

Medbestemmelsessystemets direkte medvirkning: Resultater fra et aksjonsforskningsprosjekt i sykehjem og barnehager

Authors: Lisbeth Øyum & Kristin Lebesby

Affiliation: SINTEF Digital, Avdeling Teknologiledelse, Norge

Contact corresponding author: Lisbeth Øyum, Lisbeth.oyum@sintef.no

Sammendrag

I hovedavtalene i norsk arbeidsliv forplikter arbeidsgivere og arbeidstakere seg til å samarbeide om virksomhetsutvikling. Fokus for arbeidet er organisatorisk utviklingsarbeid, kompetanseheving, innføring av teknologi og forebyggende arbeidsmiljøarbeid. I Norge er mye av den empiriske forskningen på praktisering av topartssamarbeid om virksomhetsutvikling gjennomført i privat sektor. Denne artikkelen er et bidrag til forståelser av forutsetninger og muligheter for topartssamarbeid i kommunal sektor, og vi viser hvordan plasstillitsvalgte og enhetsledelse i kommunal sektor kan utvikle og styrke en slik praksis ved å initiere avgrensede organisasjonsutviklingstiltak som involverer ansatte. Problemstillingene som reises, er på hvilken måte plasstillitsvalgte opplever at sin rolle som samarbeidende utviklingsaktør med ledelsen kan praktiseres når de samtidig skal forsvare medlemmenes interesser. Vi diskuterer resultater fra et toårig aksjonsforskningsprosjekt med plasstillitsvalgte, lokale verneombud og enhetsledere i tre barnehager og tre sykehjem, hvor partene satte i gang organisatoriske endringsprosesser for å forbedre arbeidsmiljøet eller prøve ut nye strukturer

©2024 Lisbeth Øyum & Kristin Lebesby. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), allowing third parties to share their work (copy, distribute, transmit) and to adapt it, under the condition that the authors are given credit, that the work is not used for commercial purposes, and that in the event of reuse or distribution, the terms of this license are made clear. Citation: Øyum L. & Lebesby K. (2024). Medbestemmelsessystemets direkte medvirkning: Resultater fra et aksjonsforskningsprosjekt i sykehjem og barnehager. *Forskning og Forandring, Special issue: Engageret forskning og demokrati på arbeidsplassen*, 7(1), 49–71. <https://doi.org/10.23865/fof.v7.5800>

for arbeidsorganisering. Artikkelen svarer på følgende forskningsspørsmål: (1) Hvordan kan plasstillitsvalgte utøve rollen sin i topartssamarbeid om strategisk virksomhetsutvikling, og (2) hvordan utfordrer dette den plasstillitsvalgtes ansvar som representant for de ansatte? Vi konkluderer med at de ansatte, som utgjør medvirkningssystemet, må involveres i utviklingsprosessene slik at de kan forstå hvordan systemet for medbestemmelse ivaretar deres interesser, til tross for et utviklingsorientert topartssamarbeid med ledelsen. I et slikt format kan topartssamarbeid om virksomhetsutvikling forstås som «medbestemmelsessystemets direkte medvirkning».

Nøkkelord

topartssamarbeid; medvirkning; medbestemmelse; demokrati i arbeidslivet; tillitsvalgte

Abstract

Shop stewards' role as representatives in labour-management collaboration on business development: Findings from an action research project in nursing homes and kindergartens in Norway

The article discusses the effects of an action research project in kindergartens and nursing homes where local managers, shop stewards and local safety representatives collaborated in developing their practice of social dialogue by initiating business development projects involving employees. The research question is: "In which way can shop stewards fulfil their role as representatives of employees when they enter joint business development activities with management?" We conclude by arguing that employees must be involved in shaping actions in the business development initiatives, in order for the union members to gain knowledge on why and how shop stewards' collaborative practice with management do not threaten their ability to represent the interests of employees.

Keywords

social dialogue; participation; workplace democracy; shop stewards

Innledning

Nordisk arbeidsliv blir, på grunn av sine strukturer for maktutjevning og regulering av forhandling og konflikthåndtering, av og til karakterisert som verdens beste arbeidsliv (se f.eks. Falkum & Hvid, 2019, s. 1). Selv om formatet på reguleringene og strukturene varierer mellom de nordiske landene, er fellesnevneren at partene anerkjenner hverandres ulikhet i makt og interesser. I Norge kjennetegnes den norske arbeidslivsmodellen (se f.eks. Alsos & Trygstad, 2023; Falkum & Hvid, 2019; Gustavsen, 2007; NOU 2010: 1; Sørensen & Hasle, 2012; Trygstad et al., 2019) av trepartssamarbeid, sterke kollektive aktører, sentraliserte forhandlinger, nasjonale og kollektive avtaler, sterke lov- og avtalefestede rettigheter samt aktive statlige bidrag for å sikre enighet mellom partene i arbeidslivet (Levin et al., 2012; Ravn, 2012). På virksomhetsnivået praktiseres modellen som et topartssamarbeid, «den norske samarbeidsmodellen» (Levin et al., 2012). I tillegg til lokale forhandlinger om lønns- og arbeidsvilkår innenfor rammene av sentralgitte oppgjør, forplikter tillitsvalgte og ledere seg i hovedavtalene til å samarbeide om virksomhetsutvikling slik at samfunnsoppdraget eller verdiskapingens krav

oppnås. Med virksomhetsutvikling forstås her nødvendig organisatorisk utviklingsarbeid, kompetanseheving, innføring av teknologi og forebyggende arbeidsmiljøarbeid med den hensikt å sikre at virksomheten opptrer produktivt og verdiskapende. I kommunesektoren tilslutter sykehjem og barnehager seg *Hovedavtalen KS*. I *Hovedavtalen KS*, Del B §1–4, har partene inngått avtale om følgende:

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.

De institusjonelle rammene for dette topartssamarbeidet om virksomhetsutvikling er nedfelt i form av avtalefestede samarbeidsorganer, og de understøttes også i form av lovverket gjennom arbeidsmiljølovens krav om arbeidsmiljøutvalg eller gjennom aksjeloven. Avtalene gir derimot liten retning på hvordan topartssamarbeid kan praktiseres, noe Alsos og Trygstad (2019) poengterer: “The vision in the Basic Agreement has to be transformed into action at the company level to be fulfilled” (Alsos & Trygstad, 2019, s. 237).

Enerhaug et al. (2019) strukturerer demokratiseringsprosesser i nordisk arbeidsliv til å praktiseres på tre nivå: For det første foregår demokratiseringsprosesser i form av individers og gruppers mulighet for autonomi og læringsmuligheter i arbeid. I norsk arbeidsliv brukes begrepene «individuell deltagelse» eller «direkte medvirkning» litt om hverandre, for å beskrive den lovpålagte medvirkningsretten og -plikten ansatte har relatert til arbeidsmiljøområdet eller medvirkning i beslutninger som angår ens daglige arbeidssituasjon (se f.eks. Trygstad et al., 2019). For det andre blir demokratisering av ledelsesprosessene praktisert gjennom at ansattes representanter medvirker i ledelsesbeslutninger om for eksempel organisering av arbeidsprosessene, kompetanseutvikling, innføring av teknologi, standarder for kvalitet samt utforming av personalpolitikk. Dette refereres ofte til som medbestemmelse eller indirekte medvirkning. Det tredje nivået, som Enerhaug et al. (2019) kaller demokratisering på strategisk nivå, henspiller på økonomisk medvirkning: at ansatte gjennom aksjekjøp også inntar rollen som eier.

Hovedavtalene, med sine tilleggsavtaler om samarbeid om virksomhetsutvikling, plasserer seg på det andre nivået i Enerhaug et al.s struktur. Levin et al. (2012) forstår dette nivået til å bygge på demokratiske prinsipper om maktutjevning. Innenfor rammene av en sosialistisk tilnærming til demokratisering (Enerhaug et al., 2019, s. 50) er ansatte gjennom hovedavtalene innrømmet rett til å ha innflytelse over egne arbeidsvilkår. Innflytelsen blir ivarettatt ved at ansattes representanter får innflytelse over det Knudsen (1995, i Alsos & Trygstad, 2023) kategoriserer som enten velferds-, operasjonelle-, taktiske- eller strategiske beslutninger, eller når ansatte medvirker direkte i form av å ha selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar. Perspektiver fra

industrielt demokrati (Gustavsen, 2007; Thorsrud & Emery, 1970) er førende for delene av hovedavtalene. Her legges et produktivitetsargument for demokrati til grunn: at man gjennom samarbeid kan oppnå både kapitalens interesse for verdiskaping og arbeidstakernes interesse for gode arbeidsvilkår og sysselsetting.

Falkum et al. (2019) definerer systemet for ansattrepresentantenes medbestemmelse og ansattes direkte medvirkning som egne former for styring og ledelse i det norske arbeidslivet. Samtidig er det nødvendig å skille mellom privat og offentlig sektor. Avtaleverket for offentlig sektor gir, i mindre grad enn for privat sektor, retningslinjer og veiledning for hvordan ansatte (representativt og direkte) kan involveres. Lægreid (1983, i Enerhaug et al., 2019, s. 50) argumenterer i retning av at da avtaleverket i offentlig sektor ble utformet, forsøkte man å skille eierskapets interesser, det vil si valgte politikere, og ansattes interesser, fordi ansatte ikke kan ha det vi kan kalle «dobbel innflytelse». Sagt på en annen måte: Som ansatt i offentlig sektor kan man ikke både velge sine politikere og samtidig ha stor innflytelse på hvordan de politiske løsningene operasjonaliseres gjennom kommunens administrasjon eller statens embetsverk. Heiret (2012) redegjør for dette «demokratiske dilemmaet» for ansatte i offentlig sektor, men argumenterer i retning av at tillitsvalgte i offentlig sektor, utover 1980-tallet i prosesser med utvikling av statseide selskaper, i stadig større grad gikk inn i rollen som «aktører for restrukturering», altså medvirkere i strategisk virksomhetsutvikling (Heiret, 2016, s. 60). Vi har her å gjøre med en form for «representativ medvirkning» (Levin et al., 2012).

Med utgangspunkt i denne konteksten gjennomførte en av artikkelforfatterne i perioden 2016–2018 et toårig aksjonsforskningsprosjekt i tre barnehager og tre sykehjem (heretter kalt *partsprosjektet*), med målsetting om å utforske hvordan praktisering av topartssamarbeid på kommunalt virksomhetsnivå kan gjennomføres og eventuelt styrkes. I prosjektet jobbet plasstillitsvalgte, lokale verneombud og enhetsledelsen, i en hybrid struktur mellom hovedavtalen og arbeidsmiljøloven, med å igangsette avgrensede endringstiltak på arbeidsplassen. I 2023 gjennomførte forfatterne fokusgruppeintervjuer med deltagerne for å undersøke i hvilken grad læringen fra prosjektet hadde medført varig endring i hvordan partsrollene samarbeidet om organisasjonsutvikling. I denne artikkelen er det samarbeidet mellom plasstillitsvalgte og enhetsledelsen som prioriteres belyst, og ikke verneombudsrollen. Vi stiller følgende forskningsspørsmål: (1) *Hvordan kan plasstillitsvalgte utøve rollen sin i topartssamarbeid om strategisk virksomhetsutvikling?* (2) *Hvordan utfordrer topartssamarbeid om virksomhetsutvikling den plasstillitsvalgtes ansvar som representant for de ansatte?*

Tillitsvalgtes innflytelse i virksomhetsutvikling

Alsos og Trygstad (2023) har undersøkt hvordan de plasstillitsvalgtes mulighet til innflytelse over lønn og arbeidstid og beslutninger om nedbemanning, permitteringer og innleie er avhengig av om deres dialog med ledelsen er av formell eller uformell karakter. De finner at tillitsvalgte som kun har mulighet for uformell kontakt med

ledelsen, opplever å ha mindre innflytelse enn de som deltar i formelle samarbeidsforum – et funn som understøtter viktigheten av strukturelle krav til topartssamarbeidet. Resultatene til Alsos og Trygstad (2023) viser videre at tilgang til både deltagelse i formelle fora og uformell dialog gir den største muligheten for medbestemmelse og innflytelse, blant annet fordi det gir tillitsvalgte tilgang til informasjon og kunnskap. En slik tilgang setter tillitsvalgte i stand til å forutse endringer og å utvikle argumenter og ideer som kan påvirke ledelsens beslutninger (Alsos & Trygstad, 2023, s. 425–426).

Caraker et al. (2016) finner at ansattes representanter ser det vanskeligere å medvirke i taktisk og strategisk beslutningstaking som for eksempel investeringer, bemanningsspørsmål og utviklingsplaner, enn i beslutninger på operativt nivå om tema som arbeidsmiljø og arbeidsbetingelser. Årsaken er at de ikke har ledernes ferdigheter i å forutse mulige beslutningsvalg i de endringskrav som virksomheten står overfor. Fra dette er det grunn til å hevde at selv om tillitsvalgte har strukturelle forutsetninger for å utvikle argumenter og ideer som påvirker ledelsens beslutninger, forutsetter dette kompetanse i å ytre ideer og argumenter. Caraker et al. (2016) argumenterer for at ansattes representanter trenger å styrke sine analytiske ferdigheter for å dekode ledelsens forståelser og strategier dersom de skal kunne delta i strategisk beslutningstaking og sette overordnede tema på dagsorden. De lanserer begrepet «selvorganisert demokratisering» for å beskrive et medvirkningssystem mellom ansattes representanter og ledelse der formålet er maktutjevning når taktiske og strategiske forhold skal besluttet. Dette systemperspektivet på ansattrepresentanters medvirkning krever at de selv setter strategiske forhold på dagsorden og bidrar til utvikling av dialogformer og -arenaer for dette. Dette kan bidra til en maktutjevning også i kommunikasjonsinnhold: en utjevning av det Bråten (1973) kaller «modellmakt». Bråten (1973) viste hvordan konseptuell maktasymmetri i kommunikasjon skaper en situasjon med såkalt modellmonopol: Alle diskuterte spørsmål blir innrammet og får navn av noen, og skaper dermed sterke konseptuelle begrensninger for de andres deltakelse i kommunikasjonen.

Levin et al. (2012) hevder at den norske samarbeidsmodellen, forstått som toparts-samarbeid mellom ledere og tillitsvalgte, kjennetegnes av at partene parallelt med å samarbeide, også kan ha konflikter på andre saksfelter. De hevder at dette gir et unikt utgangspunkt for mer likeverdig samarbeid, fordi det gjør det lettere for ledelsen og de tillitsvalgte å initiere en endring som folk forstår og stiller seg bak. Et viktig bidrag til kunnskap om praktisering av topartssamarbeid om virksomhetsutvikling i offentlig sektor, er Bie-Drivdals (2019, 2020, 2021) studie av hvordan arbeidsplassstillitsvalgte fra Legeforeningen, Utdanningsforbundet og Fagforbundet oppfatter egen rolle i faglig utviklingsarbeid. Hun introduserer begrepet «union of professional logic», en hybrid logikk der fagforeninger ikke bare er en struktur for forhandling om lønns- og arbeidsvilkår, men også en struktur for å ivareta profesjonsfaglige interesser og involvering i utviklingsarbeid som angår daglig yrkesutøvelse. I en empirisk studie innen helse, omsorg og oppvekst av hvordan arbeidsplassstillitsvalgte forvalter denne

hybride logikken, finner Bie-Drivdal (2019) at tillitsvalgte beskriver egen rolle primært som forsvarer av medlemmenes rettigheter, og at faglig utviklingsarbeid på de aktuelle arbeidsplassene hovedsakelig er organisert i strukturer som tilrettelegger for ansattes direkte medvirkning heller enn representativ deltagelse fra de ansattes representanter. De plasstillitsvalgte oppfatter tillitsvalgtrollen som reaktiv, irrelevant eller uklar i relasjon til slikt arbeid.

Bie-Drivdals (2019, 2020, 2021) funn står i kontrast til Ravn og Øyums (2020) studie av topartssamarbeidet i fire industribedrifter, der samarbeidet mellom ledelsen og tillitsvalgte, og ikke minst mellom de ulike fagorganisasjonene, har endret seg som følge av endringer i bedriftenes produksjonssystemer. Fra at hver enkelt fagforening tidligere var forsvarere av sine medlemmers rettigheter og arbeidsvilkår, finner Ravn og Øyum (2020) at fagforeningene i større grad kollektivt samvirker med ledelsen i å møte endringer i arbeidsorganisering og jobbinnhold som følge av nye forretningsmodeller i bedriftenes operering i et globalt marked. Sentralt i den nye formen for arbeidsorganisering er at ulike faggrupper, for eksempel operatører og ingeniører, samarbeider mye mer, og at operatører utfører oppgaver som tidligere var forbeholdt engineering eller salg. Identiteten til de klassiske *blue-collar*- og *white-collar*-fagforeningene beveges i retning av å bli *multi-collar*-fagforeninger, hevder Ravn og Øyum (2020) – noe som krever nye ferdigheter i samarbeid og kommunikasjon, så vel som en reforhandling av fagforeningenes identitet. I motsetning til Bie-Drivdals (2019, 2020, 2021) studie viser dermed Ravn og Øyum (2020) at de plasstillitsvalgte endrer sin identitetsmarkør fra å være forsvarer av enkeltgrupperingers rettigheter til å bli kollektive utviklingsaktører som følge av endringer i arbeids- og forretningsprosesser.

I en studie av fire kommuners partssamarbeid om arbeidsmiljøarbeid, finner Andersen et al. (2018) at plasstillitsvalgte, lokale verneombud og enhetsledelsen har etablert et partsbasert «arbeidsutvalg», på siden av de lovpålagte arbeidsmiljøutvalgene, for å forsterke partssamarbeid om arbeidsmiljøarbeid. De beskriver de lokale partsgruppene som at de har et «felles ansvar for arbeidsmiljø og sykefraværssarbeid i den enkelte enhet som overskrider skillet mellom hovedavtalebasert samarbeid og samarbeid pålagt i arbeidsmiljøloven» (2018, s. 44). Tilsvarende finner Thun et al. (2022) at i virksomheter som opplever å ha lyktes med å jobbe partsbasert i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet, har verneombudene deltatt i større deler av partsdialogen mellom tillitsvalgte og ledere enn det som er spesifisert til å omhandle ansattes arbeidsmiljø.

Demokratisk ledelse

Legger vi institusjonell logikk (Thornton & Ocasio, 2008) til grunn, kan dilemmaet med dobbel innflytelse, som redegjort for tidligere, ha medført forskjeller i hvordan tillitsvalgte i offentlig og privat sektor har praktisert sin mulighet for innflytelse og forstått sin rolle som representant. En mulig vei til å utvikle rolleforståelsen til tillitsvalgte

innenfor dette dilemmaet, er å betrakte topartssamarbeid som utøvelse av demokratisk ledelse.

Kurt Lewin og kolleger har formulert det som har blitt en klassisk definisjon av demokratisk lederskap (Lewin et al., 1939; Lewin & Lippitt, 1938; White & Lippitt, 1960, referert i Gastil, 1994): De argumenterer for at demokratisk lederskap baserer seg på gruppebasert beslutningstaking, aktiv involvering av medlemmer, ærlig ros og kritikk samt en viss grad av kameratskap, noe som skiller det fra autokratisk og la-det-skure-lederskap (*laissez-faire leadership*). Gastil (1994) tar utgangspunkt i denne definisjonen og definerer at demokratisk lederskap består av tre funksjoner: fordeling av ansvar mellom medlemmene i en gruppe, myndiggjøring av gruppemedlemmene samt hjelp eller bistand til at gruppemedlemmene kan gjennomføre beslutningsprosesser (Gastil, 1994, s. 953). Når vi betrakter partssamarbeid som en praksis for å utvikle, endre eller forsterke interne arbeidsprosesser, produktivitet og evne til omstilling og innovasjon, er det rimelig å hevde at både tillitsvalgte og formelt tilsatte ledere utøver gruppebasert ledelse. Men hvilken form for ledelse tillitsvalgte utøver i et samarbeid preget av felles beslutningstaking og mobilisering av medlemmer, er fortsatt lite forsket på, hevder Darlington (2018). Cregan et al. (2009, referert i Darlington, 2018) foreslår at det er en sammenheng mellom tillitsvalgtes evne til å praktisere transformasjonsledelse på arbeidsplassnivået og medlemmenes identifisering som del av et sosialt kollektiv. Lederskapet til en tillitsvalgt er nødvendigvis annerledes i og med at det er fundert i en distinkt institusjonell logikk, inkludert skillet mellom det administrative og representantative systemet (Child et al., 1973, referert i Huzzard & Gregory 2008). Konsekvensen, hevder Huzzard og Gregory (2008), er at kunnskapen om god ledelse ikke kan læres gjennom mainstream lederteorier eller -opplæring, men krever utvikling på egen basis.

Som presentert tidligere introduserer Caraker et al. (2016) begrepet *selvorganisert demokratisering av medbestemmelsessystemet* («self-organized democratization of the system of cooperation») for å beskrive ansattrepresentanternes initiativer rettet mot maktutjevning mellom ledere og tillitsvalgte. Caraker et al. (2016) hevder at fagforeningene selv må bidra til å styrke sine muligheter til å delta i strategisk utviklingsarbeid gjennom å utvikle sine analytiske og argumentative ferdigheter. Disse ferdighetene er avgjørende for å ha en betydelig grad av kontroll over fastsettelse av agenda i parts-samarbeidet, hevder Caraker et al. (2016). Ut fra dette er det mulig å argumentere for at det ikke er tilstrekkelig at tillitsvalgte har rett til å delta i partssamarbeid om virksomhetsutvikling; man må også benytte seg av retten på en måte som gjør at ansattes interesser ivaretas. Cressey et al. (2013) argumenterer for at tillitsvalgtes representantive medbestemmelse ikke er nok for å skape endring i de ansattes kollektive arbeidspraksis rettet mot effektive arbeidsprosesser og gode arbeidsforhold. De introduserer begrepet *produktiv refleksjon* («productive reflection») for å beskrive medvirkningsprosesser der tillitsvalgte, ansatte og ledere samarbeider ut over det representative medbestemmelsesinstituttet. Ferdigheter i å være en aktivt deltagende tillitsvalgt er

derfor nødvendig, og deltagelsen må utøves innenfor det demokratiske systemet man er innenfor; det vil si at ansatte må involveres i tillitsvalgtes initiativ til organisatorisk endring.

Et mulig perspektiv for å gripe an hvordan en slik ferdighetsutvikling kan foregå, er Almond og Verbas (1965, referert i Pateman, 1970) forskning som konkluderte med at medvirkning har en kumulativ effekt: Jo mer trening et individ fikk i å medvirke på ulike arenaer, jo høyere ble evnen, lysten og viljen til politisk ytelse på andre arenaer. Denne såkalte «medvirkningshypotesen» er relevant når vi forsøker å forstå hvordan plasstillitsvalgte kan utvikle ferdigheter i å medvirke i organisatoriske utviklingsprosesser: Gjennom å praktisere medvirkning i å beslutte og forme innhold i virksomhetsutvikling, kan vi også anta at de tillitsvalgte utvikler sin evne til å utøve rollen som representant for ansattes interesser i daglig arbeid eller overfor eiere. Et slikt argument kan plasseres innenfor rammene av Patemans (1970) perspektiv om at når enkeltindivider deltar i demokratiske prosesser i arbeidslivet, vil de utvikle politisk evne og vilje (*political efficacy*) til å delta i større politiske og sosiale endringer.

Casebeskrivelse

Datagrunnlaget for denne artikkelen er *partsprosjektet*, et aksjonsforskningsprosjekt der en av artikkelforfatterne jobbet med ledere og ansattes representanter i en periode på drøyt to år. Prosjektet ble initiert av fagforeningen Fagforbundet, som organiserer barne- og ungdomsarbeidere i barnehager samt helsefagarbeidere i sykehjem. Initiativet kom med bakgrunn i behovet for mer forskning på hvordan topartssamarbeid om virksomhetsutvikling kan praktiseres innenfor hovedavtalen for kommunal sektor.

Designet på partsprosjektet var at lokale tillitsvalgte og enhetsledere ved tre kommunale sykehjem og barnehager, over en periode på to år, jobbet systematisk og tettere sammen enn de hadde tradisjon for å gjøre, for å forbedre eller endre arbeidsprosessene på sykehjemmet eller i barnehagen. Fokus på arbeidsprosesser ble valgt fordi alle enhetene opplevde grader av utfordring med effektiv utføring av oppgaver. Effektivitet ble her avlest ved at (1) ansatte var lite villige til å utføre arbeidet på en annen avdeling enn sin faste for å avlaste ved sykefravær, noe som førte til budsjettsprekk på grunn av at avdelingen da måtte leie inn vikarer, og ved at (2) faggrupper ikke hadde tillit til andre faggruppers kompetanse, noe som gjorde at oppgavefordelingen ble vanskelig.

Ved barnehagene deltok enhetsleder og lokalt verneombud samt plasstillitsvalgte fra Fagforbundet og Utdanningsforbundet. På sykehjemmene deltok 1–2 avdelingsledere, lokalt verneombud og plasstillitsvalgte fra Delta, Fagforbundet og Norsk Sykepleierforbund. «Partsgruppene» utgjorde en hybrid struktur innenfor lov- og avtaleverket: plasstillitsvalgtes og ledelsens arena for informasjons- og drøftingsmøter samt arbeidsmiljølovens krav om arbeidsmiljøutvalg. Partsgruppene erstattet ikke disse strukturene, men plasserte seg som en tredje arena med

hovedfokus på virksomhetsutvikling. Arbeidet med virksomhetsutvikling ble definert til å gjennomføres som avgrensede utviklingsprosjekt på enheten, som beskrevet under. Partsgruppenes arbeid kan forstås innenfor rammene av «union-management partnerships», en avtale om å jobbe sammen mot felles mål (Bray et al., 2020).

Utviklingsprosjektet på barnehage 1 var å «bygge felles arbeidskultur». Med bakgrunn i en fusjonsprosess året før, formulerte partsgruppa at kommunikasjonskultur og respekt for alles faglighet var gode markører for å på sikt få en felles identitet og kultur. Arbeidsmåten de valgte, var å organisere og sammen lede personalmøter hvor de utfordret de ansatte på hvilken kommunikasjonskultur barnehagen hadde og hva de ansatte ønsket framover, samt hvordan støttende kommunikasjon kunne bidra til at ansatte ble tryggere på å samarbeide på tvers av avdelinger. Som eksempel på arbeidsform gjennomførte de på et personalmøte en gruppebasert øvelse der de ulike faggrupperingene i barnehagen – fagarbeidere, assistenter, barnehagelærere og spesialpedagoger – skulle beskrive fagligheten og viktigheten av andres faggruppe.

I barnehage 2 var utviklingsprosjektet å øke bemanningsfleksibiliteten på tvers av avdelinger, for å redusere sårbarheten ved sykdom. På denne måten kunne de organisere bemanningsteam rundt, til enhver tid, den aktuelle barnegruppens behov. Barnehagestyreren hadde i forkant av deltagelse i partsprosjektet startet arbeidet med å utfordre den sterke avdelingstilhørigheten gjennom å foreslå rulleringsorganisering. Dette hadde skapt uro og motstand blant de ansatte. Da barnehagen ble med i partsprosjektet, formulerte partsgruppa at deres motivasjon for samarbeid var å avlaste styrers «kontorkø» av misfornøyde ansatte gjennom at tillitsvalgte og lokalt verneombud kunne følge opp noen av de spørsmålene og frustrasjonene som ansatte hadde. Det første partsgruppa gjorde da de ble med i prosjektet, var derfor å bruke et personalmøte til å spørre personalet om ønsker for partsgruppas arbeid. Senere i utviklingsprosjektet gjennomførte også de et tilsvarende gruppearbeid som barnehagen over, for å tydeliggjøre hvordan ulike kompetanser var avhengige av hverandre. Målet for partsgruppa var at alle faggruppene skulle bli tryggere på å forflytte seg mellom avdelinger, avhengig av behov.

I barnehage 3 initierte partsgruppa et forsøk med å endre organisering av plantiden til de pedagogiske lederne. Det var misnøye blant assistenter og fagarbeidere fordi det «alltid» manglet en pedagogisk leder på avdelingene – dette fordi de jobbet individuelt, og på et rom som ikke var lokalisert på avdelingen, med planleggingsarbeid. Samtidig opplevde de pedagogiske lederne at de aldri fikk gjort planleggingsarbeidet godt nok. Fagarbeiderne og assistentene utførte arbeidet på avdelingene i pedagogenes fravær, men det var ingen klar struktur og delegering av myndighet. I 2018 kom det en ny norm for antallet barnehagelærere og pedagogiske ledere i norske barnehager. For den aktuelle barnehagen fikk de økt antallet pedagogiske ledere fra fem til syv. Endringen ga anledning til å tenke nytt med hensyn til organiseringen av plantiden til pedagogene. Partsgruppa igangsatte et forsøk med felles bunden plantid for pedagogene. Forslaget ble godt mottatt i organisasjonen: Pedagogene fikk gjennomført planleggingsarbeid

på en måte de syntes var tilfredsstillende, og fagarbeiderne og assistentene ble delegert myndighet til å lede arbeidet på avdelingene.

Sykehjem 1 hadde en lignende utfordring som barnehage 1 og 2 med tanke på bemanningsfleksibilitet. Mangel på struktur for rotering av jobb mellom avdelinger medførte ekstra tung belastning på de medarbeiderne som jobbet med beboere med et komplisert sykdomsbilde. Da partsgruppa brukte personalmøter til å få de ansatte til selv å foreslå organisering av arbeidsprosessene som kunne avhjelpe situasjonen, ble det prøvd ut både endret bemanningsplan på enkelte avdelinger samt etter hvert utprøving av ny turnus.

Situasjonen ved sykehjem 2 var at helsefagarbeiderne ønsket økt faglig ansvar. En tidligere kartlegging av arbeidsmiljøet viste at helsefagarbeiderne opplevde at arbeidsprosessen rundt stell av pasienter ble ineffektiv og belastende for pasientene når helsefagarbeiderne måtte vente på sykepleieren for at pasientbehandlingen skulle ferdigstilles. Tillitsvalgt for helsefagarbeiderne spilte inn temaet ved oppstarten av partsprosjektet til de øvrige i partsgruppa, og første del av utviklingsprosjektet ble å igangsette et forsøk med at helsefagarbeidere tok over én spesifikk medisinsk sykepleieroppgave. Forsøket ble avgrenset til å pågå i 6 måneder, med evaluering i etterkant. Evalueringen ble gjennomført ved at en av artikkelforfatterne gjennomførte to fokusgruppeintervjuer med sykepleiere samt to med helsefagarbeidere, og hvor funn ble ført tilbake til partsgruppa for refleksjon. Funnene viste at personalet var positive til oppgavefordelingen, og den er nå innført som standard praksis for hele sykehjemmet. På grunn av partsgruppas positive erfaring med å igangsette forsøk som ble evaluert, initierte de deretter utprøving av endret turnusordning. Der hvor første forsøk ble designet av partsgruppa alene, involverte de personalet i utformingen av forsøk om endret turnus. De gjennomføre workshop med alle ansatte der tema var hvilke forutsetninger som må være på plass for at personalet skal ønske å delta i utprøvingen, samt hva personalet ønsket skulle være vurderingsområder i partsgruppas evaluering i etterkant.

Som for sykehjem 1, og barnehage 1 og 2, ønsket partsgruppa ved sykehjem 3 å jobbe med økt bemanningsfleksibilitet mellom to avdelinger. Sykehjemmet hadde høyt sykefravær, og tidligere initiativ fra leder ved sykehjemmet til å få ansatte til å avhjelpe kolleger ved den andre avdelingen, hadde ført til motstand. Arbeidsmiljøet ved avdelingene var delvis preget av subkulturer og personalkonflikter. Partsgruppa ved sykehjem 3 fant det vanskelig å designe et utviklingsprosjekt med utgangspunkt i sitt ønske om å forbedre ansattes villighet til fleksibilitet. De besluttet derfor å definere utviklingsprosjektet sitt til å være en styrking av partsgruppas egen trygghet for å kunne bruke rollene sine til å samarbeide om virksomhetsutvikling. I dette arbeidet involverte de sine egne fagforeninger, kommunens hovedtillitsvalgte og kommunens sektorledelse. Gruppa utviklet en tydelig struktur for eget arbeid og informerte ansatte om når det skulle være partsgruppemøter, avdelingsmøter og personalmøter, slik at ansatte kunne melde inn saker de ønsket å få diskutert. Videre tok verneombudet og en av de plasstillitsvalgte ansvaret med å gå foran som gode eksempler ved å bytte vakter

mellom de to avdelingene – og flere kom til. Erfaringene var gode med hensyn på at vaktbytter gav bedre forståelse for arbeidshverdagen i de ulike avdelingene.

Forskningsmetode

Partsprosjektet ble gjennomført med et aksjonsforskningsdesign (Elden & Chisholm, 1993; Greenwood, 2018; Greenwood & Levin, 1998). Aksjonsforskningens ambisjon om å bidra til sosial og organisatorisk endring, skiller forskningen fra mer ortodokse studier og beskrivelser av sosiale fenomen (Reason & Bradbury, 2008). Partsprosjektet besto av følgende tre aktiviteter: (1) fire fagsamlinger, (2) tre arbeidsperioder der partsgruppene jobbet med utviklingsprosjektet sitt, og (3) refleksjonsmøter mellom partsgruppene og forskerne. På fagsamlingene som forskerne organiserte, ble deltakerne introdusert for begreper og perspektiver fra den arbeidsfaglige organisasjons- og ledelseslitteraturen. Dette ble gjort for å få et felles språk og en felles referanseramme for å diskutere og forstå egen utvikling og arbeidsmetodikk. Mellom hver fagsamling definerte vi at partsgruppene hadde såkalte arbeidsperioder hvor de jobbet med utviklingsprosjektene sine. I hver av de tre arbeidsperiodene fikk partsgruppene besøk av forskerteamet to ganger, der forskerne undersøkte hvilke erfaringer de tre rollene plassert i, ledelse og lokale verneombud fikk når de samarbeidet. Møtepunktene mellom partsgruppene og forskerne ble designet etter modellen «samskapt læring» (Elden & Levin 1991, referert i Levin & Klev, 2002; Whyte 1991), hvor forskerrollen var å få deltagerne til å reflektere over hva de lærte underveis om mulighetene for å utvikle en praksis for topartssamarbeid om virksomhetsutvikling. Greenwood og Levin (1996) konseptualiserer en slik forskerrolle som «friendly outsider».

I partsprosjektet inngikk både ledere og tillitsvalgte. Huzzard og Bjørkmann (2012) hevder at aksjonsforskning med fagforeninger stort sett har handlet om å føre kunnskap tilbake til forskersamfunnet heller enn å utvikle praktisk kunnskap som kan brukes som et direkte grunnlag for fagforeningers sosiale praksis, et skille som karakteriseres av Gibbons et al. (2020, i Huzzard & Bjørkmann, 2012) som henholdsvis modus 1- og modus 2-kunnskap. Partsprosjektet ble designet for å utvikle modus 2-kunnskap gjennom at målet ikke bare var å utvikle praktisk kunnskap som kan brukes av plassert i for å delta i organisatorisk utviklingsarbeid, men også at denne kunnskapsutviklingen er gjort sammen med ledelsen og vernetjenesten.

Levin og Klev (2002) argumenterer for at «aksjonsforskning handler om å lage handlingsorienterte læringsprosesser for andre mennesker, og at «dette ligger jo helt opp til det organisasjonsutvikling også dreier seg om» (Levin og Klev, 2002, s. 52). Vår didaktiske tilnærming i utforming av partsprosjektet var at for å utvikle nye praktiske ferdigheter sammen, vil det å jobbe med felles utfordringer være en motivasjonsfaktor for de ulike partene. Hovedutfordringen for partsgruppene var å utvikle ferdigheter i utøvelse av topartssamarbeid om virksomhetsutvikling, og partsprosjektet ble derfor designet som en praktisk «trening» i å utøve utviklingsarbeid. Argumentasjonen er inspirert av Verbas' medvirkningshypotese (1961, referert i Pateman, 1970,

s. 63): «that significant changes in human behaviour can be brought about rapidly only if the persons who are expected to change participate in deciding what the change shall be and how it shall be made». Partsgruppene arbeid i dette prosjektet ligger innenfor hovedavtalen del B, § 1–4: «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».

På refleksjonsmøtene med partsgruppene skrev vi feltnotater (se f.eks. Van Maanen, 2007). Grunnstrukturen for refleksjonsmøtene, som også ble en struktur for feltnotatene, var: (1) hva partsgruppen hadde gjennomført av aktiviteter i sitt utviklingsprosjekt, (2) hvilke positive erfaringer de hadde gjort seg med å jobbe internt i partsgruppa eller at partsgruppa hadde involvert ansatte i utviklingsprosesser på personalmøter, og (3) hvilke mål for eget arbeid som hadde vært vanskelig å oppnå, og hvorfor.

Tre år etter at partsprosjektet ble avsluttet, gjennomførte vi fokusgruppeintervju (Caillaud et al., 2022) med fem av partsgruppene (se tabell 2). Vi lyktes ikke med å få gjort intervjuavtaler med den sjette partsgruppen. På alle virksomhetene hadde det vært utskiftning av ledere, tillitsvalgte og verneombud. Der hvor disse fortsatt var ansatt, men i en annen rolle, inkluderte vi dem i intervjuer (se tabell 3). Men flere steder hadde personene sagt opp sin stilling, og vi anså det som vanskelig å be disse om å stille til et fokusgruppeintervju på deres tidligere arbeidsplass. Vi undersøkte om partsgruppene som en hybrid struktur innenfor lov- og avtaleverket fortsatt eksisterte ved enhetene, og i så fall hvordan de i dag praktiserer topartssamarbeid om å utvikle virksomheten. Vi undersøkte på hvilken måte arbeidsformen i partsprosjektet eventuelt hadde bidratt til en fortsatt eksisterende praksis for topartssamarbeid. Alle intervjuene ble tatt opp som lydfil og transkribert. Vi benyttet en tematisk analysemetode. Tematisk analyse er en metode for å identifisere, analysere og rapportere tema og mønster i datamaterialet (Braun & Clarke, 2006). Tabell 2 gir en oversikt over antallet personer som ble intervjuet, mens tabell 3 viser antallet personer fra opprinnelig versus ny partsgruppe som deltok i intervjuene. Tabell 1 gir en samlet oversikt over datagrunnlaget og forskernes rolle som grunnlag for denne artikkelen.

Tabell 1. Forskningsmetoder benyttet

Nivå	Forskningsmetode	Forskerens rolle	Tidspunkt
Enhetsnivå barnehage og sykehjem	Aksjonsforskning	Prosessfasilitator av partsgrupper og faglig partner	apr. 2018–sep. 2019
Partsgrupper enhetsnivå	Semistrukturerte intervjuer	Intervjuer	nov. 2022–jan. 2023
Sektornivå kommune	Aksjonsforskning	Faglig partner og sikre forankring av HMS-gruppene arbeid	okt. 2018–jan. 2019

Tabell 2. Antall ledere, lokale verneombud og plasstillitsvalgte i partsgruppene som ble intervjuet tre år etter prosjektslutt.

Oversikt over personer intervjuet i partsgruppene						
ROLLE	Antall	Syk. H	BHG M	BHG S	Syk. S	Syk. M
Leder	9	4	2	1		2
Plasstillitsvalgt	9	2	1	1	3	2
Lokalt verneombud	4	1		1	1	1
Totalt antall personer	22	7	3	3	4	5

Tabell 3. Endringer i partsgruppene og deltagere i fokusgruppeintervju som følge av dette.

Oversikt over endringer i partsgruppene og deltagere i intervjuene som følge av dette		
	Antall fra opprinnelig partsgruppe som ble intervjuet	Antall fra ny partsgruppe som ble intervjuet
Syk. H	3	4
BHG M	2	1
BHG S		3
Syk. S	4	
Syk. M	1	4
Totalt	10	22

Funn

Utviklingsprosjektene som ramme for ny praktisering av topartssamarbeid

Som gjennomgått i casebeskrivelsen gjennomførte flere partsgrupper utprøving av tiltak for endret arbeidsorganisering. Tiltakene involverte ansatte ved at partsgruppene satte tema på dagsorden, for eksempel behovet for økt fleksibilitet til å påta seg vakter på andre avdelinger enn sin faste, og engasjerte ansatte i gruppeprosesser for å skape sosial og strukturell forandring. Eksempel her er gruppeprosesser om anerkjennelse av de ulike fagområdene på barnehagen, eller utprøving av langvaktturnus på sykehjemmet. Vi finner at arbeidsformen med å jobbe med avgrensede aktiviteter for organisasjonsutvikling utgjør en god ramme for å utvikle trygghet i hva det vil si å være en utviklingsorientert tillitsvalgt. Følgende to sitater fra en tillitsvalgt indikerer dette:

Så var det veldig målbart som sagt. Og veldig enkelt og alle hadde et forhold til det. Og når det ikke blir så komplisert, så er det kanskje lettere å få til og få med alle også. Hvis du ordner et prosjekt som har vært litt oppi her og som folk ikke har hatt noe forhold til egentlig, da tror jeg ikke vi hadde lyktes. Jeg tror det var bra at vi tok en litt sånn enkel ting da. (Tillitsvalgt)

En annen tillitsvalgt sier at arbeidsformen med å utvikle praktisering av topartssamarbeidet gjennom å sammen ta ansvar for prosesser som involverte personalet, bidro til økt rolletrygghet som tillitsvalgt:

Vi lærte oss å bli tryggere på oss selv. På oss selv som personer og i rollene våre [...] tro på oss selv og utfordre oss. (Tillitsvalgt)

I partsprosjektet deltok plasstillitsvalgte fra alle fagforeningene på sykehjemmene og barnehagene. Mange plasstillitsvalgte uttrykte at dette bidro til å bygge ned profesjongrenser og -kamper mellom både de tillitsvalgte og fagprofesjonene på virksomheten, ikke minst på grunn av økt kunnskap om profesjonenes faglighet og deres opplevelse av ansvarsforhold i tjenesteutøvelsen. Følgende sitater fra en tillitsvalgt og fra en leder på samme sykehjem illustrerer dette:

Og at vi tillitsvalgte samarbeidet bedre også, ikke minst! Vi fikk mer forståelse for andre og ble mer samtalepartnere og samarbeidspartnere kanskje, enn det vi var tidligere. Før så var det litt sånn, ja, det er jo profesjons ... Jeg kaller det ikke krig, men man står jo på sine krav, det er jo litt sånn. Men nå var det mer VI da. Dette skal vi få til sammen. (Tillitsvalgt)

Jeg føler at det er bedre samarbeid mellom sykepleierne og helsefag i dag enn hva det var [...] og det er jo en del av prosjektet det også tenker jeg. De har fått mer ansvar. Og de har jo fått mer ansvar. (Leder)

Noen av lederne i partsprosjektet opplevde at rollenes samarbeid om konkrete utviklingsprosjekter bidro til at det ikke bare var lederne som skulle ta ansvar for oppfølging av partsgruppens beslutninger, men at dette også ble gjort av de tillitsvalgte. Følgende to sitater fra ledere illustrerer dette:

Vi som ledere trenger jo hjelp til å få formidlet ... Vi trenger hjelp til å følge opp beslutninger vi tar. Hvis [parts]gruppa har bestemt at nå skal vi gjøre sånn, også så klarer ikke jeg å følge opp at de sitter og gjør det. Da trenger jeg hjelp fra [tillitsvalgte], så sånn sett så har dere jo en lederrolle med det å følge opp beslutninger, og med det å fange opp ting da ... Dere er mye mer til stede enn det jeg er i alle fall. (Leder)

[Jeg] følte vel kanskje at, de som var med fra meg i hvert fall i partsgruppa, de tok mer ansvar for avgjørelser som var gjort, var med i diskusjonene, sto for argumentene selv om ikke ansatte var enige. Så de var med da, i stedet for imot. Og så var det der at vi hele tiden jobbet, altså når vi gikk ut fra et partsmøte så var vi enige om hva vi skulle si ute, at vi snakket om det likt da. (Leder)

Disse to lederne gir her uttrykk for at topartssamarbeid om virksomhetsutvikling innebærer at tillitsvalgte ikke bare skal ha innflytelse over form og innhold i utviklingsarbeidet, men også ta ansvar for å følge opp beslutninger som partene har blitt enige om sammen. Med «følge opp» mener de her at det innebærer å stille seg bak partenes beslutninger fattet i fellesskap samt å formidle beslutningene til de ansatte, selv om ikke alle ansatte er enige i innretningen på utviklingsprosjektet.

Partsprosjektet ble igangsatt for å utforske hvordan topartssamarbeid om virksomhetsutvikling kunne gjennomføres og utvikles på kommunale enheter. Gjennom arbeid med utviklingsprosjekter ble det satt en ramme og etablert en treningsarena for utforsking av praksis for topartssamarbeid. Vi finner at denne rammen bidro til at partene utviklet en forpliktende struktur for dialog og systematikk i det utviklingsorienterte topartssamarbeidet, også etter at partsprosjektet ble avsluttet. Eksempler på dette er fastsettelse av datoer for partsmøter gjennom året med møteplikt, faste møteagendaer, referatføring og ikke minst tydelig møteledelse. Underveis i prosjektet så vi at partsgruppene fortsatt tenkte tradisjonelt rundt møteledelse og innkalling: at det var ledelsen som var møteleder. Sitatet under fra en tillitsvalgt viser konkret hvordan rotasjonsordningen i partsgruppen kunne se ut:

Og så ble det jo veldig bra når [leder] kalte inn til møtene, men det kunne stå at det var [kollega] som var ordstyrer eller som leder møtet, ikke sant, og [annen kollega] skriver referatet og jeg skal oppsummere og skrive referat. Det var ikke [leder] som styrte møtene. (Tillitsvalgt)

Hos alle enhetene ser vi at strukturen for organisering av arenaen for utøvelse av utviklingsorientert topartssamarbeid, bidro til en systematikk i utviklingsarbeidet deres. Sitatet under er fra en leder der partsgruppa involverte personalet i flere prosesser:

Gjennom det systematiske arbeidet i den prosessen så sikra vi jo at vi, vi satt oss ned et mål og en plan og vi evaluerte, og vi gjorde det sånn, vi gjennomførte det faktisk. Og det, jeg vet ikke om det var, det var jo nytt i [parts]gruppa her og ha. Det at vi gjorde det så systematisk. (Leder)

Knappt to år etter at prosjektet var ferdig, da pandemien brøt ut, ble samme partsgruppe utsatt for «syretesten» på i hvilken grad partsgruppen hadde internalisert en samarbeidspraksis for å løse en situasjon som var ukjent for begge parter:

Da hadde vi jo fått sånn god driv i partsgruppa og alt vi skulle beslutte i forhold til koronaen måtte vi ha drøftet i [parts]gruppa. Og det var veldig, det var veldig sånn, det var en trygghet. (Leder)

Sitatet over viser at det for denne lederen var en trygghet å ha partsgruppa som refleksjonspartner når raske beslutninger om håndtering av pandemien skulle tas. I Norge

hadde ledelsen ved sykehjem og barnehager det overordnede ansvaret for overholdelse av myndighetenes restriksjoner for håndtering av smittespredning på arbeidsteden under pandemien. Sitatet viser at denne lederen opplevde det som lettere å ha dette ansvaret når beslutninger om tiltak skulle tas sammen med vernetjenesten og tillitsvalgte.

Plasstillitsvalgtes rolle i topartssamarbeid om virksomhetsutvikling

Å igangsette forsøk med ny arbeidsorganisering var en ny arbeidsform for tillitsvalgte, men delvis også for lederne som var mest vant til at utviklings- og forbedringsprosjekter ble initiert og styrt fra kommunens administrative ledelse. En av de tillitsvalgte i partsgruppa som initierte forsøket med å endre arbeidsfordelingen mellom helsefagarbeiderne og sykepleierne, beskriver i sitatet under at helsefagarbeiderne utviklet trygghet i å påta seg dette medisinske ansvaret:

Så vi må jo jobbe med å prøve å få de til å ha lyst til å ta det ansvaret også da. For det varierer veldig [...] Men det er ingen som blunker nå, når de [gjennomfører en ny medisinsk oppgavefordeling]. De setter jo [medisinsk oppgave]. Så vi har jo gjort det trygt. (Tillitsvalgt)

Vi tolker dette sitatet som at den tillitsvalgte mener at det ble tryggere for de ansatte å prøve ut ny oppgavefordeling da det var partsgruppa som sto bak utprøvingen, i motsetning til en beslutning foretatt av ledere alene. Men samtidig opplevde flere andre partsgrupper at det tok tid å få ansatte til å medvirke i utviklingsarbeidet. En forklaring her er at det å jobbe med organisasjonsutvikling ikke var nytt bare for partsgruppene; det var nytt også for de ansatte. Sitatet under fra en tillitsvalgt, illustrerer noe av motstanden ansatte utviste:

I personalgruppa [var det] ingen forståelse. Og spesielt ped.ledere, som kanskje følte at de mistet litt påvirkningskraft. Kontroll. Og så ble det jobbet veldig mye med, det å forstå rollene sine, og at man kan faktisk engasjere seg [...] Det har de endelig skjønnet, først nå. (Tillitsvalgt)

Den tillitsvalgte beskriver her at det var ukjent og uvant for de pedagogiske lederne å bli involvert i en endringsprosess som ikke var til deres fordel, men som deres tillitsvalgte sto bak og initierte. Som sitatet viser, formidlet den tillitsvalgte og partsgruppa på denne barnehagen til de ansatte, med henvisning til hovedavtalens intensjon om topartssamarbeid om virksomhetsutvikling, hvilken rolle en tillitsvalgt kan ta i organisasjonsutvikling. En annen tillitsvalgt beskriver det som vanskelig å være tillitsvalgt i en slik utviklingsorientert rolle:

Jeg synes det har vært veldig vanskelig da, å være tillitsvalgt. Fordi at medlemmene har ikke akkurat spilt meg god, da, de har heller gjort

det motsatte. Så jeg har måtte banet veien selv og liksom hvordan gjør vi det her. Så de tilbakemeldingene jeg har fått har jeg på en måte brakt videre. Men når ingen møter opp på medlemsmøter eller gir noen særlig tilbakemeldinger så vet jeg jo ikke hva de helt mener og synes. (Tillitsvalgt)

Sitatet under, fra en leder ved et av sykehjemmene, viser tilsvarende at det å informere de ansatte om hvordan partsgruppa jobber når de samarbeider om virksomhetsutvikling, er viktig:

Men så er det kanskje også det at man er for dårlig til å informere om ting og snakke om ting. At vi i [parts] gruppa må være mer på og informere om ting. Som det med alle de prosjektene vi holder på med nå og alt det vi skal begynne med. Kanskje vi snakker for lite om det. (Leder)

Funnene over er interessante i lys av at det å utvikle en praksis for topartssamarbeid om virksomhetsutvikling ikke bare forutsetter trygghet i rollene for de tillitsvalgte og lederne, men også at ansatte er trygge på at deres interesser blir i varetatt selv om tillitsvalgte er samarbeidsorienterte. Forståelsen av hva det innebærer å tilfredsstille hovedavtalenes krav om topartssamarbeid om virksomhetsutvikling må derfor utvikles både hos partene og hos medlemmene/ansatte. Særlig for tillitsvalgte som tradisjonelt har praktisert rollen som en representant for ansatte i forhandlinger og drøftinger med ledelsen, er det viktig å løfte fram for medlemmene hva den utviklingsorienterte rollen innen hovedavtalene vil innebære. Som sitatet under viser, fra en leder, kan det være nødvendig å begynne å tenke på tillitsvalgtrollen som en lederrolle når det gjelder strategisk utvikling av virksomheten:

Men vi må kanskje jobbe mer med å; hva betyr det å ha på seg den lille lederhatten? Vi har jobbet med rollene i partsgruppa, men vi trenger kanskje å jobbe mer med det. Hva det betyr å ha de rollene som vi nå har. (Leder)

Flere av de tillitsvalgte opplevde denne rollekonflikten i starten av partsprosjektet, men da først og fremst overfor medlemmene. Rollekonflikten går inn i kjernen av hva det innebærer å være en ansattrepresentant som medvirker til endringer som ikke alltid er fordelaktig for sine medlemmer, men som bidrar til å utvikle virksomheten til å levere gode tjenester for en offentlig sektor i stor omstilling. Den aktive rollen en tillitsvalgt tar i utviklingsarbeid initiert i topartssamarbeidet, gjør at den tillitsvalgte må betraktes som en leder i organisasjonsutviklingsaktiviteter.

I partsprosjektet deltok to personer fra sentralt nivået i Fagforbundet. Ved å få innsikt i partsgruppens erfaring med å samarbeide om virksomhetsutvikling, ønsket de å bidra til å styrke fagforeningens kompetanse om hva tillitsvalgte møter av utfordringer i topartssamarbeidet, og om hvordan fagforeningen kan bistå. Også kommunenes hovedtillitsvalgte fra fagforeningene som hadde plasstillitsvalgte på enhetene,

deltok på fellessamlingene. Følgende sitater fra en av de hovedtillitsvalgte viser den økte erkjennelsen av at den hovedtillitsvalgtes rolle må endres når plasstillitsvalgte jobber med utvikling av en selvorganisert demokratisk struktur:

Jeg har aldri tenkt mer på rollen min som hovedtillitsvalgt 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 i en av deltagerkommunene)

Konflikter skal helst løses på lavest mulige nivå, og gode plasstillitsvalgte er kjempeviktig. Men nå har jeg fått mer fokus på at jeg har en jobb for å støtte den enkelte på dette [...] Jeg ser det er så viktig å få ut samarbeidslinja ute i linja, der folk løper hver dag. (Hovedtillitsvalgt i en av deltagerkommunene)

Hovedtillitsvalgt beskriver her at hen har endret egen rolleforståelse gjennom å ha fått kunnskap om hvordan plasstillitsvalgte kan utøve topartssamarbeidet. Vi tolker det slik at hen har fått økt erkjennelse av at plasstillitsvalgte trenger støtte til å ta en utviklingsorientert rolle, slik at de kan føle seg trygge på at de fyller rollen som ansattes representant selv om de samarbeider med ledelsen.

Diskusjon

Medvirkningshypotesen (Verbas, 1961, referert i Pateman, 1970) innebærer at mennesker, her plasstillitsvalgte, bidrar til sosial endring dersom de deltar i utforming av endringsinitiativ som krever deres tilslutning og aktive deltagelse. Funnene over viser at de avgrensede utviklingsprosjektene var en hensiktsmessig aktivitet for å trene seg på å medvirke. Utviklingsprosjektene bidro til at partsgruppene som arena for rolleutøvelse utviklet plasstillitsvalgtes ferdigheter til å delta i strategisk utviklingsarbeid. Legger vi Caraker et al.s (2016) begrep om praktisering av «selvorganisert demokratisering» til grunn, kan partsgruppenes utvikling av en praksis for topartssamarbeid forstås som «selvorganisert demokratisering». Praksisen formes og forsterkes gjennom å samarbeide om konkrete aktiviteter.

Igangsettingen av utviklingsprosesser og -prosjekt som involverte ansatte, gjorde det mulig for ansatte og plasstillitsvalgte å etablere en «produktiv refleksjon» (Cressey et al., 2013) om plasstillitsvalgtes rolle i strategisk virksomhetsutvikling. Som funn viser, ble plasstillitsvalgte fra noen fagforeninger utfordret av medlemmer da medlemmene ikke opplevde at innretningen på utviklingsprosjektet var i deres favør. For de aktuelle plasstillitsvalgte, derimot, var utviklingsprosjektet i favør av andre faggrupper og virksomheten – en erkjennelse som hadde oppstått gjennom samarbeid med plasstillitsvalgte fra andre foreninger. I Ravn og Øyums (2020) begrep «multi-collar unionism» ligger forståelsen av at mange sider

ved de ulike medlemmenes arbeidshverdag ikke nødvendigvis varierer på bakgrunn av deres fagutdanning, og at når arbeidsinnhold endres, må også innholdet i arbeidet til ansattrepresentanter, altså de tillitsvalgte arbeid, endres. Innen kommunal sektor, og særlig helse- og omsorgssektoren, løftes behovet for oppgavefordeling mellom helsefagarbeidere og sykepleiere fram som en vei å gå for å møte et økende omsorgsbehov med stadig færre personellressurser tilgjengelig (Leonardsen & Østfold, 2020). Når helsefagarbeidere overtar medisinske oppgaver fra sykepleiere, settes virksomheten i stand til å løse oppgavene sine på en bedre måte for pasientene, og det øker sykehjemmets robusthet i å yte gode tjenester til tross for vanskeligheter med å få rekruttert sykepleiere til den kommunale helsetjenesten. Den økte kunnskapen kommer av tilgang på informasjon fra ledelsen samt kommunikasjon med andre tillitsvalgte.

En konsekvens av selvorganisert demokratisering av medbestemmelsessystemet, som beskrevet av Caraker et al. (2016), er at virksomhetsnivåets system må understøttes av at sentralnivået til fagforeningene må hjelpe og støtte plasstillitsvalgte, og også bidra med intervensjonsarbeid dersom formålstjenlig: «any visible short- or medium-term effects on the system of cooperation of a new offensive from the employee side can be expected only as a result of a broader development of organizational power» (Caraker et al., 2016, s. 291). Funnene våre viser at hovedtillitsvalgte, gjennom innsikt i plasstillitsvalges samarbeid med ledelsen om å utvikle sykehjemmet eller barnehagen, endret sin egen rolleforståelse. Fra å primært betrakte sin rolle til å være plasstillitsvalgtes representant i møte med eiere, altså kommunens ledelse, utvidet de rolleforståelsen til å også være en støttende leder for de plasstillitsvalgte i deres topartssamarbeid med enhetsledelsen.

En ytterligere konsekvens av den selvorganiserte demokratiseringen som partsgruppene som system kan forstås som, er at de må invitere inn medlemmer og ansatte i systemets arbeidsform. Funnene våre indikerer at «invitasjonen» krever produktiv refleksjon over hvordan plasstillitsvalgte kan realisere kravet om topartssamarbeid om virksomhetsutvikling slik hovedavtalen pålegger dem. Nødvendigheten av at partsgruppene kommuniserer til ansatte om hvordan de jobber, er nødvendig for at ansatte også kan delta i å realisere tiltaksmålene i virksomhetsutviklingen. Hvis vi overfører Almond og Verbas' (1965, referert i Pateman, 1970) argument om den kumulative effekten av medvirkning til en organisatorisk kontekst, hvor vi ekvivalerer arbeidsplassen med samfunnet, vil partsgruppenes vektlegging av å inkludere ansatte i utprøving av endringstiltak, samt å trygge ansatte på at det finnes en partsgruppe som forstår rollene sine, bidra til at hele det organisatoriske systemet utvikler en mer demokratisk praksis.

Konklusjon

Selv om hovedavtalene i norsk arbeidsliv forplikter tillitsvalgte, ansatte og ledere til å samarbeide om utvikling av virksomheten for å møte krav til effektiv tjenesteproduksjon, gir de samme avtalene få retningslinjer for hvordan et slikt topartssamarbeid

kan gjennomføres i praksis. Vår studie viser at det å samarbeide om avgrensede forsøk for organisatorisk endring kan fungere som en god inngang til å få grep om hvordan samarbeidet kan utøves, og derigjennom utvikles og styrkes. Vi ser også at ansatte må involveres i utviklingsprosessene slik at de, som utgjør medvirkningssystemet, kan forstå hvordan medbestemmelsessystemet ivaretar deres interesser, til tross for et utviklingsorientert topartssamarbeid med ledelsen. Ut fra våre funn og diskusjon konkluderer vi med at topartssamarbeid om virksomhetsutvikling må forstås som «medbestemmelsessystemets direkte medvirkning».

Takksigelser

Vi retter en stor takk til Omstillingsenheten i Fagforbundet for delvis finansiering av arbeidet med denne artikkelen.

Om forfatterne

Lisbeth Øyum, ph.d., er seniorforsker ved SINTEF Digital, avdeling Teknologiledelse. Hun har i over 20 år jobbet med aksjonsforskningsprosjekter i private og offentlig virksomheter, med hovedvekt på det norske medvirkningssystemet og partssamarbeid. Hun er særlig opptatt av hvordan partene på det lokale virksomhetsnivået kan forstå sin rolle som samarbeidsaktører. Hun er medforfatter av boka *Demokrati i arbeidslivet: Det norske samarbeidsmodellen som konkurransefortrinn* (Fagbokforlaget, 2012).

Kristin Lebesby er forsker hos SINTEF Digital, avdeling Teknologiledelse. Hun er også i siste fase av stipendiatperioden sin hos Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. Doktoravhandlingen omhandler medvirkningsformer innen organisasjonsutvikling. I sitt arbeid for SINTEF er det partssamarbeid, endring og utvikling på arbeidsplassnivå som er hovedtema. Andre nøkkelområder er arbeidsmiljø og aksjonsforskning.

Referanser

- Alsos, K. & Trygstad, S. C. (2019). Workplace democracy: Representation and participation gaps in the Norwegian labour market model. I F. Engelstad, G. C. Holst & C. Aakvaag (Red.), *Democratic state and democratic society. Institutional change in the Nordic model* (s. 232–254). De Gruyter.
- Alsos, K. & Trygstad, S. C. (2023). Do participation structures affect workers' voice? *Economic and Industrial Democracy*, 44(2), 410–431.
- Andersen, R. K., Hagen, I. M. & Hilsen, A. I. (2018). *HMS og arbeidsmiljøarbeid. Fortellinger fra kommunesektoren* (Fafo-rapport 2018:31). <https://www.fafo.no/zoo-publikasjoner/fafo-rapporter/hms-og-arbeidsmiljoarbeid>
- Bie-Drivdal, A. (2021). Public sector unions' ideas about employee-driven development: Restricted conceptualization of representative participation in workplaces. *Economic and Industrial Democracy*, 42(3), 852–872.

- Bie-Drivdal, A. (2020). Unions' conceptualizations of members' professional interests and influence in the workplace. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 10(4).
- Bie-Drivdal, A. (2019). Tillitsvalgtes oppfatninger om egen rolle i faglig utviklingsarbeid: En studie av rolleforståelse blant arbeidsplassstillitsvalgte i offentlig sektor. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 60(3), 228–249.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77–101.
- Bray, M., Budd, J. W. & Macneil, J. (2020). The many meanings of co-operation in the employment relationship and their implications. *British Journal of Industrial Relations*, 58(1), 114–141.
- Bråten, S. (1988). *Modeller av menneske og samfunn: Bro mellom teori og erfaring fra sosiologi og sosialpsykologi*. Universitetsforlaget.
- Caillaud, S., Nikos, K. & Doumergue, M. (2022). Designing focus groups. I U. Flick (Red.), *The Sage handbook of qualitative research design* (s. 684–699). Sage Publications.
- Caraker, E., Jørgensen, H., Madsen, M. O. & Baadsgaard, K. (2016). Representation without co-determination? Participation and co-determination for semi-professional shop stewards in the collective participation system in Denmark. *Economic and Industrial Democracy*, 37(2), 269–295.
- Chevalier, J. M. & Buckles, D. J. (2019). *Participatory action research: Theory and methods for engaged inquiry*. Routledge.
- Cressey, P., Totterdill, P. & Exton, R. (2013). Workplace social dialogue as a form of 'productive reflection'. *International Journal of Action Research*, 9(2), 209.
- Darlington, R. (2018). The leadership component of Kelly's mobilisation theory: Contribution, tensions, limitations and further development. *Economic and Industrial Democracy*, 39(4), 617–638.
- Elden, M. & Chisholm, R. F. (1993). Emerging varieties of action research: Introduction to the special issue. *Human Relations*, 46(2), 121–142.
- Elden, M. & Levin, M. (1991). Cogenerative learning – bringing participation into action research. I W. F. Whyte (Red.), *Participatory action research*. Sage Publications.
- Enerhaug, H., Falkum, E. & Hvid, H. (2019). Democracy at work. I E. Falkum & H. Hvid (Red.), *Work and wellbeing in the Nordic countries – critical perspectives on the world's best working life*. Routledge.
- Gastil, J. (1994). A definition and illustration of democratic leadership. *Human Relations*, 47(8), 953–975.
- Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P. & Trow, M. (2000). *The new production of knowledge. The dynamics of science and research in contemporary societies* (2. utg.). Sage.
- Gustavsen, B. (2007). Work organization and the Scandinavian model. *Economic and Industrial Democracy*, 28(4), 650–671.
- Greenwood, D. J. & Levin, M. (1998). *Introduction to action research: Social research for social change*. Sage Publications.
- Falkum, E. & Hvid, H. (2019). *Work and wellbeing in the Nordic countries: Critical perspectives on the world's best working lives*. Routledge.

- Falkum, E., Hansen, P. B., Ingelsrud, M. H., Wathne, C. T., Nordrik, B. & Drange, I. (2019). *Medbestemmelsesbarometeret 2019*. OsloMet.
- Finnestrand, H. O. (2011). *The role of the shop steward in organizations using high involvement workplace practices* [Doktorgradsavhandling, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet]. NTNU Open. <http://hdl.handle.net/11250/265981>
- Heiret, J. (2012). Three Norwegian varieties of a Nordic model – a historical perspective on working life relations. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 2(4), 45.
- Huzzard, T. & Björkman, H. (2012). Trade unions and action research. *Work, Employment and Society*, 26(1), 161–171.
- Huzzard, T. & Gregory, D. (2008). Collaborative research and the trade unions: The challenge of entering social partnership. I A. B. Shani, S. A. Mohrman, W. A. Pasmore, B. Stymne & N. Adler (Red.), *Handbook of collaborative management research* (s. 315–339). Sage Publications.
- Johnsen, Å., Svare, H. & Wittrock, C. (2022). Tillitsbasert styring og ledelse i offentlig sektor i Norge: Mye hørt, men lite sett? *Nordisk administrativt tidsskrift*, 99(1).
- Leonardsen, A. C. L. & Østfold, S. (2020). Oppgaveglidning kan gi bedre helsetjenester. *Sykepleien*, 108(80852).
- Levin, M., Nilssen, T., Ravn, J. E. & Øyum, L. (2012). *Demokrati i arbeidslivet – den norske samarbeidsmodellen som konkurransefortrinn*. Fagbokforlaget.
- Levin, M. & Klev, R. (2002). *Forandring som praksis: Læring og utvikling i organisasjoner*. Fagbokforlaget.
- Martin, A. W. (2016). Resolving workplace conflict using interest-based processes. I R. Klev & M. Levin (Red.), *Participative transformation* (s. 169–178). Routledge.
- Martínez-Iñigo, D., Zacharewicz, T. & Kelloway, E. K. (2020). The mediating role of shops stewards' union citizenship behaviour in the relationship between shop stewards and union members' loyalty: A multilevel analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(6), 880–888.
- NOU 2010: 1. (2010). *Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet*. Arbeidsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/NOU-2010-01/id597723/>
- Pateman, C. (1970). *Participation and democratic theory*. Cambridge University Press.
- Ravn, J. E. & Øyum, L. (2020). Towards 'multi-collar' unionism: Cases of trespassing professionals in Norwegian industrial relations. *Economic and Industrial Democracy*, 41(4), 887–909.
- Ravn, J. E. (2012). Quo vadimus? Tre scenarioer for samarbeidsmodellen i fremtidens arbeidsliv. *Magma*, 15(4), 68–77.
- Reason, P. & Bradbury, H. (Red.) (2008) *The Sage handbook of action research: Participative inquiry and practice*. Sage.
- Solberg, A. G. (2023). *Evaluering av: «Kurs i rolleforståelse og partssamarbeid»* (AFI-rapport 2023:10). Arbeidsforskningsinstituttet.
- Sørensen, O. H. & Hasle, P. (2012). *Nordiske forskningsperspektiver på arbeidsmiljø*. Nordic Council of Ministers.
- Thun, S., Øyum, L. & Buvik, M. P. (2022). Lokale verneombuds rolle i topartssamarbeidet om forebyggende arbeidsmiljø. *Søkelys på arbeidslivet*, 39(2), 1–15.

- Thornton, P. H. & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. I R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence & R. E. Meyer (Red.), *The Sage handbook of organizational institutionalism* (s. 99–128). Sage Publishing.
- Thorsrud, E. & Emery, F. E. (1970). *Mot en ny bedriftsorganisasjon*. Tanum.
- Trygstad, S. C., Alsos, K., Bråten, M. & Hagen, I. (2019). *Arbeidstakers rett til medbestemmelse og medvirkning*. Fafo.
- Trygstad, S. C., Alsos, K., Bråten, M. & Hagen, I. M. (2019). *Arbeidstakeres rett til medbestemmelse og medvirkning. En kunnskapsstatus* (Fafo-notat 23). Fafo.
- Van Maanen, J. (2011). *Tales of the field: On writing ethnography*. University of Chicago Press.