



SINTEF

Prosjektnotat

SINTEF Digital
Postadresse:

Sentralbord: 40005100
info@sintef.no

Foretaksregister:
NO 919 303 808 MVA

Effekter av prosjektet medarbeiderdrevet omstilling gjennom trepartssamarbeid

VERSJON

Siste

DATO

2023-10 17

FORFATTER(E)

Lisbeth Øyum
Kristin Lebesby

OPPDRAKSGIVER(E)

Omstillingsenheten Fagforbundet

OPPDRAKSGIVERS REFERANSE

Bjørn Pettersen

PROSJEKTNUMMER

102028031

ANTALL SIDER OG VEDLEGG:

19

Sammendrag

I perioden 2016-2019 gjennomførte SINTEF og Omstillingsenheten i Fagforbundet et utviklingsprosjekt i tre barnehager og tre sykehjem i kommunene Steinkjer, Melhus og Malvik. Prosjektets tittel var 'Medarbeiderdrevet omstilling gjennom trepartssamarbeid'. Gjennom dybdeintervju med plasstillitsvalgte, lokale verneombud og enhetsledere som deltok i utviklingsprosjektet, og med nye personer som hadde gått inn i disse rollene på aktuelle arbeidsplass, oppsummerer dette notatet hvordan læringen fra prosjektet eventuelt har medført varig endring i virksomhetenes og kommunenes partssamarbeid. Politikernes rolle knyttet til å etterspørre utvikling og bidra med løsninger i utviklingsarbeidet er ikke tydelig utviklet i dette notatet, men ligger som en legitimerende faktor for partssamarbeidet

I virksomhetene har partsgruppene hovedsakelig arbeidet med forbedring i arbeidsmiljø, fleksibilitet i arbeidsprosesser og arbeidsmåter, utprøving av langvakter, ny oppgavefordeling og bemanningsfleksibilitet som eksempler.

En interessant observasjon som bør vies oppmerksomhet, er at plasstillitsvalgte og verneombud har tatt på seg større ansvar som hovedtillitsvalgte og assisterende hovedverneombud. Demokratideltakelse gir økt trygghet for større oppgaver.

Hovedkonklusjonene er at 1) strukturen med partsgrupper fortsatt er stabil og godt forankret på tjenestestedene, 2) at partsgruppene som struktur for innovasjons- og utviklingsarbeid bidrar til en kvalitetssikring av, og mottaksapparat av trepartssamarbeidets overordnede ansvar for kommunal tjenesteyting, og 3) at designet av prosjektet, med jobbing med konkret utviklingsarbeid, har bidratt til å øke partsgruppens trygghet i gjennomføring av demokratiseringsprosesser internt i partsgruppa og sammen med øvrige ansatte, samt økt trygghet blant partsgruppas medlemmer i sine respektive roller. 4) Partsgruppene og utviklingsarbeidet er en viktig kanal for formidling av informasjon

COMPANY WITH
MANAGEMENT SYSTEM
CERTIFIED BY DNV
ISO 9001 • ISO 14001
ISO 45001



SINTEF

SINTEF Digital
Postadresse:

Sentralbord: 40005100
info@sintef.no

Foretaksregister:
NO 919 303 808 MVA

horisontalt og vertikalt i organisasjonen. Ledere opplever at støtte fra plassstillitsvalgte og verneombud gir økt lederkapasitet.

Vi anbefaler at politisk- og administrativ ledelse er nysgjerrige på hva som hemmer og fremmer partsbasert utviklingsarbeid, hva man kan oppnå og hva som er innovasjons- og arbeidsmiljøfordelene med denne måten å jobbe på. Kunnskap om dette, fra partsgruppene egne tilbakemeldinger, kan gi godt grunnlag for eventuelt nye og potensielt mer erfaringsbaserte politiske- og administrative vedtak.

Denne gjennomgangen bekrefter (og forsterker) klassisk demokratiteori og erfaring fra arbeidslivsforskning gjort tidligere og i andre sammenhenger. Forskning på trepartssamarbeid og partssamarbeid som utviklingsmetode i offentlig sektor bør forsterkes.

UTARBEIDET AV

Lisbeth Øyum og Kristin Lebesby

SIGNATUR

GODKJENT AV

Tove Håpnes

SIGNATUR

PROSJEKTNOTAT NR

[Klikk eller trykk

GRADERING

Åpen

COMPANY WITH
MANAGEMENT SYSTEM
CERTIFIED BY DNV
ISO 9001 • ISO 14001
ISO 45001



Innholdsfortegnelse

1	Bakgrunn	4
2	Kort om prosjektet ‘Medarbeiderdrevet omstilling gjennom trepartssamarbeid’	5
3	Teoretisk bakteppe for prosjektet: trepartssamarbeid og demokrati på arbeidsplassen	7
3.1	Kommunalt trepartssamarbeid	7
3.2	Utviklingsorientert partssamarbeid	8
3.3	Partssamarbeid som utøvelse av demokratisk ledelse.....	9
3.4	Ansattes deltagelse og medvirkning.....	10
4	Resultater fra evaluering av varige effekter av prosjektet ‘medarbeiderdrevet omstilling gjennom trepartssamarbeid’	10
4.1	Utvikling av struktur og trygghet i partssamarbeidet.....	11
4.2	Styrking av partsgruppenes arbeid med å involvere ansatte i organisasjonsutvikling	13
4.3	Plasstillitsvalgtes økte trygghet i å bidra til utvidet ledelseskapasitet i virksomheten.....	15
4.4	Prosjektet som rekrutteringsmekanisme til regionale verv som tillitsvalgte og verneombud, og som styrking av trepartsdialogen på kommunenivået	16
4.5	Varige endringer og partsgruppenes råd til andre	17
5	Oppsummering av hovedfunn og anbefalinger for videre styrking av trepartssamarbeid som arbeidsmetode for kommunal utvikling	18



1 Bakgrunn

I perioden 2016-2019 gjennomførte SINTEF og Omstillingsenheten i Fagforbundet et utviklingsprosjekt i tre barnehager og tre sykehjem i kommunene Steinkjer, Melhus og Malvik. Prosjektets tittel var **‘Medarbeiderdrevet omstilling gjennom trepartssamarbeid’**, og målet var at plasstillitsvalgte, enhetsledere og lokale verneombud (heretter kalt partsgrupper¹) skulle trene seg på å jobbe med organisatorisk utviklingsarbeid, med særlig vekt på utvikling av gode arbeidsmiljø, fornuftig arbeidsorganisering, og enda bedre tjenestekvalitet. Prosjektet var forankret hos politisk- og administrativ ledelse i deltagerkommunene gjennom styringsgrupper hvor politisk- og administrativ ledelse, hovedtillitsvalgte og hovedverneombud deltok. Fokuset for enhetenes utviklingsarbeid tok utgangspunkt i politiske prioriteringer i den aktuelle kommune. Hensikten med å trekke politikere nærmere inn i endrings- og utviklingsarbeid i kommune/offentlig sektor er dels en understreking av politikernes ombudsrolle, dels et brudd med den rapporterings- og målekultur som ofte forbindes med begrepet New Public Management, og i tråd med regjeringens definerte målsetting blant annet i Hurdalsplattformen. I prosjektet hadde vi som mål at kunnskapen om den utviklingen og læringen som partsgruppene på enhetsnivåene fikk, ble formidlet til politisk ledelse.

Gjennomføringen og resultatene av prosjektet er godt dokumentert i rapporten *“Trepertssamarbeid som drivkraft i kommunal tjenesteutvikling: eksempler på driftsnært utviklingsarbeid i tre kommunale barnehager og sykehjem»* (Øyum og Nilssen, 2019²). To av de deltagende enhetene, Hommelvik Helsetun og Eid Oppvekstsenter, medvirker også i filmen *«Tre fortellinger om kommunalt trepartssamarbeid»*³ hvor de forteller om hva de lærte og oppnådde med et tettere partssamarbeid på arbeidsplassen. Inspirert av samme prosjekt utviklet også Omstillingsenheten Fagforbundet og SINTEF i samarbeid en *«Håndbok i kommunalt trepartssamarbeid»*⁴.

Høsten 2022 og vinteren 2023 fikk SINTEF i oppdrag å gå tilbake til de deltagende enhetene og deres partsgrupper for å undersøke graden av *varig* endring i partssamarbeidet på de deltagende enhetene. Enkelt sagt var vi interessert i å finne ut hva som satt igjen av læring nå tre år etter at

¹ I flere av sitatene som presenteres i dette notatet snakker informantene om «HMS-grupper». Dette er det samme som ‘partsgrupper’. I oppstarten av prosjektet ble det kalt HMS-grupper fordi dette var det begrepet kommunene brukte for å beskrive en partsgruppe på lokalt enhetsnivå. Mot slutten av prosjektet, og i etterkant, har flere av de deltagende enhetene begynt å kalle det ‘partsgruppa’.

² Øyum, L og T. Nilssen (2019): "Trepertssamarbeid som drivkraft i kommunal tjenesteutvikling: eksempler på driftsnært utviklingsarbeid i tre kommunale barnehager og sykehjem. SINTEF Rapport 2019:01412.

³ <https://www.fagforbundet.no/a/354336/for-tillitsvalgte/omstilling/aktuelt/tre-fortellinger-om-kommunalt-trepertssamarbeid/>

⁴

https://www.fagforbundet.no/contentassets/fbec5201a31648d0943ea3fad00abe30/handbok_i_kommunalt_trepertssamarbeid_januar2022.pdf



prosjektet ble avsluttet. Gjennom dybdeintervju med plasstillitsvalgte, lokale verneombud og enhetsledere som deltok i utviklingsprosjektet, og med nye personer som hadde gått inn i disse rollene på aktuelle arbeidsplass, oppsummerer dette notatet varige effekter av prosjektet.

2 Kort om prosjektet 'Medarbeiderdrevet omstilling gjennom trepartssamarbeid'

Prosjektet 'medarbeiderdrevet omstilling gjennom trepartssamarbeid' var et utviklingsprosjekt rettet mot å bruke trepartsdialogen til å utvikle tjenesteledet på den ene siden, og på den andre siden å tilbakeføre kunnskap om denne utviklingen til kommunens ledelse og folkevalgte, som grunnlag for å kunne ta bedre beslutninger. Utviklingen av tjenesteledet skulle skje gjennom at plasstillitsvalgte og enhetsledelse samarbeidet om organisasjons- og tjenesteutvikling, om tema i samsvar med de politiske vedtak som enhetene jobbet under, men med utgangspunkt i virksomhetenes hverdag og konkrete behov for endring og utvikling. En viktig del av plasstillitsvalgtes- og ledelsens utviklingsorienterte partssamarbeid var også å styrke praksis ved å involvere ansatte i å prioritere og ta ansvar for tiltak som var nødvendig for å forbedre arbeidsprosessene eller -tjenesteleveransene.

Prosjektet hadde et såkalt aksjonsforskningsdesign.⁵ Aksjonsforskningens utgangspunkt er å skape kunnskap, som et direkte grunnlag for folk som skal og vil gjøre noe i, eller med det sosiale systemet de er en del av. Aksjonsforskning ligger nært opp til organisasjonsutvikling; å utvikle varige løsninger på konkrete organisasjonsmessige problemstillinger. Utvikling av nye arbeidsformer krever trening, og en helt sentral del av prosjektdesignet var derfor at partsgruppene skulle jobbe med organisatorisk utviklingsarbeid som del av sin deltagelse. Gjennom å igangsette aktiviteter som involverte øvrige ansatte var målet at partene i sin rolle skulle få ny innsikt i hvordan de som gruppe kunne bygge utviklingskapasitet på egen arbeidsplass, samt få økt tillit til nye måter å jobbe på. Partsgruppene valgte selv hvilken organisatorisk utvikling de ønsket å ta tak i sammen. SINTEF og Omstillingsenheten Fagforbundet var opptatt av at læringen skulle finne sted hos dem som handler, og ikke primært hos forskerne eller Omstillingsenheten. Poenget med et aksjonsforskningsdesign er altså å bygge opp andres kunnskap, ikke forskerens.

⁵ Greenwood, Davydd J., and Morten Levin. *Introduction to action research: Social research for social change*. SAGE publications, 1998.

Greenwood, Davydd J. "Action research." *Qualitative Methodologies in Organization Studies*. Palgrave Macmillan, Cham, 2018. 75-98. Chevalier,

Jacques M., and Daniel J. Buckles. *Participatory action research: Theory and methods for engaged inquiry*. Routledge, 2019.

Elden, Max, and Rupert F. Chisholm. "Emerging varieties of action research: Introduction to the special issue." *Human relations* 46.2 (1993): 121-142.

Klev, R., & Levin, M. (2010). Forandring som praksis: endringsledelse gjennom læring og utvikling. Fagbokforlaget.



Hoveddesignet i 'partsprosjektet' besto av tre aktiviteter: 1) fire fagsamlinger, 2) tre arbeidsperioder og 3) læringsrefleksjoner på møte mellom partsgruppene og forskerne. I tillegg til at det på fagsamlingene ble gjennomført gruppebaserte øvelser for deling av erfaringer, var det faglige målet at deltakerne skulle introduseres for begreper og perspektiver fra den arbeidsfaglige organisasjons- og ledelseslitteraturen for å få et felles språk og referanseramme for å diskutere og forstå egen utvikling og arbeidsmetodikk. Mellom hver samling definerte vi at virksomhetene hadde såkalt arbeidsperioder hvor partsgruppene jobbet med utviklingsprosjektene sine. I hver av de tre arbeidsperiodene fikk partsgruppene besøk av forskerteamet to ganger (forskere og deltagere fra Omstillingsenheten Fagforbundet) hvor vi undersøkte hvordan de tre rollene – plasstillitsvalgte, ledelse, lokale verneombud – samarbeidet og utviklet rollene sine, og hvordan de involverte øvrige ansatte i utvikling av arbeidsmiljøet eller arbeidsprosessene. På disse besøkene inntok forskerne rollen som «vennlig utenforstående» (Greenwood og Levin, 1998) for å engasjere partsgruppene i læringsrefleksjoner om deres eget arbeid og rolleutvikling.

Vår didaktiske tilnærming i utforming av prosjektet var, at for å utvikle nye praktiske ferdigheter sammen, vil det å jobbe med felles utfordringer være en motivasjonsfaktor for de ulike partene. Denne tilnærmingen er en variant av Martins (2016) perspektiv om å tydeliggjøre ulike parter felles interesser som grunnlag for å løse konflikter i en gruppe. Selv om plasstillitsvalgte og ledelse ikke i utgangspunktet var i en konfliktsituasjon, representerer de ulike maktbaser. Det vil også oppleves fornuftig for ansatte og medlemmer å involveres i partsinitiert forandringsarbeid når temaet omhandler forhold de ansatte opplever som relevant for egen arbeidshverdag. Dette perspektivet kan tolkes nedfelt i aktuelle Hovedavtales 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.»

Forbedring av arbeidsmiljøet og økt fleksibilitet i arbeidsprosesser og oppgaveutførelse var fellesnevneren for alle partsgruppenes utviklingsarbeid. Utviklingen krevde at ansatte ble motivert til å delta i utprøving av nye løsninger, og partsgruppene gjennomførte personalmøter og arbeidsverksted hvor de involverte de ansatte i å selv foreslå løsninger på de organisatoriske utfordringene partsgruppen ønsket å ta tak i.

Utprøving av langvaktturnus, ny oppgavefordeling mellom for eksempel barne- og ungdomsarbeidere og barnehagelærere, eller helsefagarbeidere og sykepleiere, samt arbeidsorganisering som økte bemanningsfleksibiliteten mellom avdelinger, er eksempler på organisatoriske endringsprosesser ledet av partsgruppene underveis i prosjektet.



Prosjektet «Medarbeiderdrevet omstilling gjennom partssamarbeid» involverte barnehager/oppvekstsenter og sykehjem. Det som preger mange virksomheter innenfor kommunale tjenester, og i særdeleshet helse- og oppvekstsektoren, er lav grunnbemanning, høy grad av deltidsstillinger, høyt sykefravær og udekte sykepleierstillinger. Dette er utfordrende for kommunene, og det settes jevnlig i verk tiltak og prosjekter for å bedre situasjonen for ansatte i tjenestene, og for tjenestene som sådan. Eksempler på tiltak som settes inn er «en god dag på jobben» (og andre) sykefraværstiltak, trivselstiltak osv. Fagforbundet har erfart det som de ansatte omtaler som 'prosjektrøtthet': at prosjekter og tiltak som settes i gang kommer i tillegg til de oppgaver og utfordringer ansatte opplever i en stresset hverdag. Ofte er slike prosjekter svakt forankret i ledelse, blant tillitsvalgte og på politisk nivå, de har kort varighet og får kortsiktige resultater. Med bakgrunn i disse erfaringene ønsket både Omstillingsenheten i Fagforbundet og SINTEF å bygge medvirknings- og utviklingsarbeidet inn på allerede eksisterende arenaer og sikre forankring og støtte fra administrativ ledelse og politisk nivå.

3 Teoretisk bakteppe for prosjektet: trepartssamarbeid og demokrati på arbeidsplassen

Før vi presenterer resultatene av vår evaluering av de varige effektene av prosjektet, gir vi en kort beskrivelse av de begrepsmessige og teoretiske perspektivene på partssamarbeid og demokrati på arbeidsplassen som var utgangspunktet for prosjektet. Vi vil også benytte disse faglige perspektivene i våre konkluderende analyser av effekter av prosjektet.

3.1 Kommunalt trepartssamarbeid

I Hurdalsplattformen⁶ skriver Regjeringen at de vil «styrke trepartssamarbeidet og rettighetene ansatte har til å bli involvert i alle viktige prosesser, både i staten og kommunen», og «sikre at offentlige ledere har opplæring i den norske arbeidslivsmodellen og trepartssamarbeidet».

Den opprinnelige betydningen av begrepet trepartssamarbeid handler om det formelle og uformelle samarbeidet som er utviklet mellom myndighetene og partene i arbeidslivet - politisk nivå, arbeidstakerorganisasjonene og arbeidsgiverorganisasjonene. Kommunalt trepartssamarbeid er en arbeidsmetode som kobler det strategiske nivået (politiske beslutninger) og det operative nivået (tjenestenivået) gjennom dialog og medvirkning. Som arbeidsmetode er trepartssamarbeid et samarbeid langs *utviklingslinjen* i kommunen, og ikke beslutningslinjen. Når tillitsvalgte får brukt sin kompetanse og erfaring til beste for organisasjonen, og ledelse på alle nivå får økt innsikt og for

⁶ <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/hurdalsplattformen/id2877252/> (side 38, utdrag)



så vidt avlastning gjennom tillitsvalgte som tar ansvar for produktive tjenesteleveranser, får politisk ledelse tilgang til viktig operativ kunnskap som grunnlag for gode politiske vedtak. I denne trepartsdialogen blir beslutningene bedre forankret og lettere gjennomførbare etter vedtak.

Trepartssamarbeidets dialog og arenaer for samarbeid er ikke et beslutningsorgan. Trepartssamarbeid innebærer altså fortsatt at det er den kommunale ledelsen som er ansvarlig for å iverksette politiske beslutninger, og som arbeidsmetode er trepartssamarbeid i tråd med de lovene som regulerer norsk arbeidsliv i kommunal sektor, herunder Kommuneloven.

3.2 Utviklingsorientert partssamarbeid

Sentralt i partsdialogen mellom leder og tillitsvalgte står ærlighet, åpenhet og villighet til å lytte, tillit, erkjennelse av og respekt for partenes ulike roller med tilhørende oppgaver, rettigheter og pliktens betydning (Trygstad et al. 2015). Falkum (2019) definerer systemet for ansattrepresentantenes medbestemmelse og ansattes direkte medvirkning som egne former for styring og ledelse i det norske arbeidslivet.

Et viktig bidrag til kunnskap om eventuelle forskjeller i praktisering av et utviklingsorientert partssamarbeid mellom offentlig- og privat 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 hvor fagforeninger ikke bare er en struktur for forhandling om lønn- 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 eventuelt 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 ansatte representanter. De plassstillitsvalgte oppfatter tillitsvalgtrollen som reaktiv, irrelevant eller uklart i relasjon til slikt arbeid.

Bie-Drivdals (2019, 2020, 2021) funn står i kontrast til Ravn og Øyum (2020) sin studie av topartssamarbeidet i fire private industribedrifter, hvor samarbeidet mellom ledelsen og plassstillitsvalgte, og ikke minst mellom de ulike fagorganisasjonene, har endret seg som følge av endringer i bedriftenes produksjonssystemer. Fra at hver enkelt fagforening tidligere var forsvarer 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 bedriftene. Sentralt i nye former for arbeidsorganisering er at ulike faggrupper, for eksempel operatører og ingeniører, i mye større grad samarbeider, 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 i offentlig sektor, viser dermed Ravn og Øyum (ibid) at de plasstillitsvalgte i privat industri endrer sin identitetsmarkør fra å være forsvarer av enkeltgrupperingers rettigheter til å bli kollektive utviklingsaktører som følge av endringer i arbeids- og forretningsprosesser.

Nyere norsk forskning viser også eksempler på at partene jobber utviklingsorientert innen området arbeidsmiljø. 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 formelle AMUene, for å forsterke partssamarbeid om arbeidsmiljøarbeid. De beskriver de lokale partsgruppene som at de har et «felles ansvar for arbeidsmiljø og sykefraværarbeid i den enkelte enhet som overskrider skillet mellom hovedavtalebasert samarbeid og samarbeid pålagt i arbeidsmiljøloven» (2018, s. 44). Tilsvarende finner Thun et al. (2021) at der hvor virksomheter har lyktes i arbeidet med å jobbe forebyggende med arbeidsmiljø deltar lokale verneombud inn i større deler av partsdialogen mellom plasstillitsvalgte og ledere enn det som er spesifisert til å omhandle ansattes arbeidsmiljø. Eksempler på dialogtema er nærværarbeid, sykefraværspølfølgning, større endringer i arbeidsprosesser/organisering og framtidige endringsbehov. Videre, Bransjeprogram sykehjem og -barnehage har som del av intensjonsavtalen om et inkluderende arbeidsliv gjennomført et digitalt kurs i rolleforståelsen⁷ til plasstillitsvalgte, lokale verneombud og enhetsledelse i initiering av utviklingsarbeid som innebærer ansattes deltagelse. En sentral del av kurset er at deltagerne trener på å bruke prosess- og deltagerorienterte metodeverktøy for å styrke arbeidsmiljøbevisstheten i organisasjonen. For eksempel har de lokale partsgruppene ledet personalmøter i fellesskap og i involveringsarbeidet av alle ansatte måtte «verneombud og plasstillitsvalgte selv jobbe seg ut av den passive rollen de spilte, der lederen var den dominerende i partsgruppen, slik at de ble likestilte» (Solberg 2023, s. 3).

3.3 Partssamarbeid som utøvelse av demokratisk ledelse

Gastil (1994, s. 953) definerer demokratisk lederskap til å bestå av tre funksjoner: fordeling av ansvar mellom medlemmene i en gruppe, myndiggjøring av gruppemedlemmene, og hjelp eller bistand til at gruppemedlemmene kan gjennomføre beslutningsprosesser. Når vi betrakter partssamarbeid som en praksis for å utvikle, endre eller forsterke interne arbeidsprosesser, produktivitet og evne til

⁷ <https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/inkluderende-arbeidsliv-ia/ia-bransjeprogram/kurs-i-rolleforstaelse-og-partssamarbeid-for-barnehage-og-sykehjem/>



omstilling og innovasjon, er det rimelig å hevde at både tillitsvalgte og formelt tilsatte ledere utøver ledelse. Når både ansatte og eiere er representert i partssamarbeidet kan vi betrakte partssamarbeidet som praktisering av demokratisk ledelse.

3.4 Ansattes deltagelse og medvirkning

På 60-tallet tok forskningen på demokrati en dreining til å i større grad omhandle *medvirkning*. I boka *Participation and Democratic Theory*, fra 1970, diskuterer Carole Pateman utvikling av medvirkningens plass i teorier om demokrati, så også medvirkning på arbeidsplassen. På begynnelsen av 1900-tallet argumenterte de klassiske demokrati-teoretikerne for ideen om full deltagelse som selve bærebjelken i et demokratisk samfunn. Rundt midten av 1900-tallet ble derimot denne ideen utfordret på grunn av særlig to forhold, hevder Pateman (1970): utviklingen av fagfeltet politisk sosiologi og fremveksten av totalitære stater. Bred deltagelse ble koblet til totalitarisme og ikke til demokrati ut fra erkjennelsen om at folk har ulike forutsetninger for deltagelse. «Ukritisk deltagelse» i demokratiske system vil dermed bidra til ustabile demokratier ifølge Pateman (1970).

Det er i denne konteksten at forskning om industrielt demokrati oppstår, som utforskning av hvorvidt man kan utvikle individer til å være det vi kan kalle kvalifiserte, demokratiske deltagere. Flere forskningsprosjekter på 50- og 60-tallet viste at politisk vilje og evne kunne utvikles gjennom å ha en jobbsituasjon hvor man fikk delta i beslutningsprosesser. Almond og Verba (1965 referert i Pateman, 1970) fant også at medvirkning hadde en kummulativ 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. 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 beslutningstaking som angår ens daglige arbeidssituasjon. Medbestemmelse, eller indirekte medvirkning, brukes om ordningen med at representanter i form av tillitsvalgte eller verneombud opptrer på vegne av andre.

4 Resultater fra evaluering av varige effekter av prosjektet 'medarbeiderdrevet omstilling gjennom trepartssamarbeid'

Vi går nå over til å presentere funnene i vår evaluering av i hvilken grad læringen fra prosjektet har medført varig endring på arbeidsplassen, og eventuelt i større deler av kommunen, i hvordan partsrollene samarbeider om organisasjonsutvikling. Tabell 1 gir en oversikt over antallet personer som ble intervjuet.

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 1 Antall ledere, lokale verneombud og plasstillitsvalgte i partsgroppene som ble intervjuet tre år etter prosjektstutt

I intervjuene var vi opptatt av å få de til å reflektere tilbake om deltagelsen og egen læring, og på hvilken måte læringen eventuelt har medført en varig endring i struktur og måten partsgroppene jobber sammen om medvirkningsbasert utviklingsarbeid.

To hovedfunn utpeker seg: For det første lærte partsgroppene at medbestemmelse ikke står i veien for et utviklingsorientert partssamarbeid. Ansattes medvirkning i arbeid med utvikling og innovasjon står ikke i motsetning til samarbeidsrelasjonene som følger av lov og avtaleverk. For det andre, gjennom å samarbeide om å initiere og drifte utviklingsarbeid som involverte øvrige ansatte fikk rollene en felles mestringsopplevelse som bidro til økt trygghet i de individuelle rollene. Sentralt i denne læringen er at de plasstillitsvalgte utviklet en identitet også som ledere i organisatorisk utviklingsarbeid, og altså ikke bare som valgte ledere for sin medlemsgruppe. Vi konkluderer med at disse læringsprosessene produserte det vi kaller 'demokratisk trygghet'; en rolleferdighet hos plasstillitsvalgte og ledere i å igangsette brede medvirkningsprosesser sammen, samtidig som at rollene føler seg trygge på at de opptrer representativt innenfor sine lov- og avtalepålagte maktbaser.

4.1 Utvikling av struktur og trygghet i partssamarbeidet

Ved prosjektoppstart var erfaringen blant partsgroppene at de stod overfor sammensatte utfordringer og saker i deres daglige arbeid. Flere av partsgroppene var også satt sammen av ansatte som var relativt nye i rollene sine, det være seg leder, tillitsvalgt eller verneombud, så prosjektet var også en fin mulighet til å være bevisst, lære om og utvikle seg i rollene. En av de plasstillitsvalgte sier i sitatet under at vedkommende opplevde forskerteamets veiledning til å være til stor hjelp i oppstarten av partsgroppas arbeid:

«Men før dere [forskerne] kom inn så var det jo litt kaos. Da var vi nye og visste egentlig ingenting. Det var godt at det var noen som kom inn og styrte oss litt» (tillitsvalgt).

Vi så at det var behov for å få på plass prosedyrer og system for både formelle og uformelle prosesser i partssamarbeidet, altså et mer utvidet samarbeid. Flere medlemmer av de ulike partsgroppene så på dette som høyst nødvendig for å sammen ta riktige avgjørelser i møte med komplekse saker, samt



for å føre dialog sammen med og i større grad involvere de øvrige ansatte. Et solid system og faste prosedyrer for partssamarbeidet ville også gjøre gruppen mindre sårbar ved utskiftninger.

En tydelig rolleavklaring førte til at partsgruppene enklere kunne skille mellom drøftings- og utviklingsfokuserede saker. Det var en viktig erfaring å ha med seg at man i partsgruppen kunne være uenige, til og med diskutere høylytt, men at man til slutt kunne komme frem til enighet. Dette var særlig viktig med tanke på hvordan saker og informasjon ble formidlet til de øvrige ansatte. Flere i partsgruppene fortalte at de ansatte ofte kunne stille spørsmåltegn ved hvordan deres representant kunne være enig i avgjørelser som ble fattet og slike situasjoner ble enklere å håndtere etter rolleavklaring og økt bevissthet rundt partsgruppens mandat.

«Vi kan være uenige, men vi blir enige før vi går ut til personalet» (tillitsvalgt).

«Jeg følte kanskje at jeg fikk mer eierforhold til det som ble besluttet da. Fordi at du var med i diskusjonene og kunne komme med synspunktene dine og sånne ting da. At du ikke bare fikk beskjed om at sånn er det» (tillitsvalgt).

Disse erfaringene etablerte en felles arena for læring hvor de samlet sett representerte alle arbeidsprosessene på enheten, og et resultat av dette er at de plasstillitsvalgte opplever at det styrkede samarbeidet har bidratt til å redusere profesjonskamper i personalet. Følgende sitater viser dette:

«For meg så ble det en bevissthet under prosjektet, da, dette med hvor viktig det er at profesjonskampen kjøres på fagforeningsnivå, altså, profesjonskampen står ikke i praksisfeltet, der skal vi faktisk jobbe sammen og finne løsninger» (tillitsvalgt).

«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).

For at de virkelig fikk utnyttet dette kollektive engasjementet oppgir partsgruppene at etablering av system og prosedyrer for partssamarbeidet har vært helt avgjørende. Helt konkret handler dette om faste møtetidspunkt, som er fastsatt i møteplan, det å forholde seg til en møteagenda, samt føring av møtereferat. En av de plasstillitsvalgte og en leder beskriver hvordan den nye systematikken muliggjorde trening i ansvar og deltakelse, samt at den gjorde gjennomføringen av tiltak enklere å følge opp:



«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).

«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 [partsgruppa] her og ha. Det at vi gjorde det så systematisk» (leder).

Som den plasstillitsvalgte beskriver i forrige avsnittet, har denne partsgruppen hatt klare prosedyrer for møtene deres, der de ulike partene deler på ansvaret og deltar aktivt i samarbeidet. Dette var nytt for de fleste partsgruppene, da det stort sett hadde vært leder som kom til møtet med saksliste og som førte ordet. Nytt var det også at partsgruppene skulle ha ansvar for, initiere og gjennomføre utviklingsprosjekt på denne måten. På den felles arenaen fikk også systematikken og den nye strukturen stor betydning for hvordan de fikk gjennomført prosjektene sine og tiltak som ble valgt å iverksettes. Det ble enklere å følge opp og evaluere tiltakene underveis, men det skapte også et grunnlag og springbrett for å videreføre strukturen for gjennomføring av nye tiltak i det videre arbeidet. En av de plasstillitsvalgte beskriver utviklingsprosjektet som målbart, og noe som alle hadde et forhold til:

«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 og 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).

Disse erfaringene viser at det å jobbe med et konkret, avgrenset, prosjekt var viktig for å få eierskap til prosessen, samt trening i og mestringsfølelse i gjennomføring av kollektivt utviklingsarbeid. Dette var noe de gjennomførte sammen, siktet mot et felles mål og med gode strukturer og et system for hvordan de skulle komme dit.

4.2 Styrking av partsgruppenes arbeid med å involvere ansatte i organisasjonsutvikling

Som tidligere nevnt var det en relativt ny erfaring for de tillitsvalgte, og delvis også for lederne, at partsgruppen skulle initiere og gjennomføre utviklingsprosjekt, da slike prosjekt tidligere var initiert og styrt av ledelsen på kommune- eller enhetsnivået. En av de tillitsvalgte som var med på å initiere forsøk på å endre arbeidsfordeling mellom helsefagarbeidere og sykepleiere beskriver at partsgruppen har bidratt til økt trygghet hos de ansatte for å prøve ut nye arbeidsformer:



«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).

Denne beskrivelsen skildrer hvordan de lyktes å gjennomføre dette forsøket i samarbeid med de ansatte, men sitatet forteller også noe om at det fortsatt er en vei å gå når det gjelder ansvarliggjøring og engasjement blant de ansatte og ledelsen. Dette var situasjonen for flere av partsgruppene. Det var utfordrende og tidkrevende å få de øvrige ansatte til å delta aktivt og medvirke i utviklingsarbeidet. En av årsakene til dette var nok at dette ikke bare var en ny arbeidsform for partsgruppene, men også for mange ansatte. De prosessene som ble gjennomført krevde tålmodighet og god informasjonsformidling fra partsgruppen. Følgende sitater illustrerer dette:

«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 skjønt, først nå» (tillitsvalgt).

«Men så er det kanskje også det at man er for dårlig til å informere om ting og snakke om ting. At vi i [partsgruppa] 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).

For at de ansatte skulle ha mulighet til å koble seg på og komme med sine innspill og engasjement, ble også den nye systematikken i partssamarbeidet viktig. De ansatte kunne søke informasjon i tilgjengelige møtereferat og delta på personalmøter, der informasjon ble formidlet av partsgruppa. Dette representerer de formelle strukturene for informasjonsformidling og medvirkning, men flere plasstillitsvalgte hadde også nytte av å kommunisere med og samarbeide med de ansatte i mer uformelle fora. Følgende to sitater viser hvordan dette trygger ansatte og reduserer usikkerheten:

«Når jeg er med inn i prosessen hele veien så kan jeg hele tiden gi drypp underveis – at sånn går det, sånn er ståa (...) og da blir det ikke så dårlig stemning. Det er mye enklere å akseptere et avslag når du vet hvorfor» (tillitsvalgt).

«Er det noe med personalgruppa, så sier vi at det der tar jeg med meg i [partsgruppa] og så tar vi opp det der. Da blir det litt stillere, da er de trygge på at da gjør vi noe med det. For det har vi vist tidligere» (tillitsvalgt).



Disse erfaringene viser hvor viktig det er at de øvrige ansatte opplever at de får informasjon om hvordan og hvorfor beslutninger blir fattet. Når de plasstillitsvalgte i så stor grad er bevisst dette, ser vi at det trygger de ansatte og at man kan unngå misnøye og dårlig stemning på arbeidsplassen. Dersom de ansatte ønsker å ta opp noe med sin tillitsvalgt, eller verneombud, kan de også da være trygg på at partsgruppen tar det videre. Dermed er partsgruppen en viktig kanal for de ansatte, informasjon behandles og videreformidles både ut til de ansatte og personalet vet hvem de kan kontakte med innspill.

Men, som tidligere nevnt så har de fleste enhetene fortsatt en veg å gå når det kommer til å engasjere og ansvarliggjøre de ansatte. De fleste plasstillitsvalgte oppgir at det er lav deltakelse på klubbmøtene som arrangeres av fagforeningene, og at partsgruppen sjelden får inn saker og innspill fra personalet. I tillegg opplever flere plasstillitsvalgte at de ansattes forventninger ikke alltid er forenelig med partsgruppens mandat eller handlingsrom. Nettopp derfor vil det være avgjørende at kommunikasjonslinja og strukturene for dialog mellom en partsgruppe og ansatte opprettholdes og videreføres. Dette krever i sin tur at også de ansatte får erfaring gjennom læring og mestring knyttet til det å ta ansvar og delta aktivt i utvikling av egen arbeidsplass.

4.3 Plasstillitsvalgtes økte trygghet i å bidra til utvidet ledelseskapasitet i virksomheten

Vi har vært innom mestringen som lå i det å gjennom nye system og prosedyrer komme frem til felles mål og underveis evaluere fremgangen i utviklingsprosjektene. I dette ligger det store muligheter for læring, både på individuelt og gruppenivå. Partene lærte mye om rollene sine, den formelle rammen gjennom lov- og avtaleverk, samt hvordan deres felles arbeid med utvikling av den enkelte arbeidsplass skapte rom for å tenke mer utvidet når det gjelder partssamarbeid.

Gjennomgående i oppfølgingsintervjuene var utvikling av trygghet i, og mellom rollene i partsgruppa; det ble utviklet et «vi-perspektiv». Sitatene under er fra en refleksjon mellom tre plasstillitsvalgte:

«Vi lærte oss å bli tryggere på oss selv. På oss selv som personer og i rollene våre (...) og utfordre oss selv» (tillitsvalgt).

«Vi kan diskutere høylytt faktisk – og bli enige» (tillitsvalgt).

«jeg er heller ikke redd for å være uenig med [leder] heller. For jeg er jo ikke uenig med [leder] som person, det er jo en sak. Og det har jeg sagt til deg før at jeg er fullstendig uenig med deg i dette, men vi er jo venner igjen i morra uansett. Det er jo noe med hva er sak og hva er person» (tillitsvalgt).



Disse sitatene viser utvikling av trygghet spesielt på tre områder. For det første ble den enkelte tryggere på seg selv, både som person og i rollene sine. For det andre, var det også rom og trygt å kunne utvikle seg i rollene sine. I dette ligger det en trygghet som ligger på et gruppenivå, i partsgruppa. For det tredje, oppleves det som trygt, kanskje til og med nødvendig, å være uenige. Man kan faktisk være uenige, være tydelig på at det er forskjell på sak og person, og at man kan komme til enighet likevel. I det ligger det en tydelig utvikling og læring, og en erkjennelse som er alfa omega når partsgruppens arbeid skal videreformidles i dialog med øvrige ansatte.

Når det gjelder tryggingen av de plasstillitsvalgte og lokale verneombudene, har dette også hatt konsekvenser for lederne. Lederne opplever at den forsterkede partsgruppa har vært en støtte og hjelp. To ledere forteller litt om dette:

«Vi som ledere trenger jo hjelp til å få formidlet. Vi trenger hjelp til å følge opp beslutninger vi tar. Hvis [partsgruppa] 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 dere, 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 tror jeg kanskje hadde følt meg litt alene [uten partsgruppa]. At jeg hadde fått litt mer avstand til de jeg jobber med» (leder).

Her ser vi at det har vært en økt bevissthet på hvordan plasstillitsvalgte og lokale verneombud kan være en støtte for leder, eller en utvidet ledelseskapasitet. Beslutningene partsgruppen fatter må støttes og følges opp ute i enhetene, og der er det naturlig å se for seg at det ansvaret kan tilfalle de som faktisk oppholder seg der og jobber sammen med de øvrige ansatte, altså de plasstillitsvalgte og det lokale verneombudet. Der kan også saker fanges opp og meldes tilbake til partsgruppen. Som det siste sitatet beskriver, så gir arbeidet i partsgruppa en redusert opplevelse av å stå alene som leder, samt at partsgruppa samlet sørger for nærhet til de ansatte.

4.4 Prosjektet som rekrutteringsmekanisme til regionale verv som tillitsvalgte og verneombud, og som styrking av trepartsdialogen på kommunenivået

Som presentert over ser vi at prosjektet i stor grad har bidratt til å trygge plasstillitsvalgtes kunnskap om hvordan man kan involvere ansatte i demokratiske utviklingsprosesser, og samtidig være trygg på at partsrollene i medbestemmelsesorganet er ivaretatt. Som en mulig konsekvens av utvikling av denne tryggheten ser vi at flere av deltagerne i partsgruppene i etterkant har påtatt seg nye verv. For eksempel har to av de plasstillitsvalgte i hhv Fagforbundet og Norsk Sykepleierforbund på ett av sykehjemmene nå gått inn i rollen som hhv vara hovedtillitsvalgt og hovedtillitsvalgt. På en av



barnehagene har den plasstillitsvalgte gått inn som nestleder i styret i den lokale fagforeningen, og på en av de andre barnehagene har det lokale verneombudet også påtatt seg rollen som vara hovedverneombud i kommunen. Med bakgrunn i dette finner vi det rimelig å hevde at den læringen som deltagerne fikk gjennom deltagelsen har fungert som *kompetanseheving* til å påta seg større ansvar som tillitsvalgt. Særlig mener vi at den tryggheten plasstillitsvalgte fikk i å samarbeide tett med ledelsen har bidratt til å styrke deres rolleforståelse som ikke bare representanter for medlemmenes rettigheter, men også som samarbeidende parter i virksomhetsutvikling slik det er formulert i Hovedavtalene.

Det at tidligere plasstillitsvalgte, som har fått en praksisbasert kompetanseheving om samarbeid med ledere og involvering av medlemmene/ansatte i organisatorisk utviklingsarbeid, går inn i roller i den kommunale trepartsdialogen, bidrar til at trepartssamarbeidet i større grad kan ta utgangspunkt i enhetenes arbeidshverdag. Én av kommunene har etter prosjektet, vedtatt en ny arbeidsgiverpolitisk plattform hvor partssamarbeid på enhetsnivå skal være førende for alt endringsarbeid i kommunen. Beslutningen ble tatt etter at de deltok i 'medarbeiderdrevet omstilling gjennom partssamarbeid'. Også i de to andre kommunene ser vi at strukturer og praksis for utviklingsorientert partssamarbeid på enhetsnivået er tydelig formulert som en foretrukket arbeidsform.

4.5 Varige endringer og partsgruppens råd til andre

Avslutningsvis ønsker vi å fremheve de varige endringene som deltakerne i partsprosjektet har rapportert og videreformidle deres råd til hvordan man lykkes med et utviklende partssamarbeid på arbeidsplassen.

Systematisering og utvikling av gode strukturer for partssamarbeidet har skapt et viktig grunnlag å bygge videre på. Rolleavklaring og gode prosedyrer for hvordan man både jobber seg gjennom drøftings- og utviklingsaker ser ut til å ha blitt den nye standarden. Samlet sett er tryggheten hos partene og i fellesskapet et resultat av dette. En av lederne opplever at dette er kommet for å bli:

«Det har jo kommet for å bli, det tenker jeg. Det må ikke bli borte dette. Dette er grep som jeg tror gagnar enhetene, og det gagnar de som jobber med det her, og det gagnar også kommunen i neste omgang. Det forplanter seg, når det blir innarbeidet på en god måte, så tror jeg på det» (leder).

Ikke bare har dette hatt positive effekter innad i partsgruppene, men også ute i enhetene. Viljen til, og bevisstheten rundt det positive ved utvikling, oppgavefordeling og samarbeid har forplantet seg til de ansatte hevder en tillitsvalgt ved en av sykehjemmene:



«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» (tillitsvalgt).

Denne plasstillitsvalgte sier at samarbeidet har blitt bedre mellom sykepleiere og helsefagarbeidere enn tidligere. Dette er en utvikling vi også ser ved de andre enhetene, med et forbedret samarbeid også mellom pedagogiske ledere og øvrige ansatte. Så, selv om man som tillitsvalgt representerer sine medlemmer og «profesjon» har de plasstillitsvalgte som deltok i prosjektet fått erfaring i at det er nyttig å samarbeide med andre forbund til fordel for alle ansatte.

Avslutningsvis, i alle intervjuene ble partsgruppene spurt om å gi råd til andre som også ønsker å styrke og systematisere samarbeidet mellom partene på sin arbeidsplass. Disse rådene er oppsummert i fire hovedpunkter:

1. Det er viktig å skape engasjement i partsgruppa, og når man jobber med konkrete tiltak er det lettere å legge til rette for eierskap og engasjement i prosessen(e).
2. Det er helt avgjørende med gjensidig respekt, som igjen er viktig for den kollektive «vifølelsen».
3. Sett opp faste møtetidspunkt og skriv møtereferat. Struktur og system gjør det enklere å følge opp, formidle og evaluere partsgruppens arbeid.
4. Ha ulike møtetidspunkt for å skille drøftings- og utviklingsaker.

5 Oppsummering av hovedfunn og anbefalinger for videre styrking av trepartssamarbeid som arbeidsmetode for kommunal utvikling

Med bakgrunn i intervju med partsgruppene på fem av de seks deltagende enhetene i prosjektet konkluderer vi med at strukturen med partsgrupper fortsatt er stabil og godt forankret på tjenestestedene. Dette til tross for at det ved noen av enhetene har vært store utskiftninger av medlemmer i partsgruppa, både plasstillitsvalgte og ledere. Vi forstår informantene også som at partsgruppene vektlegger å jobbe med organisatorisk utviklingsarbeid, og at de i dialogen i partsgruppa kan løse konflikter og drøfte endringsbehov og organisatoriske utfordringer på en åpen og tillitsfull måte. Eksempler på det som diskuteres er ansattes behov for å få en god arbeidshverdag, men også mer overordnet om hvilke utfordringer man ser i oppfølging av brukere/barn og pårørende/foreldre.

Vi konkluderer også med at partsgruppene som struktur for innovasjons- og utviklingsarbeid bidrar til en kvalitetssikring av, og mottaksapparat av trepartssamarbeidets overordnede ansvar for kommunal tjenesteyting. Selvtilliten som flere av partsgruppene utviklet bidro til at endringsinitiativ



SINTEF

ikke formes som «et nytt prosjekt» som ansatte må ta inn over seg, men at utviklingsbehov og endringer ble bearbeidet og behandlet på den etablerte partsgruppe-arenaen og i dialog med ansatte. I forlengelsen av dette tolker vi det også dit hen at ansattes har fått økt aksept for partsgruppas funksjon på arbeidsplassen, og at flere har forstått betydningen av dens rolle i daglig drift og i utviklingsarbeid.

Videre konkluderer vi med at designet av prosjektet, med jobbing med konkrete utviklingsprosjekter, har bidratt til å øke partsgruppenes trygghet i gjennomføring av demokratiseringsprosesser internt i partsgruppa og sammen med øvrige ansatte. De erfaringene partsgruppene gjorde seg med involvering av øvrige ansatte utviklet forståelse av hvordan man kan gjennomføre demokratiske utviklingsprosesser og samtidig være trygg på at partsrollene i medbestemmelsesorganet er ivaretatt. Denne tryggheten, utviklet gjennom trening, må betraktes som en kompetanse som er nødvendig for at ledere og tillitsvalgte kan samarbeide om strategisk virksomhetsutvikling på like fot. Endelig, den kumulative effekten av at partsgruppene gikk inn i en systematisk endrings- og læringsprosess er at personalet også fikk trening i å medvirke i utvikling av egen arbeidsplass.

Alle kommunene som deltok i prosjekt, og i særdeleshet én, har videreført og styrket sitt fokus på at alle tjenestesteder skal ha en partsgruppe som jobber med organisatorisk tjenesteutvikling. Det at politisk- og administrativ ledelse setter en tydelig retning på dette, innebærer en anerkjennelse av at gode løsninger må ta utgangspunkt i hverdagen til tjenestestøtterne. Samtidig, som vi har sett vil det alltid være utskiftninger i en partsgruppe. Selv om strukturen er på plass er partsgruppene samtidig avhengige av enkeltpersoner, og når en ny person kommer inn gir dette gruppen anledning til å tenke igjennom hvordan man jobber. Det er også sånn at det innad i en kommune, og på tvers av sektorer, vil finnes eksempler på partsgrupper som enten strever med å jobbe utviklingsorientert eller som virkelig har blitt avansert i å designe og gjennomføre demokratiske endringsprosesser sammen med de ansatte. Politisk- og administrativt valgt ledelse må være nysgjerrig på hva som hemmer og fremmer partsbasert utviklingsarbeid, hva man kan oppnå og hva som er innovasjons- og arbeidsmiljøfordelen med denne måten å jobbe på. Kunnskap om dette, fra partsgruppenes egne tilbakemeldinger, kan gi godt grunnlag for eventuelt nye politiske- og administrative vedtak.

Signature: *Lisbeth Oyum*

Email: Lisbeth.Oyum@sintef.no

Signature: *Tove Håpnes*

Tove Håpnes (Oct 17, 2023 14:54 GMT+2)

Email: tove.hapnes@sintef.no