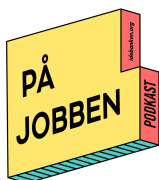


**LORENTZ:** Arbeidsgivere og arbeidstakere som går hånd i hånd for å skape utvikling og økt verdi på arbeidsplassen, ja, det er drømmen. Men hvordan bør man da gå frem for å lykkes med å skape et optimalt samarbeid mellom partene i arbeidslivet? I denne episoden, skal jeg prate om nettopp partssamarbeid i arbeidslivet, og jeg har fått med meg på telefonen fra Trondheim, seniorforsker ved SINTEF, Lisbeth Øyum. Veldig hyggelig at du er med meg, Lisbeth.

**ØYUM:** Takk for at jeg får bli med.

**LORENTZ:** Mitt navn er Cato Lorentz, og du hører på «På jobben», podkasten som tar for seg det meste av det som skjer på en arbeidsplass. Ja, Lisbeth, jeg sier du er seniorforsker ved SINTEF, du har forsket på dette med partssamarbeid i arbeidslivet i sikkert 20 år. Veldig glad for at jeg har fått deg med på telefonen for å prate om nettopp dette. Jeg har lyst til å begynne med å spørre deg, Lisbeth, hva er partssamarbeid?

**ØYUM:** Partssamarbeid, det ligger jo i ordet, det er parter i arbeidslivet som samarbeider om arbeidslivet. Vi har egentlig tre parter i norsk arbeidsliv. Vi har arbeidstakerorganisasjonene, arbeidsgiverorganisasjonene og staten. Det er da vi snakker om trepartssamarbeid på nasjonalt nivå. De går foran i forhold til reformer og avtaler. De to partene, tillitsvalgte og ledere, samarbeider på arbeidsplassen. Det kaller vi topartssamarbeid. Det samarbeidet kan handle om det meste, egentlig, om hvordan arbeidsmiljøet er på jobben, hvor trykker skoen, hvor har vi store utfordringer fremover? Står vi overfor noen reformer? Har vi nok ansatte, har vi de riktige ansatte, hvordan er det med



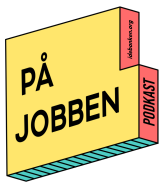
sykefraværet? I bunnen ligger hovedavtalene i arbeidslivet, hvor det står at arbeidsgivere og arbeidstakere har et felles ansvar om å utvikle gode, produktive arbeidsplasser. Kort oppsummert, er partssamarbeid at representantene i arbeidslivet praktisk samarbeider, men det samarbeidet er regulert gjennom lov- og avtaleverk.

**LORENTZ:** Så vidt jeg forstår det, det ordet som går igjen, det ligger for så vidt i partssamarbeid, det handler om samarbeid og om samarbeid på arbeidsplassen mellom de som til daglig er til stede der, altså ledere og tillitsvalgte. Dette samarbeidet må selvfølgelig fungere best mulig for at man skal lykkes på arbeidsplassen. Dere i SINTEF, og flere, har kommet med et annet begrep som heter utvidet partssamarbeid. Kan du ta oss litt med på hva det er?

**ØYUM:** Utvidet partssamarbeid er at tillitsvalgte og ledere samarbeider om strengt tatt mer enn de må samarbeide om, for eksempel endringsprosesser, innføring av ny teknologi, innkjøp av ny teknologi, organisasjonsutvikling, og så videre. I hovedavtalene, står det ganske rundt formulert, at man skal minimum samarbeide om for eksempel arbeidsvilkår. Men arbeidslivet utvikler seg raskt, kanskje særlig nå, med for eksempel digitaliseringsprosesser. Hva er det, hva betyr det for meg som ansatt? Er det for eksempel satt opp et godt system for lønn?

[0:05:02]

**ØYUM:** Når det er utvidet, er det på en måte at tillitsvalgte og ledere blir refleksjonspartnere utenfor forhandlingslinjer. Man bruker altså hverandre til å diskutere og beslutte endringsprosesser, utprøving av nye måter man kan organisere arbeidet på, og nye måter man kan la fagarbeidere og sykepleiere samarbeide på.

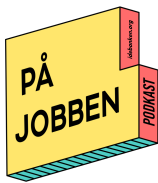


**LORENTZ:** Ja, jeg skjønner. Da er det litt fristende for meg å spørre hvorfor det er viktig for en bedrift å ta dette utvidede partssamarbeidet på alvor?

**ØYUM:** Det viktig fordi at man kommer i forkant av de endringene som kanskje ellers hadde kommet uventet eller besluttet fra eiere, politisk ledelse, eller på et mer overordnet nivå. Det var en veldig klok tillitsvalgt som sa til meg en gang: «Du må trene deg på å samarbeide før du virkelig er nødt til å samarbeide.» Grunnen til at man må ta det på alvor, tenker jeg, er at det ligger en veldig god forberedelse i å ta det som kommer av utfordringer. Når du er trent til å snakke sammen og reflektere sammen, og da når leder- og tillitsvalgnivået har den treningen, er selve arbeidsplassen representert i dialogen. Alvorligheten og viktigheten i det, ligger i at man har et endringsverktøy, og man er representert gjennom at det arbeidstakerne er opptatt av, er med i dialogen med ledelsen. Og, igjen, utenfor de formelle drøftingslinjene og de formelle forhandlingsmøtene med utvidet partssamarbeid, så mener vi strukturerte dialoger, noe vi kan komme tilbake til etterpå, og jevnlig samtaler om utvikling av arbeidsplassen.

**LORENTZ:** Ja, det er veldig interessant å høre på deg, Lisbeth. Du kommer inn på én av disse partene og siterer en tillitsvalgt som har sagt noe veldig klokt til deg tidligere, og da kjenner jeg at det er på tide å spørre deg: Hva synes du kjennetegner en god tillitsvalgt, en av partene i partssamarbeidet?

**ØYUM:** Jeg må starte med å si at det ikke finnes ett svar på det. Norsk arbeidsliv har veldig mange gode tillitsvalgte som er gode på forskjellige måter også fordi de representerer forskjellige yrkesgrupper på forskjellige arbeidsplasser. En god tillitsvalgt, er ikke god bare i kraft av seg selv. En god tillitsvalgt utvikler seg, er

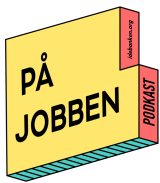


litt nysgjerrig, tør å være med i diskusjoner rundt det han eller hun ikke er helt sikker på, men som man må kaste seg ut i. Jeg tror at nøkkelen til en god tillitsvalgt, og det er noe vi ser, at tillitsvalgte som selv rapporterer at de har blitt bedre i form av at de har blitt tryggere, har blitt det fordi at de har fått muligheten til å jobbe helt konkret med organisasjonsutviklingsarbeid på sin arbeidsplass, sammen med både andre tillitsvalgte og med driftsnære ledere.

[0:10:02]

ØYUM:

De tillitsvalgte er veldig tydelige på at de trenger trening i å være organisasjonsutviklere, og gjennom det blir de tryggere. De blir også tryggere på å snakke med medlemmene sine, på å gjennomføre medlemsmøter, og på å gjennomføre medlemsmøter som ikke bare har informasjonssaker eller drøftingssaker på agendaen, hvor tillitsvalgte også kan lede mer åpne prosesser om hva de tenker om en gitt sak, hvor ser de at arbeidsplassen bør være om fem år. Et viktig poeng, synes jeg, er at gode tillitsvalgte er gode fordi de også har tett dialog mellom nivåene sine, særlig i offentlig sektor. Spesielt i kommunal sektor, må jeg presisere, siden det kjenner jeg mye bedre enn statlig sektor, er dialogen mellom hovedtillitsvalgtnivået og plasstillitsvalgtnivået en viktig mekanisme for å gjøre begge nivåene enda bedre. Vi ser det ganske tydelig, at plasstillitsvalgte trenger støtte, og ikke velsignelse, nei, men støtte til å prøve ut hvor langt kan de egentlig gå i dialogen med ledernivået, og for så vidt også ansatte, hvor usikre og åpne kan de egentlig være i å reflektere? Samtidig viser flere undersøkelser, og ikke minst NOU-en som kom i 2010, som var en meget god, formidabel statusoppsummering av hvordan det står til med medvirkning og



partssamarbeid i norsk arbeidsliv, så ser vi der at tillitsvalgte er kjempegodt skolert i lov- og avtaleverket, men ikke like godt skolert i det å være en arbeidsplassutvikler og en organisasjonsutvikler.

**LORENTZ:** Jeg stopper deg litt der, Lisbeth, for nettopp det er egentlig vesentlig. Når man tenker på rollen tradisjonelt til en tillitsvalgt og samarbeidet med ledelsen, så har det vært veldig mye i forhold til lov- og avtaleverket, men hvem sitt ansvar er det å skolere den tillitsvalgte og sørge for at denne blir en god dialogpartner også når det gjelder utviklingen av arbeidsplassen?

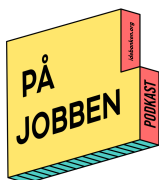
**ØYUM:** Fagorganisasjonene. Sentralnivået må tilby kurs og gjerne opplæringsaktiviteter i form av veiledning ut på arbeidsplassen i det å drifte og ta «lead» på organisasjonsutviklingsprosesser. Sentralnivået er viktig her, fordi de kan både gi finansiell støtte, legitim støtte, og det må videre spres og ansvarliggjøres gjennom hovedtillitsvalgnivået i kommunal sektor og ned på arbeidsplassen. Dette har fagorganisasjonene selv ansvar for.

**LORENTZ:** Jeg har lyst til å dykke litt ned i erfaringene dine som du har gjort deg i løpet av 20 år som du har jobbet med dette her. Du er jo seniorforsker og har vært mye ut på bedrift, både offentlig og privat, og har erfart mye av det som gjøres der ute, og har prøvd å veilede de til det rette. Hva er det du ser der ute, og ikke minst, gjøres det mye feil?

**ØYUM:** Nei, det gjøres ikke mye feil, det gjør det absolutt ikke, men det er absolutt ikke så veldig utbredt det at tillitsvalgte og ledere jobber utvidet i sitt partssamarbeid.

**LORENTZ:** Blir ikke det litt feil da? Er det ikke det de burde gjøre?

[0:14:56]

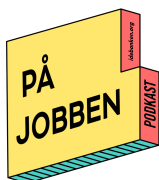


ØYUM:

Jo, det er det de burde gjøre. Det jeg ser er at mange vil. Det er ingen som er uenig i at man ønsker å gjøre det, men man trenger trening, og man trenger veldig tydelig ... det er helt feil å si marsjordre, men det ligger litt i det, fra partene på sentralnivå, at det her må vi gjøre mer av. Jeg ser også at det er veldig mange tillitsvalgte som begynner å samarbeide mer på tvers av fagorganisasjonene, men som lurer på om dette er greit. Jeg ser også at det er ikke helt sikkert at ... De står ikke i kø for å bli tillitsvalgt. Der har man en jobb å gjøre for å gi tydelige bilder, vise frem hvilke muligheter det ligger i å være det. Man skal ikke bare være en vokter av lov- og avtaleverket. Her skal du også få være en utvikler. I denne debatten har jeg en bekymring. Det handler om at vi får opp yngre tillitsvalgte, som ... dette blir ikke av seg selv, det er lett å bli historieløs, også yngre tillitsvalgte må få lære og bli trent av erfarne, kloke, samarbeidende tillitsvalgte. Jeg ser mye forskjellig, og jeg ser store forskjeller mellom bransjer, mellom store bedrifter, mellom små bedrifter, i små og store kommuner – store forskjeller. Og vi har jo nå også stadig flere nye bransjer hvor det å være fagorganisert, for eksempel, ikke er verken like naturlig eller er på agendaen på samme måte. Tillitsvalgtrollen er kanskje fortsatt alt for tradisjonelt tenkt, men det er tydelig uttrykte ønsker om å gå i en mer utvidet, utviklende rolle, men man lurer på hvor starter vi da.

LORENTZ:

Ja, det var en ting jeg tenkte å komme inn på, det var nettopp det du begynner på nå. Min oppfatning er kanskje at ting er litt, i gåsetegn, «satt» på mange arbeidsplasser. Man gjør som man alltid har gjort, og når du nå snakker om en ny måte å tenke på rollene sine i partssamarbeidet, så ... hvordan kan man da jobbe for å endre holdning til partssamarbeid på arbeidsplassen der ting har vært litt «satt»?



ØYUM:

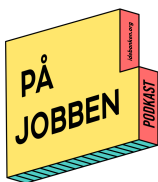
Stort spørsmål, vanskelig! [Latter]

Holdninger er jo noe som både tar tid å endre og som kan sitte hardt. Informasjon og synliggjøring av hva ledere og tillitsvalgte sitter og snakker om på møterommet når ansatte går forbi. Hva er vi opptatt av? En av kjepphestene mine, er hvordan bruker ledere og tillitsvalgte for eksempel personalmøter, avdelingsmøter og allmøter til å både fortelle om rollene sine, om den utviklingen arbeidsplassen er nødt til å gjøre fremover, hva er det vi er kjempegode på som vi skal videreføre, og hva trenger både jeg som tillitsvalgt og jeg som leder hjelp av dere ansatte til? Det er et møysommelig arbeid, men man må bruke de fellesarenaene som allerede finnes på en arbeidsplass. Hvis du skal endre holdninger, så kan du kun gjøre det på de arenaene hvor flest mulig er samlet samtidig, for da får alle høre det samme og være i de samme debattene. Det er noe jeg bruker å si både til tillitsvalgte, ledere, ansatte og når jeg er ute og holder foredrag. Det finnes masse allerede godt etablerte, trygge kjente arenaer for folk på arbeidsplassene. Bruk dem i stadig større grad, ikke bare til informasjon, men også til refleksjon.

[0:20:20]

LORENTZ:

Ja, gode råd fra Lisbeth Øyum, der. Jeg har lyst til å gå litt videre i samme leia, for det med å endre holdninger ... Å endre praksis på arbeidsplassene i forhold til å skape utvidet partssamarbeid, så er det sikkert det samme med dette som med så mye annet, når man skal endre noe, må man forstå hvorfor det er lurt. Ikke minst sånn som mange bedrifter tenker, med rette, er hva får jeg ut av det? Hva får en arbeidsgiver ut av det? Hva får en arbeidstaker ut av det? Nettopp det å se verdien, har du noen gode tanker om hvor verdien ligger av dette utvidede samarbeidet?

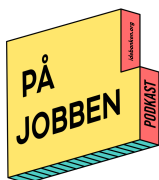


**ØYUM:** Som forsker og arbeidsforsker, så vet vi, det er godt demonstrert, at det egentlig er to hovedgevinster ved partssamarbeid og trepartssamarbeid. Det ene, er det vi kaller arbeidsmiljøfordelen. Det andre, er produktivetsfordelen. Det lønner seg, både fordi det er mer produktivt å samarbeide enn å måtte gå ekstrarunder om vi skal samarbeide, og så gir det bedre arbeidsmiljø, fordi man i dialogen har ivaretatt flere, kall det stemmer, på arbeidsplassen. Dette fordi tillitsvalgte har stort sett mye tilgang til hvordan jobbhverdagen arter seg for sine medlemmer og for de ansatte. Hva er folk av opptatt av? Hva strever folk med? Hva er de frustrert over? Og hva er de veldig gode på? Og dette er temaer som ikke ligger inne i forhandlingsmøter, og det er jo der denne utvidede refleksjonsutviklingspraten kommer inn i bildet. Med utvidet og driftsnært partssamarbeid, så har du inn arbeidshverdagen og arbeidsmiljøet til folk som en stemme og som en premiss i hva som er en god og fornuftig utvikling, endringsprosjekt fremover. Så det er både arbeidsmiljø og produktivitet. Det er to klare resultater som er godt bevist.

**LORENTZ:** Ja. Det er jo to veldig viktige faktorer for de som lytter på å være klar over, at det faktisk gjør noe med arbeidsmiljøet i positiv retning og ikke minst produktiviteten, som er viktig. Jeg har lyst til å spørre deg, veldig mye av dette handler jo om det å få et godt samarbeid, og et utvidet samarbeid handler i veldig stor grad om tillit, tillit mellom leder og tillitsvalgt. Det sier vel seg selv at det er en nøkkel for å lykkes. Hvordan kan man jobbe for å bli bedre på å etablere denne tilliten? Har du noen gode råd der?

**ØYUM:** Tillit er jo, som de fleste lytterne vet, ikke noe man får ved å få en bestemt rolle. Som leder kan man ikke si at jeg ønsker deres tillit. Du må vise at du er den verdige. Tillitsvalgte er jo valgt i tillit. Sånn sett har jo tillitsvalgte også en mer krevende lederrolle. Jeg





tenker jo at tillitsvalgte er jo ledere fordi at de er på valg ... de kan ende opp med å ikke bli valgt. Tilliten mellom ledere og tillitsvalgte handler om at du må gjøre ting sammen. Man må få erfaring i at begge parter vil arbeidsplassens beste. Når du får nok erfaringer med det, gjennom helt konkrete ting, som hva vil være en fornuftig beslutning her? Hvor tror vi problemet ligger? Hva er vi enige om at vi er kjempegode på som vi må sørge for å få videreført i alt av endringsprosesser, som vi kanskje blir pålagt å gjøre? Når du har trening i at vi har en felles interesse av at arbeidsplassen skal være en god arbeidsplass, god for ansatte, men også en produktiv arbeidsplass, for det er en sikker arbeidsplass, så tåler man også noen konflikter og uenigheter uten av tilliten forringes. Men tillit får du gjennom å gjøre noe sammen, du har det ikke på papiret.

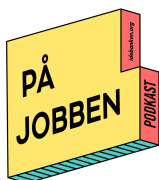
[0:25:49]

LORENTZ:

Ja, veldig interessant å lytte på deg. Jeg kom over et sitat her nå, du får arrestere meg om jeg er helt på viddene, men jeg leste dette sitatet fra en forsker som heter Leif Moland, som snakket om at forbindelsen som skapes mellom det operative og det strategiske nivået gjør prosjekter mer gjennomførbare. Så sa han noe sånt som at flere har skoene på, og flere sko er i bruk. Er det en nøkkel til å forstå dette her med at jo flere som blir involvert og jo flere som får medvirkning, så vil resultatet ende opp med å bli bedre?

ØYUM:

Definitivt. Jeg er helt enig med Moland der. Det foregår enormt mye endringsprosesser i arbeidslivet. Det er klart, nå står vi jo overfor en av de største endringsprosessene etter gjenoppbygningen etter andre verdenskrig, hvor man virkelig må få god effekt ut av de tiltakene som settes inn. Men hvis prosjekter og vedtak blir gjort for høyt opp, ender de som står i



linja hver dag ... hvis man ikke skjønner hvorfor det skal skje, og hvis ikke endringsprosjektene har rot i en forståelse for hvordan det arter seg for en fagarbeider på et sykehjem, hvordan arbeidsdagen ser ut, så har man ikke sjans. Det blir bare støy. Det er der det utvidede partssamarbeidet kan komme inn som en ganske raskt tilgjengelig dialogpartner for eksempel for ledelsen i en kommune. Da har man to parter som er trent i å samarbeide. Man kan bruke dem som en kvalitetssikrer for om dette er fornuftig å gjøre, eller om det er skivebom. Man må ha en kobling mellom det operative og det strategiske, og også det politiske.

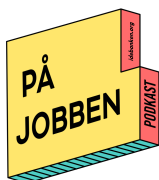
LORENTZ:

Ja, også litt fristende å spørre deg ... dette er litt mer søkt, men kan vi snu litt på det? Kan vi tørre å stille spørsmålet, hvis vi går inn på dette sitatet «jo flere kokker jo mer søl», kan jeg tenke meg at det er flere som tenker at jo flere som blir involvert så vil det føre til mer byråkrati og tregere prosesser. Kan du se noen av de argumentene for de som måtte ha dem?

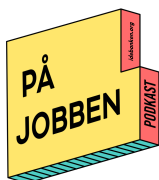
ØYUM:

Ja, ja. Jeg kan absolutt se de argumentene. Vi har jo ganske mange empiriske eksempler på at det kan ta litt lengre tid når alle parter skal involveres, men de beslutningene som blir tatt, er mye bedre. Da bruker man kortere tid for å få implementert disse beslutningene. Man må gjøre en vurdering om det lønner seg å være rask på avtrekkeren, eller skal vi nå ta oss tid til at vi raskere får til å gjennomføre ting. Det tar litt lengre tid innledningsvis, så tar det kortere tid når du skal sette det ut i livet. Det har vi mange gode eksempler på. Ja, jeg skjønner argumentet, men så blir jeg litt fristet til å si at det er feil. Det er ikke slik i praksis hvis man har fokus på arbeidsplassnivået.

[0:30:18]



- LORENTZ:** Riktig. Det du sier her, er at vi må på kort sikt kanskje godta at det tar litt lengre tid, men resultatet på lang sikt viser seg å være utvikling og til det beste for alle parter.
- ØYUM:** Veldig god oppsummering.
- LORENTZ:** Vi begynner å nærme oss slutten nå, vi har snakket i en god halvtime allerede, men hvordan kan man gå ... jeg opplever en del steder, så er partene ... der samarbeider de veldig godt mange steder. Det er veldig vidt forskjellig fra det offentlige, det private, fra bedrift til bedrift, alt ut ifra hvilken kunnskap og hvilke erfaringer de har gjort seg. Mange steder oppleves de litt som motpoler også, det er mine ord. Hvordan kan man gå fra å være i den enden av skalaen, til å bli disse bevisste, utviklingsorienterte samarbeidspartnerne som du beskriver?
- ØYUM:** Og selvfølgelig, ikke noe «quick fix» på det. Jeg tenker nok at det er stor forskjell på også kulturene og identiteten til fagforeningene i norsk arbeidsliv der. Og en vei å gå, en ting å prøve ut, er at fagforeningene begynner å dele mer kunnskap selv om hvordan de jobber når de jobber utviklingsorientert. Det er noen fagforeninger og noen arbeidsplasser som har kommet kjempelangt, og som bør være en kompetansepartner for andre fagforeninger i norsk arbeidsliv. Det er ikke noe enkelt svar på det. I litteraturen snakker vi om partssamarbeid enten i form av boksing eller dansing. I norsk arbeidsliv er dialogen mellom partene på sentralt nivå så godt regulert, at når du vet hvordan du skal være i konflikt, blir det tryggere å gå i samarbeid. Hvis du hadde vært usikker på for eksempel hvordan man løser en konflikt, hadde man ikke turt å begi seg ut i det utvidede landskapet. Tillitsvalgtopplæring er også viktig, men det er jammen meg også lederopplæringa. Den nye generasjonen av arbeidstakere som kommer, gi dem en innføring i hvordan norsk



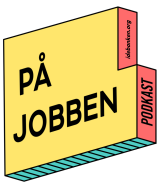
arbeidsliv er skrudd sammen. Hvilke parter er det vi snakker om? Hva vet vi av fordeler? Hva finnes av treningsmuligheter, støttepartnere og opplæringsmuligheter?

**LORENTZ:** Denne skoleringen av tillitsvalgte, den ble jeg plutselig litt nysgjerrig på, de som på en måte gir ... si at det kommer en ny person som tar på seg vervet som tillitsvalgt og går i en eller annen type opplæring eller skal lære disse tingene som vi prater om nå, er de som på en måte lærer dem opp godt nok rustet i denne nye måten å tenke på? Opplever du det sånn?

**ØYUM:** Ikke helt enda. Det er man ikke. Høyst sannsynlig er det enda alt for tilfeldig alt etter om du overtar etter en tillitsvalgt som har vært utviklingsorientert eller en forgjenger som ikke har vært det. Der kommer det regionale hovedtillitsvalgnivået inn, at man kan ta i bruk deres erfaringer. Men det er for lite systematikk enda i det at tillitsvalgtopplæringa også skal ha den organisasjonsutviklerskoleringen. Det er ingen obligatoriske krav til opplæring for å bli tillitsvalgt. Det er masse tilbud, men det er ingen obligatoriske krav.

[0:34:58]

**ØYUM:** Sånn sett, er det mye opp til fagforeningene hva de har å tilby sine nye plasstillitsvalgte. Summa summarum, har jeg som arbeidsforsker, som møter masse folk gjennom ulike arbeidsplasser hele tiden ... det er jo et privilegium i seg selv, kan jeg av og til bli litt frustrert over at ... og vi vet at dette fungerer så godt, partssamarbeid er [utydelig: 0:35:42] beste ledelsesoppskrift. Ikke glem det, ikke bli historieløs, begynn å gjøre det. Det tar en del tid, altså, jeg synes det.



## TRANSKRIPSJON

Hvordan samarbeide best mulig på arbeidsplassen?

Lengde: 0:36:46

LORENTZ: Ja, begynn å gjøre det, det tar tid. Viktige råd når vi har snakket med Lisbeth Øyum om partssamarbeid. Tusen takk for at du var med oss, Lisbeth, i denne episoden.

ØYUM: Takk for at jeg fikk være med.

LORENTZ: «På jobben» er tilbake om kort tid. Vi høres.