

2018-00851 - Åpen

Rapport

Partssamarbeid og forebyggende arbeidsmiljøarbeid

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

Forfattere

Marte Pettersen Buvik

Sylvi Thun

Lisbeth Øyum



SINTEF Digital

Organisasjon og produksjonsledelse

2018-10-08

Partssamarbeid og forebyggende arbeidsmiljøarbeid

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

VERSJON

1.0

DATO

2018-10-08

FORFATTEREMarte Pettersen Buvik
Sylvi Thun
Lisbeth Øyum**OPPDRAGSGIVER**

Arbeids- og sosialdepartementet

OPPDRAGSGIVERS REF.

Synne Dokka

PROSJEKTNR

102016698

ANTALL SIDER OG VEDLEGG:

178

SAMMENDRAG

Underveisvurderingen av IA-avtalen peker på et betydelig forbedringspotensial i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet og at partssamarbeidet kan være en strategi for dette. Formålet med dette forskningsoppdraget har vært å fremskaffe kunnskap om hvordan det forebyggende arbeidsmiljøet praktiseres på virksomhetsnivå og hvilken rolle og plass partssamarbeidet kan ha i dette arbeidet. Vi har tatt utgangspunkt i hovedavtaleområdene til Staten, KS, Spekter, NHO og Virke og studert 13 virksomheter som har lyktes i det forebyggende arbeidet og drøfter hvordan tillitsvalgt-, leder- og verneombudsrollen utøves i partssamarbeidet. Vi har også vurdert i hvilken grad hovedavtalene og utvalgte tariffavtaler støtter opp under partsbasert arbeidsmiljøarbeid.

I vår studie ser vi at både verneombudene og de tillitsvalgte løfter opp ansattes plikt til egen deltagelse som en viktig faktor for å lykkes i forebyggingsarbeidet, og at lederrollen er å være tett på daglig drift og ta ansvar for kontinuerlig fokus på arbeidsmiljøet og oppfølging av tiltak. Alle de tre rollene anerkjenner hverandres kompetanse og ansvarsområde og bruker dette som en "utvidet ledelseskapasitet" i arbeidet.

Hovedavtalene i arbeidslivet har et stort handlingsrom for partssamarbeid om forebyggende arbeidsmiljø både i form av finansiell bistand og anerkjennelse av at partssamarbeid må brukes til både produktiv og organisatorisk utvikling av arbeidsplasser. Vi konkluderer med at både lov- og avtaleverket har et uutnyttet potensial i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet. For å oppnå målene i IA-avtalen er hovedorganisasjonene og myndigheter avhengig av at ledere, tillitsvalgte og verneombudene på virksomhetsnivået settes i stand til målrettet arbeid, og dette krever at virksomhetsnivået medvirker når avtaler utformes og operasjonaliseres.

UTARBEIDET AV

Marte Pettersen Buvik

SIGNATUR**KONTROLLERT AV**

Hans Torvatn

SIGNATUR**GODKJENT AV**

Morten Dalsmo

SIGNATUR**RAPPORTNR**

2018-00851

ISBN

978-82-14-06940-2

GRADERING

Åpen

GRADERING DENNE SIDE

Åpen

Forord

Dette forskningsprosjektet har vært utført på oppdrag fra Arbeids- og sosialdepartementet med varighet fra november 2017 til oktober 2018. Vi ønsker å takke departementet, og spesielt vår kontaktperson Synne Dokka, for god dialog og godt samarbeid underveis i hele prosjektperioden.

Prosjektets referansegruppe har bestått av deltagere fra arbeidsgruppen om kunnskapsutvikling under oppfølginggruppen for i IA-avtalen, med representanter fra partene i IA-avtalen. Det har blitt gjennomført to møter i referansegruppen. I tillegg bidro referansegruppa med nominasjoner på casevirksomheter til prosjektet. Vi vil takke så mye for det gode arbeidet som ble gjort i den forbindelse og for god faglig dialog og nyttige innspill underveis i prosjektet.

En stor takk må rettes til casevirksomhetene som har deltatt i dette forskningsprosjektet. Virksomhetene har vist stor velvilje og engasjement for å dele av sin kunnskap og erfaringer med forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Deres bidrag har vært uvurderlig.

I tillegg til forfatterne av rapporten har den utvidede prosjektgruppen i SINTEF bestått av seniorforskerne Kari Skarholt, Solveig O. Ose, Johan E. Ravn og Hans Torvatn. Vi takker alle disse fire for gode bidrag til prosjektet.

Vi har også hatt samarbeid med NTNU ved Institutt for Psykologi i dette prosjektet. Professor Per Øystein Saksvik har bistått med faglige innspill i designet og utførelsen av prosjektet. I tillegg har vi hatt god hjelp fra to praksisstudenter, Marte Bonnegolt og Ingrid Tønnesen Bergstøl, som deltok på store deler av datainnsamlingen og har bidratt med notater, transkribering av intervju, oppsummeringer og refleksjoner. Vi takker så mye for samarbeidet med NTNU.

Til slutt ønsker vi å takke Linn Thøring og Mona K. Eidem for god hjelp i ferdigstillingen av rapporten.

Trondheim, 08. oktober 2018

Marte Pettersen Buvik (prosjektleder)

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	7
1 Innledning.....	16
1.1 Bakgrunn	16
1.2 Prosjektets problemstillinger	16
1.3 Rapportens oppbygging	18
2 Faglig tilnærming til forebyggende arbeidsmiljø og partssamarbeid	19
2.1 Inkluderende arbeidsliv	19
2.2 Forebyggende arbeidsmiljø	20
2.3 Partssamarbeid og arbeidsmiljø	25
2.4 Eksterne aktører i arbeidsmiljøarbeidet	28
2.4.1 NAV Arbeidslivssenter	28
2.4.2 Bedriftshelsetjenesten.....	29
2.4.3 Arbeidstilsynet.....	30
3 Metodisk tilnærming og datainnsamling	32
3.1 Utvalg av virksomheter	32
3.2 Datainnsamlingsmetoder.....	35
3.2.1 Workshop	36
3.2.2 Praksishistorier	38
3.2.3 Kvalitative intervju.....	39
3.2.4 Forskningskvalitet og feilkilder	40
3.2.5 Dokumentgjennomgang.....	41
3.3 Analysemetode	42
3.4 Gjennomføring av datainnsamling.....	42
4 Bilder på forebyggende arbeidsmiljøarbeid i praksis.....	44

4.1	Casevirksomheter i Staten	45
4.2	Casevirksomheter i KS-området.....	49
4.3	Casevirksomheter i Spekter-området	59
4.4	Casevirksomheter i NHO-området.....	65
5	Forebyggende arbeidsmiljøarbeid i praksis: arbeidsmiljøutfordringer, tiltak og resultater	71
5.1	Hvordan definerer praksisfeltet et forebyggende arbeidsmiljø?	71
5.2	Identifisering av arbeidsmiljøutfordringer og måling av resultater.....	73
5.3	Virksomhetenes utfordringsbilde	74
5.3.1	Økte krav i arbeidsutførelsen	75
5.3.2	Bemanningssituasjon og underbemanning	76
5.3.3	Profesjonskamper "oss" mot "dem"	77
5.3.4	Omstilling og omorganisering.....	78
5.3.5	Manglende praksis på å ta opp uheldige hendelser - "Vaktromsprat"	79
5.3.6	Anbud, turnus- og skiftarbeid.....	80
5.3.7	Utilbørlig opptreden og uheldige belastninger som følge av kontakt med andre	81
5.3.8	Utfordringer i det fysiske arbeidsmiljøarbeidet	81
5.4	Forebyggende arbeidsmiljøtiltak i praksis	83
5.4.1	Organisatoriske og psykososiale tiltak.....	83
5.4.2	HMS er mer enn kun det fysiske arbeidsmiljøet	91
5.4.3	Tiltak for å redusere farlige kjemikaler i daglige arbeidsomgivelser.....	92
5.5	Oppsummering - forebyggende arbeidsmiljø i praksis	93
6	God ledelsespraksis i forebyggende arbeidsmiljøarbeid	94
6.1	Ledere som er synlige og tilstede i ansattes arbeidshverdag	94
6.2	Ledere som involverer og ansvarliggjør ansatte	97
6.3	Ledere som er pådrivere i arbeidsmiljøarbeidet	98
6.4	Rammevilkår og handlingsrom for ledere i arbeidsmiljøarbeidet	101
6.5	Oppsummering - god ledelsespraksis i arbeidsmiljøarbeid	103

7	Arbeidsmiljøarbeidets suksessfaktorer: Hva er et godt forebyggende arbeidsmiljø?.....	105
7.1	Arbeidsmiljø på dagsorden som "ferskvare" – et kontinuerlig og strukturert arbeid.....	105
7.2	Fokus på nærvær før fravær	106
7.3	Tilrettelegging og tilpasning av arbeid som middel for et lavere sykefravær	108
7.3.1	Sykenærvær	111
7.4	Et konstruktivt tilbakemeldingsklima	112
7.5	Samarbeid, involvering og ansvar – "Dra lasset sammen"	113
7.6	Oppsummering – suksessfaktorer i arbeidsmiljøarbeidet.....	115
8	Partssamarbeidets rolle i arbeidsmiljøarbeidet	116
8.1	Lederrollen i partssamarbeid om arbeidsmiljø.....	116
8.1.1	Lederen har hovedansvaret for arbeidsmiljøtilstanden	116
8.1.2	Lederen trenger den tillitsvalgtes kompetanse	117
8.1.3	Ledere må bygge varige strukturer for partssamarbeid om arbeidsmiljø.....	118
8.1.4	Å være en lærende rollemodell	119
8.1.5	Kunsten å løfte blikket	121
8.2	Tillitsvalgtsrollen i partssamarbeid om arbeidsmiljø	122
8.2.1	Kompetanse gir trygge tillitsvalgte	122
8.2.2	Ansvarliggjøre ansatte i utvikling av egne arbeidsmiljø	124
8.2.3	Informerte tillitsvalgte	125
8.2.4	Driftsnære plasstillitsvalgte	126
8.2.5	Samarbeidende tillitsvalgte på tvers av fagforeninger.....	128
8.3	Verneombudsrollen i det forbyggende arbeidsmiljøarbeidet	129
8.3.1	Partssamarbeid med verneombudene	129
8.3.2	Partssamarbeid og nøytralitet	130
8.3.3	En driftsnær verneombudsrolle.....	132
8.3.4	Lokale verneombud vet hvor skoen trykker	134
8.3.5	Strukturendringer kan utfordre praksisnære verneombud	135
8.4	Samhandlingspraksis mellom partene i virksomhetene og lokale myndigheter.....	136

9	De sentrale partenes bidrag i virksomhetenes arbeidsmiljøarbeid	142
9.1	Avtaleverkets rolle i å utvikle partssamarbeid og tillitsvalgtroller for forebyggende arbeidsmiljø	142
9.1.1	Noen hovedtrekk	143
9.1.2	Legalisering som bistand til forebyggende arbeidsmiljøarbeid.....	145
9.1.3	Finansiering som bistand til forebyggende arbeidsmiljøarbeid	146
9.1.4	Faglig rådgivning/veiledning som bistand til forebyggende arbeidsmiljøarbeid	147
9.1.5	Verdikommunikasjon som bistand ift forebyggende arbeidsmiljøarbeid	148
9.1.6	Opplæringsfremmende bistand til forebyggende arbeidsmiljøarbeid.....	150
9.2	Opplæring av tillitsvalgte	152
10	Diskusjon og oppsummering av forebyggende arbeidsmiljøarbeid og partssamarbeidets rolle	155
10.1	Godt forebyggende arbeidsmiljøarbeid i praksis.....	155
10.2	Partssamarbeidets betydning for arbeidsmiljøarbeidet.....	161
10.3	Suksesskriterier og barrierer for godt forebyggende arbeidsmiljøarbeid	167
11	Konklusjon – hva er godt arbeidsmiljøarbeid og hvordan bidrar partssamarbeidet til dette?	168
12	Referanser.....	171

Sammenheng

Denne rapporten presenterer funnene fra prosjektet "Partssamarbeid og forebyggende arbeidsmiljø" og er utført av SINTEF på oppdrag fra Arbeids- og sosialdepartementet og Oppfølgingsgruppen for IA-avtalen. Formålet med prosjektet har vært å fremskaffe kunnskap om hvordan det forebyggende arbeidsmiljøet praktiseres på virksomhetsnivå og hvilken rolle og plass partssamarbeidet har i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet. Bakgrunnen for dette fokuset var at underveisvurderingen av IA-avtalen fra 2016 pekte på et betydelig forbedringspotensial knyttet til forebyggende arbeidsmiljøarbeid og fremhevet potensialet for å få mer ut av partssamarbeidet i dette arbeidet. Evaluering av tidligere IA-perioder påpeker at det finnes lite forskning på partssamarbeidets betydning for IA-avtalen.

Arbeidsmiljøstandarder i norske virksomheter er høy sammenlignet med andre europeiske land. Men vi ser også tendenser til at norske arbeidstakere i gjennomsnitt er mer utsatt for høye jobbkrav og omstillinger, som i enkelte sammenhenger er forbundet med belastende arbeidsmiljøforhold. Samtidig viser studier at vi i Norge i stor grad evner å balansere slike risikofaktorer med modererende og beskyttende arbeidsmiljøfaktorer, slik at disse risikofaktorene i mindre grad fører til uhelse. Til tross for en høy arbeidsmiljøstandard, blir det påpekt fra flere hold at det foreligger et betydelig forebyggingspotensial i arbeidsmiljøarbeidet på norske arbeidsplasser. Forebyggende arbeidsmiljøarbeid har til hensikt å finne virkemidler og tiltak som kan bidra til å fjerne risikofaktorer for sykdom, helseskade, fravær og frafall i det fysiske og psykososiale arbeidsmiljøet. Et forebyggende arbeidsmiljøarbeid skal i tillegg til å redusere risikofaktorer, rette fokus mot beskyttende faktorer som forebygger uhelse. En balanse mellom jobbkrav og jobbressurser betraktes som forutsetning for et godt arbeidsmiljø.

Psykososiale arbeidsmiljøutfordringer øker sammenlignet med utfordringer i det fysiske arbeidsmiljøet, og det er de konkrete og unike arbeidsforholdene på den enkelte arbeidsplass som må være førende for det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet. STAMI fremhever at forebyggende tiltak må være kunnskapsbaserte, behovsdrivet og systematisk implementert for at de skal virke. Dette krever en helhetlig og felles innsats i virksomhetene. Samarbeid om arbeidsmiljøspørsmål mellom partene i arbeidslivet har lange tradisjoner i Norge. I samarbeidet mellom arbeidsgivere, arbeidstakerorganisasjonene og myndighetene om medvirkning og verdiskaping, har antakelsen om at partssamarbeid og medvirkning gir både bedre arbeidsmiljø og økt effektivitet stått sentralt.

Hovedproblemstillingen som belyses i rapporten er "*hva er godt arbeidsmiljøarbeid og hvordan bidrar partssamarbeidet til dette?*". I tillegg innbefatter rapporten svar på en rekke underproblemstillinger. Disse inkluderer:

- Hvordan jobber virksomheter i praksis forebyggende med arbeidsmiljøet? Hvordan jobber de som lykkes i dette arbeidet?
- Hva har virksomheter gjort for å identifisere sitt utfordringsbilde, og hvilke vurderinger er gjort for å komme frem til hva som virker i deres virksomhet?
- Hvilke tiltak har vært gjennomført, og hvordan har implementeringsprosessen foregått?
- Hvordan har virksomhetene i praksis jobbet for å oppnå for eksempel engasjert ledelse, samarbeid og medvirkning? Hvordan er disse begrepene operasjonalisert i virksomhetene?

- Hva kjennetegner partssamarbeidet på arbeidsplasser som har lyktes med å jobbe forebyggende med arbeidsmiljøet, hva kjennetegner hhv arbeidsgiver – og tillitsvalgtrollene?
- Hva kjennetegner samhandlingen mellom partene i virksomheten og lokale myndigheter (NAV, Arbeidstilsynet), dvs. hvilken rolle spiller trepartssamarbeidet i virksomheter som lykkes?
- Hvordan er tillitsvalgte rolle og organisering av samarbeidet knyttet til arbeidsmiljøarbeid regulert i de ulike hovedavtalene for de store hovedavtaleområdene/og i andre formelle og uformelle strukturer?
- Hvordan bidrar de sentrale partene inn i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet, for eksempel når det gjelder opplæring av tillitsvalgte?

For å besvare de første seks problemstillingene i prosjektet har vi innhentet erfaringer og kunnskap om hvordan det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet praktiseres gjennom casestudier av 13 virksomheter som i stor grad har lyktes med dette arbeidet. For å besvare problemstillingen om hvordan avtalene mellom partene regulerer partssamarbeidet med hensyn til forebyggende arbeidsmiljøarbeid, har vi gått igjennom hovedavtalene/tariffavtalene (i noen grad også tilhørende tilleggssavtaler, særavtaler, og overenskomster) i de fem hovedområdene (Staten, KS, Spekter, NHO og Virke) og sett på hvordan disse adresserer tillitsvalgtroller og partsrelasjoner knyttet til arbeidsmiljøarbeidet. Datainnsamling rundt opplæring av tillitsvalgte har foregått ved gjennomgang av hjemmesider og tilgjengelig informasjon fra fagforeninger representert i casevirksomhetene våre. I tillegg ble representanter fra hovedorganisasjonene LO, YS, UNIO og Akademikerne kontaktet med spørsmål om hovedorganisasjonenes rolle i opplæring av tillitsvalgte.

Casevirksomhetene ble nominert av partene i IA-avtalen; hovedorganisasjonene på arbeidsgiversiden (Staten, KS, Spekter, NHO og Virke) og arbeidstakersiden (UNIO, Akademikerne, LO og YS), NAV Arbeidslivssentrene og Arbeidstilsynet. AV de 13 utvalgte virksomhetene var det to statlige virksomheter, fem innenfor KS-området, tre fra Spekter (to av disse Spekter Helse) og tre innenfor NHO-området. Det lyktes ikke å få med casevirksomheter innenfor Virke.

Vi har benyttet ulike datakilder for å få kunnskap om virksomhetenes forebyggende arbeidsmiljøarbeid i praksis og partssamarbeidets rolle i dette arbeidet. Dette inkluderer kvalitative intervjuer, virksomhetenes egen beskrivelse av sitt forebyggende arbeidsmiljøarbeid i form av skriftlige praksishistorier, og gjennom dialogbasert workshop med utforskende prosess rundt gitte problemstillinger. Det ble gjennomført totalt fem workshoper fra mars til juni 2018 hvor totalt 70 personer deltok i tillegg til forskere. På hver workshop deltok 2-3 casevirksomheter innenfor samme geografisk område og til en viss grad samme av hovedavtaleområde/bransje. I tillegg deltok IA-rådgivere fra NAV Arbeidslivssenter, og i noen tilfeller representanter fra Arbeidstilsynet og bedriftshelsetjeneste, samt representanter fra de aktuelle arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene tilknyttet casevirksomhetene. Fra virksomhetene deltok linjeleder, tillitsvalgt (e) og verneombud som i fellesskap presenterte praksishistorien fra sin virksomhet. De eksterne partene ble involvert gjennom gruppediskusjoner rundt samhandlingspraksis mellom

virksomhetene og de lokale myndighetsnivået samt de sentrale partenes bidrag i virksomhetenes arbeidsmiljøarbeid. Partssamarbeidets rolle i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet ble nærmere utforsket i kvalitative gruppeintervjuer der ledere, tillitsvalgte og verneombud på tvers av virksomhetene deltok. Totalt ble det gjennomført 18 intervju (11 gruppeintervju og syv individuelle intervju) med til sammen 41 informanter.

Vi presenterer funnene våre i fire hovedbolker; 1) forebyggende arbeidsmiljøarbeid i praksis: arbeidsmiljøutfordringer, tiltak og resultater, 2) god ledelsespraksis i forebyggende arbeidsmiljøarbeid, 3) partssamarbeidets rolle i arbeidsmiljøarbeidet, og 4) det lokale myndighetsnivået og de sentrale partenes bidrag i virksomhetenes arbeidsmiljøarbeid. I de følgende avsnittene presenterer og diskuterer vi hovedfunnene innenfor hver av bolkene. Deretter oppsummerer vi det hele ved å identifisere suksesskriterier og barrierer for godt forebyggende arbeidsmiljøarbeid og til slutt trekker vi frem våre hovedkonklusjoner på hva et godt arbeidsmiljøarbeid er og hvordan partssamarbeidet bidrar til dette.

1) Forebyggende arbeidsmiljøarbeid i praksis: arbeidsmiljøutfordringer, tiltak og resultater

Funnene våre viser et det også blant virksomheter som kan karakteriseres som 'gode' finnes mange arbeidsmiljøutfordringer som må håndteres og følges opp, fra konkrete fysiske arbeidsmiljøutfordringer til sammensatte organisatoriske og psykososiale utfordringer. I denne studien har vi sett at både primære, sekundære, tertiære og kompenserende intervensjoner har blitt gjennomført, og tiltak både på individ (f.eks. turnustilpasning, tilrettelegging), gruppe (f. eks arbeidskort, informasjonstavle, jobbrotasjon) og organisasjonsnivå (f.eks. oppfølging av sykmeldte, "Dialogmøte 0", rene/møkkete soner, helhetlig forståelse av HMS). Det har i stor grad vært samsvar mellom de skisserte utfordringene og de konkrete iverksatte tiltakene, dvs. tiltakene har vært skreddersydd, behovsdrivet og kunnskapsbaserte, noe som videre styrker implementeringsprosessen

De virksomhetene som lykkes i sitt arbeidsmiljøarbeid jobber godt med å identifisere utfordringsbildet med ulike verktøy og måletidspunkt, og bruker forskjellige metoder for å registrere endringer etter innsatte tiltak, samt har fokus på oppfølging av tiltak. Eksempler på metoder og verktøy for å identifisere arbeidsmiljøutfordringer er sykefraværstatistikk, og oppfølging av de svarene som gis i medarbeiderundersøkelser og arbeidsmiljø-undersøkelser. Medarbeidersamtaler, observasjoner og ledere som er tett på, sammen med hyppige møter mellom ledelse, tillitsvalgte og verneombud blir også brukt som verktøy for å identifisere arbeidsmiljøutfordringer. Eksempler på mer konkret identifisering er "personalets kvarter" på ukentlige møter, HMS-rapporteringssystemer, eksponerings-målinger, avvik og risikoanalyser. Månedlige vernerunder og årlige HMS-runder brukes også for å kartlegge utfordringsbildet, da mest på å identifisere utfordringer i det fysiske arbeidsmiljøet.

Det er mange fellestrekk i hvordan virksomhetene identifiserer arbeidsmiljøutfordringer og registrere endringer etter innsatte tiltak. Felles for alle er at det jobbes systematisk med målinger og oppfølging, og at ulike kartlegginger og sykefraværstatistikk brukes både til å identifisere

utfordringer og måle utvikling. Sykefraværstatistikken brukes ofte som en varselampe og et oppfølgingsverktøy, men da ikke som et mål på et godt arbeidsmiljø. Hyppige målinger av trivsel, engasjement, gjennomføringsevne og turnover blir trukket frem som en fungerende vurderingspraksis. Lederne har erfart gode effekter ved å være tett på og følge opp de ansatte systematisk. Alle virksomhetene gjennomfører medarbeidersamtaler, medarbeiderundersøkelser eller arbeidsmiljøundersøkelser.

Analysene våre fra casevirksomhetenes arbeidsmiljøarbeid viser at det er fem overordnede indikatorer som danner arbeidsmiljøets grunnmur; "Arbeidsmiljø som ferskvare", "Fokus på nærvær før fravær", "Tilrettelegging og tilpasning av arbeid som middel for et lavere sykefravær", "Konstruktivt tilbakemeldingsklima" og "Samarbeid, involvering og ansvar". Disse fem temaene har implikasjoner og stor betydning for et godt forebyggende arbeidsmiljøarbeid i praksis.

2) God ledelsespraksis i forebyggende arbeidsmiljøarbeid

Funnene våre viser at mange av lederne i casevirksomhetene har noen fellestrekk når det gjelder egenskaper, praksiser og tilnærminger i sitt arbeidsmiljøarbeid. Samtidig er det også selvsagt variasjoner og forskjeller mellom disse lederne i lederstil og hvordan de i praksis jobber med arbeidsmiljøspørsmål. Et fellestrekk som vi har identifisert gjennom intervjuene, praksishistoriene og workshopene er at ledere som har lykket godt med forebyggende arbeidsmiljø er opptatt av å være synlige, tilgjengelige og tilstedeværende ledere. De ser på det som en viktig lederoppgave å være tett på sine ansatte og delta i den uformelle praten for å være del av arbeidsmiljøet og dermed ha kjennskap til hva som fungerer godt og hva som er eventuelle utfordringer som må tas tak i.

Synlig og tilstedeværende ledelse har mye til felles med støttende ledelse. Fra tidligere forskning vet vi at ledere som støtter ansatte ved å aktiv involvere seg i å løse vanskelige situasjoner og ved å være åpen, ærlig og rettferdig i sin samhandling med sine medarbeidere, har vist seg å bidra positivt til ansattes fysiske og psykiske helse. Tilstedeværelsen gjør også at lederen får "tilgang på arbeidsmiljøet" og vet hva ansatte er opptatt av. Dette kan igjen bidra til å senke terskelen for at ansatte deler sine utfordringer og hindre misforståelser og spredning av rykter. God dialog og nærhet til sine ansatte vil også bidra til at lederen får større kjennskap til hver enkelt og vet hvilke ønsker og behov ansatte har, og eventuelt om de opplever utfordringer som krever tilpasninger i arbeidssituasjonen

Flere av lederne er også gode på involvering av ansatte og bruker dette som en praksis for å invitere til samarbeid om utvikling og implementering av tiltak og løsninger. Gode egenskaper som trekkes frem for å få til involvering i praksis er at lederne er lyttende og nysgjerrige, men også at de utfordrer ansatte til å reflektere over løsninger selv i stedet for at lederen kommer med sitt svar eller løsning først. En slik tilnærming bidrar til at ansatte ansvarliggjøres i sitt arbeid generelt og i arbeidsmiljøarbeidet spesielt. Involverende ledelsespraksis kan både være produktivitetsskapene, ved at beslutninger som tas settes raskere ut i livet, og bidra til bedre kvalitet ved at en større del av virksomhetens kompetanse og kunnskap tas i bruk. I tillegg bidrar involvering til å styrke opplevelsen av autonomi og selvbestemmelse og dermed øke motivasjon, engasjement og eierskap.

Våre funn viser at en viktig forutsetning for å få til godt arbeidsmiljøarbeid er at lederen er en aktiv pådriver i dette arbeidet. Det er lederne som må holde fokus og gjøre prioriteringer som bidrar til at de evner å jobbe systematisk og kontinuerlig med et forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Lederne anerkjenner at dette ikke alltid er enkelt og det kan være vanskelig å være tålmodig i dette arbeidet, men de som virkelig har lykket er de lederne som har skapt eierskap og engasjement gjennom å identifisere felles mål og konkrete aktiviteter for arbeidsmiljøarbeidet både på kort og lang sikt. Lederne som lykkes godt i arbeidsmiljøarbeidet opplever også utfordringer knyttet til ulike rammevilkår og betingelser i omgivelsene, men de er gode til å bruke det handlingsrommet de har på en klok måte. Samtidig trekkes det frem noen organisatoriske utfordringer som gjør det vanskeligere å drive godt forebyggende arbeidsmiljøarbeid i hele ansattgruppen, dette gjelder da spesielt bruk av felles tid og muligheten for å samle hele personalet.

3) Partssamarbeidets rolle i arbeidsmiljøarbeidet

Selv om ledelse er en nøkkelfaktor i forebyggende arbeidsmiljøarbeid, er det evnen til å *samarbeide* om arbeidsmiljøspørsmål som er den avgjørende faktoren for å virkelig lykkes i dette arbeidet. Funnene våre viser at ulike aspekter ved rollene i partssamarbeidet; lederrollen, tillitsvalgsrollen og verneombudsrollen, bidrar på forskjellig vis til å skape betingelser for godt samarbeid om arbeidsmiljø i praksis. Selv om verneombudet ikke er innbefattet i det avtalebaserte partssamarbeidet, er dette en viktig part i arbeidsmiljøarbeidet.

Når det gjelder **lederrollen** er det veldig tydelig i våre casevirksomheter at de anerkjenner at de har hovedansvaret for arbeidsmiljøarbeidet og at det er i deres makt å gjennomføre nødvendige tiltak og igangsette endringsprosesser. På samme tid anerkjenner de klart nødvendigheten av å samarbeide med de tillitsvalgte for å forvalte ansvaret sitt på best mulig måte. I casene i vår studie ser vi at lederne bruker de tillitsvalgte som en form for kvalitetssikrer i sitt eget arbeid med å utøve ledelse, altså at de viser stor vilje til å bruke de tillitsvalgte som kompetanseresurs. På den måten utvides virksomhetens ledelsesressurs i arbeidet med arbeidsmiljø, uten at de tillitsvalgte blir brukt som "gissel" for ledelsens beslutninger. Lederne så det heller som å nyttiggjøre seg tillitsvalgtes kompetanse om hvor skoen trykker blant de ansatte. For å få til dette er det avgjørende at lederen evner å lytte og skape trygghet og tillit mellom seg og den tillitsvalgte gjennom å være åpen, ærlig og inkluderende.

Videre viser våre funn at lederne i casevirksomhetene evner å bygge gode og varige strukturer for partssamarbeid om arbeidsmiljø. Den kunnskapen lederne får når de ferdes i arbeidsmiljøet må også tas tilbake til de arenaer hvor tiltak foreslås og beslutninger tas. Det er rollene som har en struktur for samarbeid, ikke bare personene som innehar rollene.

Lederne i casevirksomhetene var opptatt av å være lærende rollemodeller for godt arbeidsmiljø. Ledernes praksis som rollemodell var ikke noe som kom av seg selv, men som kom av evnen til å reflektere over seg selv og ens påvirkning i organisasjonen. Våre funn viser også at en viktig rolle som lederne har i arbeidsmiljøarbeidet er å se de store linjene, følge med på utviklingen, og ha evne til å analysere et større bilde av hvordan det står til med arbeidsmiljøet i den virksomheten de leder. Lederansvaret i arbeidsmiljøarbeidet er også individuell oppfølging, det å se

den enkelte, og å møte den enkelte på de behov og situasjoner som oppstår i løpet av en arbeidsperiode. Men en viktig dimensjon i et forebyggende perspektiv handler om å 'følge med på organisasjonen' også, ikke bare på enkeltindividet.

I casevirksomhetene våre er **tillitsvalgsrollen** sentral i det forebyggende arbeidet med å sikret et godt arbeidsmiljø. Tillitsvalgte forstår rollen sin som et bindeledd mellom ansatte og ledere, og de er opptatt av at tillitsvalgte både skal trygge den enkelte medarbeider og den kollektive arbeidsplassen. Et hovedfunn er at de ansvarliggjør den enkelte ansatte i å ta ansvar for eget arbeidsmiljø, og at de er utviklingsorientert gjennom å tenke strategisk og forebyggende, og ikke bare responsivt når en uheldig arbeidsmiljøsituasjon har skjedd. Vi ser at det er flere tilfeller av det vi kaller 'det utvidede representative partssamarbeidet' ved at tillitsvalgte jobber sammen med ledelsen i å utvikle egen arbeidsplass utover det som er lov- og avtalefestet. For å ta en aktiv rolle med å jobbe forebyggende med arbeidsmiljø er det viktig å ha god og nødvendig kompetanse. Den kunnskapen man får ved kompetanseheving produserer selvtillit og trygghet i rollen som tillitsvalgt. For å kunne bidra aktivt og utviklingsorientert som tillitsvalgt er det også viktig å være informert, altså ha tilgang til nok og riktig informasjon om forhold som gjør at de kan bidra konstruktivt. Her viser funnene våre at dialogen med lederen er et avgjørende verktøy for å være informert.

Videre viser våre funn at en viktig forutsetning for at tillitsvalgte kan utvikle en kultur blant de ansatte for ansvar om eget arbeidsmiljø er at tillitsvalgte er nær drifta. Det innebærer at tillitsvalgte har tilgang til medlemmene sine og at vedkommende prioriterer tid til dialog og som 'lyttepost' ovenfor de ansatte. Funnene viser også at en viktig forutsetning for at tillitsvalgte skal ta en strategisk utviklingsrolle på et kollektivt nivå, er at det er godt samarbeid og dialog mellom de ulike fagforeningene i virksomheten. Dette øker ledelsekapasiteten i virksomhetenes arbeid med arbeidsmiljø og gir robushet. I tillegg viser våre funn at slikt samarbeid mellom fagforeninger kan bidra til å redusere profesjonskamper på arbeidsplasser.

Selv om **verneombudsrollen** slik den er angitt i arbeidsmiljøloven er en påse-rolle, viser våre data at verneombudene tar en aktiv og utviklingsorientert rolle i arbeidsmiljøarbeidet i virksomhetene. Det er mange møtepunkter mellom verneombud, tillitsvalgte og leder og de erfarer at de er partsteam. Verneombudet har ansvar for alle ansatte, også ledere, i hjemmel av sin rolle. Våre data viste ikke at dette medførte noen maktkamper eller konflikter med tillitsvalgte. Mange av verneombudene deltar i HMS-arbeidet og opplever at de blir tatt med i medvirkningsprosesser. Men vi ser også at de kontinuerlig jobber med å gjøre seg synlige for de ansatte og har fokus på å hele tiden "ta plass" i partssamarbeidet om forebygging. Også her er det driftsnære fokuset sentralt. For at ansatte skulle kunne realisere medvirkningsplikten sin må verneombudet være synlig for de ansatte, noe som oppleves som en utfordring for mange. Vår vurdering er at medvirkningsplikten er et uutnyttet handlingsrom, og at utviklingsorienterte verneombud kan ta en sentral rolle i dette arbeidet nettopp fordi de representerer hele arbeidsplassen. For å være driftsnær må verneombudslinja organiseres i henhold til den lokale drifta og være tett nok på ansattes arbeidshverdag til å kunne være i forkant gjennom et forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Det er også avgjørende at verneombud får kontinuerlig kompetansepåfyll for å jobbe forebyggende og utviklingsorientert.

4) Det lokale myndighetsnivået og de sentrale partenes bidrag i virksomhetenes arbeidsmiljøarbeid

I tillegg til det lokale partssamarbeidet på den enkelte arbeidsplass har vi sett på hvordan casevirksomhetene har samhandlet med lokale myndigheter som NAV Arbeidslivssenter og Arbeidstilsynet, samt samarbeid med bedriftshelsetjenesten. Våre funn viser at virksomheter som har jobbet godt med forebyggende arbeidsmiljø kjennetegnes av at de erkjenner behovet for bistand og støtte og at de anerkjenner kompetansen og rollen til de eksterne partene. Spesielt NAV Arbeidslivssenter, men også bedriftshelsetjenesten, har vært gode sparrings- og kompetansepartnere for mange av virksomhetene i dette arbeidet. De har både bidratt med kompetanse om arbeidsmiljø og hvilke arbeidsmiljøfaktorer som er viktige å fokusere på hos dem, men også støtte og veiledning i utførelsen av arbeidsmiljøarbeidet. På den måten kan vi si at de eksterne aktørene har bidratt til at tiltakene i virksomhetene i større grad har vært kunnskapsbaserte, behovsdrivet og systematisk implementert.

Funnene våre viser også at lov- og avtaleverket i norsk arbeidsliv er godt skodd for at partene på arbeidsplassnivået skal, og kan samarbeide om forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Hovedavtalene mellom de ulike partene i arbeidslivet har et stort handlingsrom for partssamarbeid om forebyggende arbeidsmiljø. Vår gjennomgang viser at avtaleverket gir "bistand" til partssamarbeidet om arbeidsmiljø gjennom følgende kategorier:

- Regulering. Legaliserende bistand til forebyggende arbeidsmiljøarbeid
- Finansiering av forebyggende arbeidsmiljøarbeid
- Faglig rådgivning/veiledning ift forebyggende arbeidsmiljøarbeid
- Verdikommunikasjon ift forebyggende arbeidsmiljøarbeid
- Opplæringsfremmende ift forebyggende arbeidsmiljøarbeid

Det er altså ingenting i avtaleverket som stopper ledere og tillitsvalgte fra å gå så langt de vil i partssamarbeidet og handlingsrommet i hovedavtaleverket kan brukes enda mer.

Gjennomgangen av opplæringstilbudet til tillitsvalgte i de 20 utvalgte fagforeningene som er representert i casevirksomhetene, viser at ingen av disse har forebyggende arbeidsmiljø som en del av deres obligatoriske tillitsvalgtsskolering. Hovedorganisasjonene på arbeidstakersiden legger ikke føringer for opplæringsinnholdet i fagforeningene, men kan tilby standardoppsett på opplæringspakker, invitere til seminarer og fagdager. I tillegg kan landsmøtevedtak legge føringer for opplæringstilbud. Basert på disse funnene er vår vurdering av det foreliggende et ubenyttet handlingsrom i opplæring av tillitsvalgte og at det er behov for en styrket obligatorisk opplæring innen forebyggende arbeidsmiljø og HMS.

Suksesskriterier og barrierer

Basert på funnene i prosjektet har vi oppsummert følgende suksesskriterier og barrierer for godt forebyggende arbeidsmiljøarbeid, særlig når det gjelder partssamarbeidets rolle.

Suksesskriterier:

- ✓ Arbeidsmiljøarbeid er knyttet til arbeidshverdagen
- ✓ Forståelse av arbeidsmiljø som ferskvare
- ✓ Skreddersydde tiltak og helhetlig fokus
- ✓ Fokus på nærværsfaktorer
- ✓ Ledere med tilgang til arbeidsmiljøet
- ✓ Støttende og engasjerende ledere
- ✓ Involvering og ansvarliggjøring av ansatte
- ✓ Prioriering av arbeidsmiljøarbeid fra øverste ledelse
- ✓ Bruk av tilgjengelig kompetanse og støtte i det eksterne miljøet
- ✓ Driftsnære og kompetente tillitsvalgte og verneombud
- ✓ Kontinuitet i rollene (ledere, tillitsvalgte og verneombud)
- ✓ Felles ansvarliggjøring av ansatte i forhold til plikter og rettigheter
- ✓ Utviklingsorienterte verneombud
- ✓ Fast struktur på partssamarbeidet
- ✓ Hyppige formelle og uformelle møter mellom leder, TV og VO
- ✓ Godt samarbeid mellom fagforeninger

Barrierer:

- ✓ Ensomme ledere og ensomme tillitsvalgte
- ✓ Manglende støtte og oppfølging etter "prosjektslutt"
- ✓ Holde fokus over tid
- ✓ Økonomi (både tiltak og opplæring)
- ✓ Manglende tid til kollektive prosesser som involverer hele ansattegruppen
- ✓ Usynlige verneombud
- ✓ Tid avsatt til tillitsvalgts- og verneombudsrollen
- ✓ Organisatoriske strukturendringer i tillitsvalgts- og verneombudsrollen

Konklusjon

Et godt forebyggende arbeidsmiljøarbeid tar utgangspunkt i det livet folk lever på arbeidsplassen hver dag. Vi kaller dette for et driftsnært arbeidsmiljøfokus. Et forebyggende fokus innebærer å ha rigget organisasjonen til å være i forkant av seg selv, det vil si at man har strukturer for jevnlig dialog mellom partene på arbeidsplassen for å diskutere arbeidsmiljøtilstanden og en praksis for å involvere ansatte til å se sitt eget bidrag til utviklingen av eget arbeidsmiljø. Et forebyggende fokus på arbeidsmiljøet er både et partsansvar og et medarbeideransvar. I vår studie ser vi at både verneombudene og de tillitsvalgte løfter opp ansattes plikt til egen deltagelse som en viktig faktor for å jobbe forebyggende. Et forebyggende arbeid krever kontinuerlig innsats. Dette er særlig lederens ansvar og betinger at lederen på aktuelle driftsenhet prioriterer tid til å være ute på enheten hun eller han har ansvar for. På denne måten får lederen tilgang til det arbeidsmiljøet hun eller han leder. Et velfungerende partssamarbeid på arbeidsplassnivået er en motor for det forebyggende arbeidet fordi det representerer en stor og utvidet ledelseskapasitet til å sørge for at tiltak implementeres og at ansatte ansvarliggjøres. Lov- og avtaleverket i norsk arbeidsliv er godt skodd for at partene på arbeidsplassnivået skal, og kan samarbeide om forebyggende arbeidsmiljøarbeid.

Vi mener at hovedorganisasjonene kan være i tettere dialog med sine medlemsorganisasjoner for å avklare om de skal tilby seg å utforme deler av kompetansetilbudet innenfor områder relatert til måloppnåelser innen IA-avtalen. Vår studie viser at det forebyggende arbeidet må ta utgangspunkt i der arbeidstakere ferdes hver dag, nemlig på arbeidsplassen. For å oppnå målene i IA-avtalen er derfor både hovedorganisasjonene og myndigheter avhengig av at ledere, tillitsvalgte og verneombudene på virksomhetsnivået settes i stand til målrettet arbeid, og dette krever at virksomhetsnivået medvirker når avtaler utformes og operasjonaliseres. Det krever også at myndighets- og hovedavtalenivået bidrar med kompetanse og finansiering. Vår studie inneholder flere gode eksempler på at det lokale myndighetsnivået gjennom NAV Arbeidslivssentrene oppleves som en svært nyttig kompetansepartner for casevirksomhetene.

Når vi i denne studien konkluderer med at det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet må ta utgangspunkt i der "skoen trykker" i daglig arbeid for folk, må vi sikre at partenes ansvar lar seg forvalte gjennom nærhet til driftsnivået og tilstrekkelig tid avsatt til arbeidet.

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Forebyggende arbeidsmiljøarbeid står sentralt i IA-arbeidet, og å bedre arbeidsmiljøet er et av punktene som gjengis i hovedmålet for avtalen (IA-avtalen, 2014-2018). Underveisvurderingen av avtalen for perioden 2014-2018, viste til at det foreligger et tydelig forbedringspotensial knyttet til det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet (Oppfølgingsgruppen IA-avtalen, 2016). I tillegg pekte underveisvurderingen på at det er et potensial for å få mer ut av partssamarbeidet i dette arbeidet. Evalueringen av IA-avtalen i forrige periode peker også på at det finnes lite forskning på partssamarbeidets betydning for IA-avtalen (Ose et al., 2013). Partene i IA-avtalen ønsker derfor mer kunnskap om hvordan det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet praktiseres generelt, og hvordan partssamarbeidet bidrar i dette arbeidet spesielt. Det pekes på et ønske om å innhente erfaringer og kunnskap fra virksomheter som lykkes med dette arbeidet for å motivere og forplikte parter og virksomheter i norsk arbeidsliv. På bakgrunn av dette utlyste Arbeids- og sosialdepartementet et forskningsprosjekt på forebyggende arbeidsmiljøarbeid og partssamarbeid høsten 2017, og SINTEF (daværende SINTEF Teknologi og samfunn, nåværende SINTEF Digital) ble tildelt oppdraget i november 2017.

1.2 Prosjektets problemstillinger

Formålet med prosjektet er å fremskaffe kunnskap om hvordan det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet praktiseres i virksomheter i de ulike hovedavtaleområdene og hvordan dette kan utvikles og forbedres. Det skal spesielt fremskaffes kunnskap om hvilken rolle og plass partssamarbeidet har i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet. Prosjektet skal både se på hva som fremmer og hva som hemmer dette arbeidet, og identifisere suksesskriterier og barrierer i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet, særlig når det gjelder partssamarbeidets rolle.

Prosjektets overordnede problemstilling er følgende:

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

I tillegg skal følgende underproblemstillinger belyses:

1. Hvordan jobber virksomheter i praksis forebyggende med arbeidsmiljøet? Hvordan jobber de som lykkes i dette arbeidet?
2. Hva har virksomheter gjort for å identifisere sitt utfordringsbilde, og hvilke vurderinger er gjort for å komme frem til hva som virker i deres virksomhet?
3. Hvilke tiltak har vært gjennomført, og hvordan har implementeringsprosessen foregått?
4. Hvordan har virksomhetene i praksis jobbet for å oppnå for eksempel *engasjert ledelse, samarbeid og medvirkning*? Hvordan er disse begrepene operasjonalisert i virksomhetene?
5. Hva kjennetegner partssamarbeidet på arbeidsplasser som har lyktes med å jobbe forebyggende med arbeidsmiljøet, hva kjennetegner hhv. arbeidsgiver – og tillitsvalgtrollene?
6. Hva kjennetegner samhandlingen mellom partene i virksomheten og lokale myndigheter (NAV, Arbeidstilsynet), dvs. hvilken rolle spiller trepartssamarbeidet i virksomheter som lykkes?
7. Hvordan er tillitsvalgtes rolle og organisering av samarbeidet knyttet til arbeidsmiljøarbeid regulert i de ulike hovedavtalene for de store hovedavtaleområdene – og i andre formelle og uformelle strukturer?
8. Hvordan bidrar de sentrale partene inn i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet, for eksempel når det gjelder opplæring av tillitsvalgte?

Siden oppdraget i stor grad handler om å dokumentere praksiser krever dette en kvalitativ metodisk tilnærming. En praksis handler i hovedsak om hvordan virksomhetene jobber og partene samarbeider, og erfaringer og refleksjoner de gjør rundt forutsetningene for å jobbe godt forebyggende med arbeidsmiljøet. Vi vil i kapittel 3 redegjøre nærmere for vår metodiske tilnærming i besvarelsen av prosjektets problemstillinger.

1.3 Rapportens oppbygging

Denne rapporten består av ni hovedbolker i tillegg til innledning. I kapittel 2 skal vi se nærmere på kunnskapsstatus og vår faglige tilnærming på relevante temaer for prosjektet; inkluderende arbeidsliv, forebyggende arbeidsmiljø og partssamarbeid. I tillegg presenteres en kort oversikt over rollene til de eksterne aktørene som samhandler med virksomhetene i arbeidsmiljøarbeidet (NAV Arbeidslivssenter, bedriftshelsetjenesten og Arbeidstilsynet). I kapittel 3 redegjør vi for prosjektets metodiske tilnærming og datagrunnlag, hvor vi beskriver utvalg av virksomheter, datainnsamlingsmetoder, analysemetode og gjennomføring av datainnsamlingen. I kapittel 4 viser vi frem bilder på forebyggende arbeidsmiljøarbeid i praksis gjennom casebeskrivelser fra virksomhetene i utvalget vårt. Her gis det en oversikt over arbeidsmiljøarbeidet som har blitt gjort i virksomheten. I kapittel 5 viser vi våre resultater og funn når det gjelder forebyggende arbeidsmiljø i praksis, da med fokus på arbeidsmiljøutfordringer, tiltak og resultater. I kapittel 6 trekker vi frem lederrollen i arbeidsmiljøarbeidet og beskriver hva funnene våre viser av god ledelsespraksis i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet. I kapittel 7 viser vi frem noen sentrale elementer som utgjør grunnmuren i godt arbeidsmiljøarbeid i praksis.

I kapittel 8 går vi nærmere inn på partssamarbeidets rolle i arbeidsmiljøarbeidet hvor vi trekker frem lederrollens og tillitsvalgtsrollens plass i partssamarbeidet, samt verneombudets som en viktig aktør i arbeidsmiljøarbeidet. Videre viser vi i dette kapitlet hvordan virksomhetene har samhandlet og samarbeidet med lokale myndigheter (NAV Arbeidslivssenter og Arbeidstilsynet), i tillegg til bedriftshelsetjenesten. Kapittel 9 handler om de sentrale partenes bidrag i virksomhetenes arbeidsmiljøarbeid. Her vil vi først redegjøre for hvordan tillitsvalgtsrollen og organiseringen av samarbeidet rundt arbeidsmiljøarbeid er regulert i hovedavtalene og i noen utvalgte tariffavtaler. Videre viser vi hvordan de sentrale partene bidrar gjennom opplæring av tillitsvalgte. Her har vi gjort en undersøkelse blant fagforeningene som er representert i virksomhetene som inngår i dette prosjektet. I kapittel 10 drøftes våre funn opp mot tidligere forskning, og vi forsøker å oppsummere hva som er godt forebyggende arbeidsmiljøarbeid i praksis og hvordan partssamarbeidet bidrar til dette. Her gir vi også en liste med suksesskriterier og barrierer som vi har identifisert i våre data. Til slutt løfter vi frem våre sentrale konklusjoner i kapittel 11 om hva som kjennetegner godt forebyggende arbeidsmiljø og partssamarbeidets betydning for dette.

2 Faglig tilnærming til forebyggende arbeidsmiljø og partssamarbeid

I dette kapitlet vil vi gi en kort kunnskapsstatus og redegjøre for vår faglige tilnærming når det gjelder Inkluderende arbeidsliv (IA), forebyggende arbeidsmiljø og partssamarbeid. I tillegg vil vi gi en kort redegjørelse for hvilke roller eksterne aktører som NAV Arbeidslivssenter, bedriftshelsetjenesten og Arbeidstilsynet har i virksomhetenes arbeidsmiljøarbeid.

2.1 Inkluderende arbeidsliv

Noe av det særegne med norsk arbeidsliv er muligheten for å signere en intensjonsavtale for et inkluderende arbeidsliv. En avtale som bygger på en lang tradisjon for samarbeid og tillit mellom myndigheter, arbeidstakere og arbeidsgivere i Norge, både sentralt og lokalt (IA-avtalen, 2014-2018). Den første IA-avtalen ble inngått høsten 2001 mellom regjeringen og partene i arbeidslivet, og har siden den gang blitt revidert og undertegnet for nye perioder henholdsvis i 2006, 2010 og den inneværende periode i 2014-2018 (Regjeringen.no, 2018). Ved utgangen av 2017 var det ifølge rapportering fra faggruppen for IA-avtalen (2018) registrert nær 60 000 IA-virksomheter med til sammen om lag 1,6 millioner sysselsatte, noe som utgjør nær 30 prosent av norske virksomheter og nær 60 prosent av alle sysselsatte.

En signert IA-avtale forplikter partene til å arbeide systematisk med tre nasjonale delmål. I 2001 omhandlet delmål 1 en reduksjon av sykefraværet med minst 20 prosent, delmål 2 fremstilte et ønske om å få tilsatt flere ansatte med en redusert funksjonsevne, mens det siste delmålet tok sikte på å øke den reelle pensjonsalder. Da IA-avtalen ble underskrevet for første gang i 2001 var hensikten først og fremst å få til en reduksjon i sykefraværet (Ose et al., 2013). Evalueringer av IA-avtalen har rapportert at sykefraværet har blitt redusert siden 2001, og at flere står lenger i jobb før de går av med pensjon (Ose et al., 2009; Ose et al., 2013; Faggruppen for IA-avtalen, 2018). Avtalen har også bidratt til et økt fokus på å sysselsette flere personer med nedsatt funksjonsevne. Etter en evaluering av avtalen i 2005, 2009 og 2014 har delmålene blitt reforhandlet, spesifisert og konkretisert. IA-avtalens overordnede mål er i dag å bedre arbeidsmiljøet, styrke jobbnærværet, forebygge og redusere sykefravær og hindre utstøting og frafall fra arbeidslivet.

Å være en IA-virksomhet innebærer en del forpliktelser. Den enkelte IA-virksomhet skal fastsette egne mål for IA-arbeidet med utgangspunkt i de tre delmålene i IA-avtalen. Arbeidet som gjøres skal sees i sammenheng for å oppnå intensjonen om et mer inkluderende arbeidsliv og et bedre arbeidsmiljø. Det er flere eksempler på at de bedriftene som lykkes med IA-arbeidet er de

som har satt delmålene i sammenheng med kjerneoppgavene i virksomheten, hvordan de kan utvikle og skape gode produkter og tjenester som de kan være stolte over og stiller seg bak (Idébanken, 2016). Tidligere har IA-begrepet vært begrenset til å handle om oppfølging av sykmeldte og tilrettelegging, og i mindre grad vært fokusert rundt forebygging og langsiktighet. Dagens IA-avtale understreker imidlertid betydningen av å øke jobbnærvær og bedre arbeidsmiljøet og legger i den forbindelse vekt på betydningen av et forebyggende arbeid på ulike nivå. Forutsetningen om at IA-arbeidet skal være en del av det systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid (HMS) hos virksomhetene har gradvis økt og blitt tydeligere utover avtaleperiodene (Ose et al., 2013).

Arbeidsmiljø- og helseutfordringene er større i enkelte næringer og yrker (STAMI, 2015). Dette gjelder særlig mannsdominerte yrkesgrupper innen bygge- og anleggsvirksomhet, transport/lagring, jord-/skogbruk- og fiske, og i enkelte kvinnedominerte yrkesgrupper innenfor helse- og sosialtjenester og overnatting. Det er et stort forebyggingspotensial i disse gruppene, spesielt i helse- og omsorgssektoren og bygg- og anleggsektoren (Faggruppen for IA-avtalen, 2016; 2018). Det er et forebyggingspotensial i både kjemiske eksponeringer, fysiske belastninger, ulykker og det psykososiale arbeidsmiljøet. I underveisvurderingen foretatt av Oppfølgingsgruppen for IA-avtalen (2016), er IA-partenes hovedinntrykk at det samlede forebyggings- og tilretteleggingsarbeidet varierer, men med en tendens til forsterket fokus og et mer omfattende forebyggings- og tilretteleggingsarbeid i virksomhetene i den siste IA-perioden. De virksomhetene som tidligere har hatt et sterkt fokus på forebygging har det fortsatt. Det en ser er at det jevnt over har vært en økning i det å arbeide forebyggende siden IA-avtalen først ble inngått i 2001. Spesielt har NAV Arbeidslivssentre, Arbeidstilsynet og bedriftshelsetjenestene (BHT) hatt fokus på den delen av avtalen som omhandler HMS, forebygging og langsiktig tenkning (Ose et al., 2013). I tillegg har det vært større fokus på forebyggende arbeid i HMS-opplæringen for øverste leder, vernetjenesten, linjeledelsen og tillitsvalgte (Ose et al., 2013), en viktig strategi da arbeidsplassen er den viktigste arenaen for det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet.

2.2 Forebyggende arbeidsmiljø

I et nordisk forskningsperspektiv er forståelsen av arbeid og arbeidsmiljøet preget av et fokus på medarbeidere som aktivt handlende og involverende individer med et handlingsrom i et kollektiv hvor en bygger sosiale relasjoner og samarbeider med ledelse med den hensikt å oppnå et godt

psykososialt arbeidsmiljø (Sørensen, Hasle, Hesselholt, & Herbøl, 2012). Psykososialt arbeidsmiljø omhandler de psykologiske og organisatoriske arbeidsforhold mennesker opplever på arbeidsplassen (Hammer et al., 2004; Saksvik, Nytrø, & Hammer, 2013). Det psykologiske aspektet dreier seg om egne opplevelser og fortolkninger i møte med omgivelsene. Denne individuelle prosessen tar utgangspunkt i individets egenskaper og erfaringer. Den sosiale dimensjonen innebærer en individuell fortolkningsprosess som skjer i samspill med de personene som utgjør arbeidsmiljøet; kunder, klienter, kolleger, ledelse m.m. Det totale arbeidsmiljøet konstrueres dermed over tid i samvirke mellom mennesker, men er samtidig basert på individenes egne subjektive oppfatninger og opplevelser (Eiken & Saksvik, 2011). Arbeidsmiljø omhandler hvordan en organiserer, planlegger og gjennomfører arbeidet på den enkelte arbeidsplass samt arbeidets innhold. Arbeidsmiljøet er derfor unikt med sine egne særtrekk, utfordringer og muligheter. På samme tid er gjensidig anerkjennelse og medarbeiderinvolvering (medvirkning og innflytelse) grunnleggende byggeklosser i arbeidslivet sett i et nordisk arbeidsmiljøperspektiv (Sørensen et al., 2012). Dette er også begreper Norges arbeidsmiljølov fremhever som vesentlige for å sørge for et fullt forsvarlig arbeidsmiljø.

Kapittel 4 "Krav til arbeidsmiljøet" i arbeidsmiljøloven er særskilt relevant for dette prosjektet da flere av paragrafene inneholder bestemmelser et arbeidsmiljøarbeid skal ta hensyn til. Under omstillingsprosesser som medfører endring av betydning for arbeidstakerens arbeidssituasjon, skal arbeidsgiver sørge for den informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling som er nødvendig for å ivareta lovens kraft til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø (§ 4-2). I §4-3 rettes det krav til det psykososiale arbeidsmiljøet, blant annet at arbeidstaker ikke skal utsettes for trakassering eller annen utilbørlig opptreden samt beskyttes mot vold, trusler, og uheldige belastninger som følge av kontakt med andre. Videre setter arbeidsmiljøloven (§§ 4-4, 4-5) tydelige krav til at det fysiske arbeidsmiljøet skal være fullt forsvarlig ut fra hensynet til arbeidstakeren helse, miljø, sikkerhet og velferd. I arbeidsmiljøloven illustreres en todeling av arbeidsmiljøet, på den ene siden det psykososiale-, og på den andre siden det fysiske arbeidsmiljøet.

Forebyggende arbeidsmiljøarbeid må dermed ha fokus på det helhetlige arbeidsmiljøet, og har til hensikt å finne virkemidler og tiltak som kan bidra til å fjerne risikofaktorer for sykdom, helseskade, fravær og frafall i det fysiske og psykososiale arbeidsmiljøet (Saksvik & Christensen, 2015, STAMI, 2018). Belastninger i et arbeidsmiljø betegnes ofte som en ubalanse mellom jobbkrav og jobbressurser (Bakker & Demerouti, 2007, 2017; Karasek & Theorell, 1990). Det

finnes mange forklaringsmodeller og teorier som bygger på varianter av et balanseprinsipp mellom disse begrepene (Saksvik & Christensen, 2015). Jobbkraft defineres som fysiske, psykologiske, sosiale eller organisatoriske aspekter i jobben som krever opprettholdelse av fysisk og/eller psykologisk innsats eller evne, og dermed assosieres med psykologiske eller fysiologiske kostnader for individet (Bakker & Demerouti, 2007). Jobbkraft kan også bli betraktet som risikofaktorer i forskningslitteraturen. Dette kan eksempelvis være tidspress, rollekonflikt, emosjonelt krevende situasjoner, dårlig fysisk arbeidsmiljø, og store arbeidsmengder. Jobbkraft i seg selv trenger ikke være negative, da noen krav kan oppleves som utfordrende på en positiv måte (Crawford, Le Pine, & Rich, 2010). Jobbressurser representerer fysiske, sosiale, psykologiske eller organisatoriske aspekter i jobben som bidrar til måloppnåelse i arbeidet, reduserer de fysiologiske og psykologiske reaksjonene som kan være assosiert til jobbkraft, og/eller stimulerer til personlig vekst, læring og utvikling (Bakker & Demerouti, 2007). Dette kan eksempelvis være sosial støtte, autonomi, tilbakemeldinger, kompetanseheving, og tydelig ledelse. Jobbressurser kan også bli betraktet som beskyttende faktorer i forskningslitteraturen.

Jobbkraft-ressurs (JD-R) teorien er en anvendbar teori som kan benyttes i de fleste arbeidsrelaterede settingene på grunn av dens brede definisjon av jobbkraft/-ressurser og fokus på de unike aspektene som finnes i et arbeidsmiljø (Bakker & Demerouti, 2007, 2017). Det tradisjonelle synet og forståelsen av psykososialt arbeidsmiljø har i stor grad fokusert på jobbinnholdet slik den enkelte opplever det og videre hvordan dette påvirker helse, stress og velvære. Samtidig viser studier at det er variasjoner mellom arbeidsplasser på hvordan ansatte med samme type jobb opplever arbeidsmiljøet (Kristensen et al., 2013). Jobbkraft-ressurs teorien prøver å forklare og predikere både arbeidshelse og organisatorisk prestasjon gjennom to ulike underliggende psykologiske prosesser; en helse-reducerende prosess igangsatt av jobbkraft, og en motivasjonsprosess igangsatt av jobbressurser. Begge prosessene påvirker organisatorisk prestasjon. Prosessene kan være parallelle, men det er også en interaksjon mellom dem ved at jobbressurser fungerer som en buffer for påvirkningen av opplevd belastning som følge av for høye jobbkraft.

Det at et arbeidsmiljø må oppfattes som noe unikt har ført til et økt fokus på normer og sosiale relasjoner på det kollektive og det organisatoriske nivået (Hammer et al., 2004; Saksvik et al., 2013; Thun, Saksvik, Mehmetoglu, Ose, & Christensen, 2013). En betydelig del av forskjellene i trivsel og helse kan forklares av forskjellene i normer på det organisatoriske nivået (Hammer et al., 2004). Saksvik og kollegaer (2013) argumenterer også for å betrakte psykososialt arbeidsmiljø som en

sosial prosess som utvikler seg fra sosiale og mellommenneskelige relasjoner mellom aktører i organisasjonen. Dette perspektivet kan føres tilbake til Lysgårds (1967) banebrytende studie av arbeiderkollektivet som viser kraften i, og betydningen av, kollektive normer og sosiale relasjoner på en arbeidsplass.

Danske arbeidsmiljøforskere har de senere årene bidratt sterkt til å løfte de sosiale faktorene inn i arbeidsmiljøforskningen og har trukket inn sosial kapital som et viktig begrep i denne forståelsen. Hasle, Thoft, og Olesen (2010) definerer sosial kapital som "egenskapene i de sosiale relasjonene som setter organisasjonens medlemmer i stand til å løse kjerneoppgavene i fellesskap". Begrepet beskriver de sosiale relasjonene som utvikler seg i løsningen av bedriftens kjerneoppgaver (relasjoner medarbeidere imellom og mellom medarbeidere og ledere). Sosial kapital består av tre grunnelementer; tillit, rettferdighet og samarbeid. For å kunne løse virksomhetens kjerneoppgave er det nødvendig at man evner å samarbeide, og at samarbeidet er basert på et høyt nivå av tillit og rettferdighet. Sosial kapital formes av hvordan vi gjør ting sammen mens vi gjør det vi skal (mens vi løser kjerneoppgaven). Sosial kapital er noe som oppstår mellom mennesker og er forankret i relasjonene mellom mennesker og skiller seg derfor fra human kapital som handler om den enkeltes kompetanse og kunnskap. Sosial kapital dreier seg om hele virksomhetens evne til å samarbeide på en tillitsfull og rettferdig måte. Studier på tvers av privat og offentlig sektor viser at virksomhetens sosiale kapital i høy grad henger sammen med nøkkelfaktorer som kvalitet, produktivitet og innovasjon (Kristensen et al., 2013). Forskning viser også at det er en klar sammenheng mellom ledelseskvalitet og sosial kapital (Hasle et al., 2010; Kristensen et al., 2013). Høy ledelseskvalitet ser ut til å være en nødvendig betingelse for å kunne utvikle høy sosial kapital. En viktig del av forskjellen mellom bedrifters sosiale kapital kan tilskrives ulik kvalitet på ledelse. Gjensidig tillit, rettferdige beslutninger og evnen til å samarbeide er kvaliteter som vanskelig lar seg kombinere med dårlig ledelse. Oppsummert gir denne forskningen klare indikasjoner på at gode relasjoner og god ledelse både gjør organisasjonen i stand til å løse sine oppgaver mer effektivt samtidig som den sikrer trivselen til ansatte og arbeidsmiljøet.

Et forebyggende arbeidsmiljøarbeid skal i tillegg til å redusere risikofaktorer rette fokus mot beskyttende faktorer som forebygger uhelse (STAMI, 2018). Høy innflytelse, mening i arbeidet, god forutsigbarhet, god sosial støtte, rettferdig belønning/anerkjennelse og passende krav er ofte identifisert som sentrale faktorer for et godt psykososialt arbeidsmiljø (Kristensen et al., 2013). Mer spesifikt; lederstøtte, rettferdig ledelse og positive utfordringer i jobben er psykososiale

arbeidsmiljøfaktorer som er vist å beskytte mot psykiske plager (Finne, Christensen, & Knardahl, 2014). Kontroll over beslutninger om eget arbeid og liten grad av rollekonflikt er forbundet med lavere risiko for nakkesmerter (Christensen & Knardahl, 2010) og ryggsmertor (Christensen & Knardahl, 2012). Sannsynligheten for å utvikle muskel-/skjelettplager er mindre om en arbeidssituasjon er kjennetegnet av høy jobbkontroll, rettferdig- og bemyndiggjørende ledelse, forutsigbarhet og et godt sosialt klima (Christensen et al., 2018).

I Norge er arbeidsmiljøstandarden høy sammenlignet med de fleste land i Europa, men vi ser også tendenser til at norske arbeidstakere i gjennomsnitt er mer utsatt for høye jobbkrav og omstillinger, som i enkelte sammenhenger er forbundet med belastende arbeidsmiljøforhold. Samtidig viser studier at vi i Norge i stor grad evner å balansere slike risikofaktorer med modererende og beskyttende arbeidsmiljøfaktorer (STAMI, 2018), slik at disse risikofaktorene i mindre grad fører til uhelse. Til tross for en høy arbeidsmiljøstandard, bemerker flere aktører og rapporter at det foreligger et betydelig forebyggingspotensial i arbeidsmiljøarbeidet på norske arbeidsplasser (STAMI, 2018; IA-avtalen 2014-2018, Oppfølgingsgruppen for IA-avtalen, 2016). Effektivt forebyggende arbeid må basere seg på faktakunnskap knyttet til de arbeidsmiljø- og helseutfordringene en står overfor i spesifikke yrker, bransjer eller næringer. Dette gjelder særlig for kjemiske, fysiske og mekaniske arbeidsmiljøeksponeringer. Sammenhengen mellom organisatoriske- og psykososiale arbeidsmiljøfaktorer og yrke er ikke like åpenbar. Ofte er disse faktorene ulike fra virksomhet til virksomhet, noe som krever en annen tilnærming i det forebyggende arbeidet enn arbeidet med for eksempel de kjemiske eksponeringene (STAMI, 2018). Det er derfor de konkrete arbeidsmiljøforholdene på hver enkelt arbeidsplass som må være førende for det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet som gjøres på virksomhetsnivå. Da må en også være kjent med hva forskningen sier om ulike arbeidsmiljøutfordringer.

Det er veldokumentert av både nasjonal og internasjonal forskning at det psykososiale arbeidsmiljøet påvirker arbeidshelse (Bakker & Demerouti, 2007, 2017; Thun, Fridner, Minucci & Løvseth, 2014; Thun & Løvseth, 2016; Thun, Halsteinli & Løvseth, 2018). Faktorer i det psykososiale arbeidsmiljøet kan øke risikoen for å utvikle psykiske plager og muskel- og skjelettplager (Harvey et al., 2017; Hauke, Flintrop, Brun, Rugulies, 2011; Nixon, Mazzola, Bayer, Krueger, & Spector, 2011). Andre studier indikerer at om lag 25 prosent av sykefraværet kan tilskrives mekaniske eksponeringer og om lag 15 prosen av alle sykefraværstilfellene i Norge kan skyldes psykososiale forhold på arbeidsplassen (STAMI, 2018). Et forebyggende

arbeidsmiljøarbeid kan bidra til å synliggjøre risikofaktorer i arbeidsmiljøet og dermed bidra til kunnskap om hva en kan/bør eliminere og rette fokus mot. Primærforebygging, det vil si å jobbe forebyggende med arbeidsmiljøforhold, med dokumentert betydning for helse, trivsel og mestring vil ifølge STAMI (2018) kunne bidra til å nå målene i IA-avtalen.

Som vi ser er det mye å hente på å arbeide godt forebyggende, men et forebyggende arbeidsmiljøarbeid står seg ikke nødvendigvis alene. Helsefremmende arbeid fokuserer på å opprettholde og fremme helse i form av økt mestring, motstandskraft og overskudd. Verdens helseorganisasjon (WHO) definerer helsefremming som "prosessen som gjør folk i stand til å øke kontroll over, og forbedre sin helse (WHO, 1986). I arbeidsmiljøloven og IA-avtalen fremmer en også bruk av helsefremmende arbeid. Forebyggende og helsefremmende arbeid er til dels overlappende og tilnæringer som utfyller hverandre da mange tiltak kan ha elementer av begge i seg (Saksvik & Christensen, 2015). Ved å fokusere på å utvikle og øke positive psykososiale erfaringer vil en indirekte kunne reduserer de negative erfaringene (Christensen, Saksvik, & Murray, 2017). Arbeidsplassen er en betydningsfull og viktig arena for å forebygge uhelse og risiko, og for å skape en helsefremmende og meningsfull arbeidssituasjon for den enkelte. For å få til et vellykket forebyggende arbeidsmiljøarbeid er det avgjørende at partene i virksomheten samarbeider godt. Samarbeid om arbeidsmiljøspørsmål mellom partene i arbeidslivet har lange tradisjoner i Norge, noe som vi vil beskrive nærmere i neste avsnitt.

2.3 Partssamarbeid og arbeidsmiljø

I nordisk arbeidsmiljøforskning har følgende tre begreper stått sentralt: samarbeid, innflytelse og mening (Sørensen et al., 2012). Samarbeid er knyttet til partssamarbeidet som kjennetegner det nordiske arbeidslivet, hvor både trepartssamarbeidet på nasjonalt nivå og topartssamarbeidet på virksomhetsnivået er et system for å sette arbeidsmiljø på dagsorden og for å initiere tiltak for å forebygge eller korrigere arbeidsmiljøet. Siden Samarbeidsforsøkene mellom NHO (daværende NAF) og LO på 1960-tallet (Thorsrud & Emery, 1970), som blant annet resulterte i utformingen av de psykologiske jobbkrav som ble førende for arbeidsmiljøloven av 1977, har sammenhengen mellom arbeidsmiljø og produktivitet vært tydeliggjort. Dette gjelder ikke bare for det sentrale samarbeidet mellom hovedsammenslutningene, men også for det konkrete hverdagsarbeidet i den enkelte virksomhet. Det finnes solid vitenskapelig dokumentasjon på at gode

arbeidsmiljøforhold bidrar positivt på mikro- og makronivå, og dermed også til produktivitet (Foldspang et al., 2014).

I samarbeidet mellom arbeidsgivere, arbeidstakerorganisasjonene og myndighetene om medvirkning og verdiskaping har antakelsen om at partssamarbeid og medvirkning både gir bedre arbeidsmiljø og økt effektivitet stått sentralt. Gjennom avtaler, samarbeidskomiteer, felles institusjoner og ulike forskningsprogram har partene i arbeidslivet sammen med myndigheter demonstrert at gode arbeidsmiljø er produktivt. Godt partssamarbeid antas å senke konfliktnivået, bedre arbeidsmiljøet og bidra til varige løsninger av utfordringer knyttet til både arbeidsmiljø og fornuftig arbeidsorganisering for å levere de tjenester og produkter en virksomhet har som resultatkrav.

Arbeidslivet er i rask utvikling, ikke minst som følge av teknologiske endringer og globale verdikjeder. Det er store forskjeller i konsekvensene av disse trendene når det kommer til jobbkvalitet og jobbsikkerhet, og de nordiske landene skiller seg ut med en arbeidsstyrke som har relativt høy kompetanse, høye lønninger og gode arbeidsvilkår (Eurofound, 2013; Fernandez-Macias 2012, STAMI, 2018). Reguleringen av arbeidslivet og samarbeidet mellom dets parter er én viktig forklaringsfaktor, og hvor partssamarbeidet fokus på HMS og arbeidsmiljø har stått sentralt for å motvirke uheldig utvikling av arbeidslivet (Gustavsen, 2007). De nordiske landene skårer da også høyt på faktoren jobbkvalitet sammenlignet med mange andre industrialiserte land (Parent-Thirion et al., 2007).

Det viktigste avtaledokumentet mellom arbeidsgiverne og organiserte ansatte er hovedavtalene som inngås mellom partene. I virksomheter hvor det ikke er tariffavtale, er de ansattes rettigheter, enten de er organiserte eller ikke, knyttet til norsk lovgivning. Det vil si at det er lovverket som regulerer minimumsgraden av medvirkning og medbestemmelse. En finner lignende forhold i en del andre land, men den norske arbeidslivsmodellen har spesifikke norske kjennetegn knyttet til seg. Forhandlingene mellom arbeidsgivere og arbeidstakere finner i den norske arbeidslivsmodellen sted som sentraliserte forhandlinger mellom sterke kollektive aktører, med arbeidsgivere som for eksempel NHO, KS, Spekter eller Virke og arbeidstakere som for eksempel LO, UNIO, Akademikerne og YS. Sammenlignet med de fleste land er forhandlingene relativt disiplinerte hvor partene opptrer forutsigbart og følger felles spilleregler.

På arbeidsplassnivået er det først og fremst et topartssamarbeid om arbeidsmiljø og produktivitet, et samarbeid som støttes av myndighetsnivået. Dette samarbeidet danner grunnlaget

for det vi refererer til som den norske samarbeidsmodellen (Levin et al., 2012; Øyum et al., 2010). Aksjonsforskningsstudier har sett på hvordan samarbeidspraksiser mellom partene på norske arbeidsplasser kan være et redskap for å sikre gode og produktive arbeidsmiljø (Ravn & Øyum 2009; DiNunzio et al., 2009; Øyum et al., 2010; Torvatn & Øyum 2010; Levin et al., 2012, Ravn et al., 2012, Ravn & Øyum, 2018). Vi ser at det er tre aktører (ledelse, fagforening og ansatte, inkludert vernetjenesten) med ulike roller som samarbeider på arbeidsplassnivået, og vi ser også at det i godt arbeidsmiljøarbeid er viktig å ikke glemme de ansattes direkte medvirkning. Selv om samarbeidet er forankret både i lov- og avtaleverket finner vi også at det innenfor deler av norsk arbeidsliv finnes eksempler på at samarbeidet mellom ledere og tillitsvalgte om utvikling av arbeidsplassen går lenger enn det lov- og avtaleverket pålegger de, og hvor videreutvikling av gode arbeidsmiljø kan foregå gjennom både direkte medvirkning og representativ medbestemmelse. Samarbeidsmodellen på virksomhetsnivå, hvor topartssamarbeid benyttes som strategi for videreutvikling av arbeidsvilkår gjennom medvirkningspraksiser og involveringsstrategier for ansatte, ansattrepresentanter og førstelinjeledere, benyttes av mange virksomheter for kontinuerlig å utvikle samspeillet mellom arbeidsmiljø og produktivitet (Levin et al., 2012).

Forutsetningene for et slikt utvidet, representativt partssamarbeid er en omforent forståelse av lov- og avtaleverket fra begge parter (Øyum et al., 2010). Viktigheten av ledelsens evne og vilje til å jobbe kontinuerlig med utvikling av arbeidsmiljøet er også avgjørende for å opprettholde gode arbeidsbetingelser (Strand og Skogseid et al., 2013; Saksvik & Tvedt 2009; Skjørshammer, 2001). Levin et al. (2012) sier at partssamarbeidet på arbeidsplassnivået egentlig hviler på ledelsens vilje til samarbeid med tillitsvalgte. I NOU 2010:1 vises det til at lederes anerkjennelse av partssamarbeidet gjennom arbeidsmiljølovgivningen og tariffavtaler, hvor ansatte er innvilget en betydelig grad av innflytelse, er økende.

Ose et al. (2013) beskriver partssamarbeidet på ulike nivå som en viktig bærebjelke i IA-avtalen. I IA-bedrifter skal tillitsvalgte medvirke som IA-ambassadører; for eksempel å gjøre sykefraværarbeid til en integrert del av HMS-arbeidet, eventuelt gi arbeidstakere råd og veiledning, og om ønskelig bistå i dialogen med arbeidsgiver og andre. I dette arbeidet med å fremme godt arbeidsmiljø på arbeidsplassen må arbeidsgiver, tillitsvalgte og vernetjenesten samarbeide systematisk og "hver dag", og det krever en åpen og tillitsfull dialog. I den siste evalueringen av IA-avtalen anbefaler Ose et al., (2013) og i større grad ta i bruk det lokale nivået i sykefravær- og integreringsarbeidet.

Det er gjennomført flere forsøksprosjekter om temaet partssamarbeid i forebyggende arbeidsmiljøarbeid. For eksempel, i prosjektet "Sammen bedre på IA", gjennomført av Østfoldforskning, ble forankring på ledelsesnivået og et godt partsamarbeid, trukket frem som en forutsetning for et godt IA-samarbeid (Hansen & Langvik, 2011). I prosjektet "Best sammen"¹, i regi av KS og arbeidstakerorganisasjonene, gikk partene i kommunal sektor sammen for å bistå arbeidsplassene i det forebyggende arbeidet med særlig fokus på sykefraværarbeid. Videre, i prosjektet "321 Sammen for et godt arbeidsmiljø"², som var et samarbeidsprosjekt mellom Arbeidstilsynet, partene i arbeidslivet og NAV, konkluderes det med at partssamarbeidet virker når det er en gjensidig forståelse for roller og ansvar hos ledere, tillitsvalgte og vernetjenesten. Det vises også til at det er nødvendig med felles målforståelse i utviklingsarbeidet, og at regelmessige og faste møteplasser må etableres for samspill og ikke minst, praktisk handling.

2.4 Eksterne aktører i arbeidsmiljøarbeidet

I tillegg til de ulike interne aktørene er det også flere eksterne aktører som påvirker og er delaktige i virksomhetenes forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Dette inkluderer NAV Arbeidslivssenter, bedriftshelsetjenesten og Arbeidstilsynet. Nedenfor følger en kort redegjørelse for hvilken rolle disse aktørene skal ha i virksomhetenes arbeidsmiljøarbeid.

2.4.1 NAV Arbeidslivssenter

NAV Arbeidslivssenter ble opprettet i 2002 som et virkemiddel under IA-avtalen. Arbeidslivssenter finnes i alle fylker og er myndighetens virkemiddel overfor virksomheter med IA-avtale.

Arbeidslivssentrene skal være et ressurs- og kompetansesenter og hovedoppgaven er å bistå IA-virksomhetene i det langsiktige, systematiske og forebyggende HMS- og IA-arbeidet (Ose et al., 2013). Alle virksomheter som har inngått IA-avtale får en fast kontaktperson ved NAV Arbeidslivssenter. Sentrene skal understøtte og dyktiggjøre IA-virksomhetene i deres arbeid med å nå de målene virksomhetene setter seg for eget IA-arbeid. Virksomhetens IA-rådgiver skal bistå ledere, IA-kontaktpersonene, tillitsvalgte og verneombud med å arbeide målrettet og resultatorientert for å utvikle en mer inkluderende arbeidsplass. I tillegg skal rådgiveren koordinere bistand fra NAV, bidra til å utløse IA-virkemidler effektivt og samarbeide med virksomhetens

¹ <http://www.ks.no/fagomrader/Arbeidsgiver/partsamarbeid-om-ia/best-sammen-heftene/best-sammen/>

² <https://www.fagforbundet.no/nyheter/a/5676/3-2-1-sammen-for-et-godt-arbeidsmiljo/>

bedriftshelsetjeneste. Et av virkemidlene i IA-avtalen er et forebyggings- og tilretteleggingstilskudd. Tilskuddet skal stimulere arbeidsgivere til forebyggende og tilretteleggende tiltak, slik at ansatte i IA-virksomheter kan være i arbeid til tross for helseproblemer.

2.4.2 Bedriftshelsetjenesten

Arbeidsmiljøloven har en bestemmelse om bruk av bedriftshelsetjeneste som et særskilt virkemiddel i det helsefremmende og forebyggende helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet i virksomheter med særlig risikofylt arbeidsmiljø. Dette gjelder bransjer med risikofylt arbeidsmiljø, med større risiko for sykdommer, skader og psykiske belastninger, og andre virksomheter som har et særlig behov overvåking av arbeidsmiljøet eller kontroll av ansattes helse. Den lovpålagte bruken av bedriftshelsetjeneste gjelder dermed ikke for alle virksomheter i norsk arbeidsliv.

Bedriftshelsetjenesten skal være en fagkyndig og rådgivende tjeneste innen forebyggende HMS-arbeid, og skal bistå arbeidsgiver og arbeidstakere med å følge opp arbeidsmiljøet i virksomheten. Bedriftshelsetjenesten kan være en intern ordning som er organisert som en egen enhet i virksomheten, det kan være en medlemsfinansiert fellesordning eller en ekstern privat aktør (Mandal et al. 2016). Bedriftshelsetjenesten skal først og fremst ha en rådgivende funksjon. BHT skal kunne utrede og vurdere arbeidsmiljøproblemer innenfor ulike fagområder og utarbeide et grunnlag for å kunne ta standpunkt til hvilke tiltak som bør iverksettes. De mest sentrale områdene er kartlegginger av det fysiske og psykososiale arbeidsmiljøet, vurderinger av mulige årsaker og sammenhenger mellom arbeidsrelaterte helseplager og arbeidsmiljø, inkludert forslag til tiltak.

Kjernen i BHTs arbeid skal være en forebyggende tilnærming og innsats i arbeidsmiljøarbeidet, og de er i lov og forskrift primært pålagt å bistå på et organisatorisk nivå. Likevel viser en rapport fra ekspertgruppen som ble nedsatt for å vurdere bedriftshelseordningen i Norge (Rapport fra uavhengig ekspertgruppe, 2018), at mange leverandører som tilbyr tjenester har et klart individrettet preg rettet mot den enkelte arbeidstaker. Eksempelvis generelle helsekontroller knyttet til forhold som ikke er relatert til den vurderte arbeidsmiljørisiko som har utløst BHT-plikten. I en evaluering av bedriftshelsetjenesten utført av SINTEF (Mandal et al., 2016) kom det frem at mange BHT-er opplever at de ikke får til å jobbe så forebyggende som de ønsker. Begrunnelsen de selv oppga var at de mente at de ikke kom i posisjon til å jobbe forebyggende i virksomhetene dels fordi de ikke evnet å synliggjøre verdien og effekten av arbeidet, og dels på grunn av virksomhetenes fokus på kortsiktige og synlige resultater.

Grenseflater mellom NAV Arbeidslivssenter og bedriftshelsetjenesten

Både NAV Arbeidslivssenter og bedriftshelsetjenesten skal bistå virksomheter med IA-avtale i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet. I rapporten fra SINTEF (Mandal et al., 2016) er inntrykket at de fleste BHT-er har et godt samarbeid med NAV Arbeidslivssenter og at de ikke ser på hverandre som konkurrenter. Samtidig viser tidligere forskning (Ose et al., 2012) og resultatene fra Mandal et al. (2016) at det er tilfeller hvor BHT og arbeidslivssentrene overlapper hverandre og at det er tendenser til uklare grenseflater mellom aktørene. Spesielt nevnes det tilfeller hvor arbeidslivssentrene brukes til å følge opp arbeidsmiljøtematikk, mens BHT blir sittende igjen med medisinske saker på individnivå (Mandal et al., 2016). Men funnene til Mandal et al. (2016) viser også en forskjell mellom aktørene ved at BHT oppleves å ha en noe mer spisset kompetanse, som er mer skreddersydd for den enkelte virksomhet, mens Arbeidslivssentrets kompetanse er mer generell og har for eksempel ikke kompetanse til å foreta kartlegginger i det fysiske arbeidsmiljøet i en virksomhet.

2.4.3 Arbeidstilsynet

Arbeidstilsynet skal gjennom tilsyn og veiledning motivere virksomhetene til å ivareta sitt arbeidsgiveransvar og arbeide systematisk med å sikre et forsvarlig arbeidsmiljø.

I Arbeidstilsynets definerte målbilde for 2025 heter det at Arbeidstilsynet skal jobbe for at virksomhetene i større grad skal arbeide forebyggende med eget arbeidsmiljø (Arbeidstilsynet, 2018a). I dette arbeidet skal Arbeidstilsynet være en sentral kunnskapsaktør på arbeidsmiljøområdet og tilby verktøy for virksomhetenes forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Arbeidstilsynets tilsyn og veiledning skal oppleves relevant og fungere som god drahjelp til å drive lovlig og til å finne gode løsninger for å forebygge sykdom, skade og belastninger. I strategiplanen for 2017-2019 (Arbeidstilsynet, 2018b) har Arbeidstilsynet definert arbeid med forebyggende arbeidsmiljø som et av sine strategiske mål for perioden. Arbeidstilsynet skal jobbe mot varige forbedringer i arbeidsmiljøet til risikoutsatte virksomheter. Arbeidstilsynets innsats er risikobasert, det vil si basert på vurderinger av risiko for at arbeidstakere i Norge kan bli syke, skadet og/eller utnyttet på jobben eller som følge av forhold på jobben. I årsrapporten fra 2017 peker Arbeidstilsynet på to hovedutfordringer i arbeidslivet; arbeidskriminalitet og manglende HMS-arbeid. Etatens samlede erfaring fra 2017 viser at det fortsatt er mange virksomheter som ikke har grunnleggende helse-,

miljø, og sikkerhetsarbeid på plass, og at de derfor ikke i tilstrekkelig grad klarer å forebygge arbeidsrelaterte skader og sykdommer.

3 Metodisk tilnærming og datainnsamling

I dette kapitlet redegjør vi for utvalg av virksomheter som inngår i forskningsprosjektet, for datainnsamlingsmetodene, analysemetode, samt gjennomføring av datainnsamlingen.

3.1 Utvalg av virksomheter

For å belyse problemstillingene har innretningen i dette prosjektet vært å studere virksomheter som har lyktes med det forbyggende arbeidsmiljøarbeidet. For å kunne avgjøre hva det vil si å "lykkes" ble det utarbeidet ett sett med kriterier for kjennetegn med det partsbaserte forebyggende arbeidsmiljøarbeidet for virksomheter som skulle inngå i forskningsprosjektet. Disse var basert på gjennomgang av eksisterende tilgjengelig litteratur og hva som fremmer og hemmer partssamarbeid om arbeidsmiljø. For å få tak i virksomheter ba vi partene i IA-avtalen; arbeidsgiversiden (Staten, KS, Spekter, NHO og Virke), arbeidstakersiden (UNIO, Akademikerne, LO og YS), NAV Arbeidslivssentrene og Arbeidstilsynet, om å nominere virksomheter innenfor sine virksomhetsområder. I samråd med referansegruppen for prosjektet ble det lagt vekt på følgende to hovedkriterier for utvelgelse av virksomheter:

1. At både tillitsvalgte og ledelsen i virksomheten mener de jobber aktivt og godt med forebyggende arbeidsmiljøarbeid
2. At arbeidsmiljøarbeidet er tett knyttet til virksomhetens kjerneprosesser, og ikke ligger "på utsiden" av daglig arbeidshverdag for de ansatte. Det er derfor viktig å identifisere en operativ driftsenhet som case, med en linjeleder og tillitsvalgt i denne enheten.

I tillegg identifiserte vi følgende tilleggskriterier som også kunne legges til grunn for nominasjon:

- At partssamarbeid om arbeidsmiljø er en *kontinuerlig aktivitet* og har pågått over en viss tid
- At partssamarbeidet har en *forutsigbar struktur* (for eksempel at linjeledelsen deltar i faste møter med VO og TV)
- At virksomheten har *tydeliggjorte mål* for arbeidet med forebyggende arbeidsmiljø
- At virksomheten ligger innenfor normalen relativt sett når det gjelder turnover og tidlig pensjon

Vi mottok om lag 50 nominasjoner på casevirksomheter fra IA-partene. I tillegg hadde forskerne fire nominasjoner selv basert på egne nettverk. Målet var å rekruttere tre virksomheter innenfor hvert område (Staten, KS, Spekter, NHO og Virke) som skulle delta på workshop sammen (se nærmere beskrivelse av datainnsamlingsmetoder i avsnitt 3.2). Vi ønsket også å dekke flere geografiske regioner og å få en variasjon i bransjer og virksomhetsstørrelse. Den endelige utvelgelsen av virksomheter var derfor også basert på hensyn som geografisk lokasjon, bransje og størrelse.

Rekruttering av virksomheter foregikk ved at forskerne tok direkte kontakt med virksomhetene. I noen tilfeller hadde virksomhetene blitt kontaktet på forhånd av de som nominerte dem med forespørsel om å delta. Videre kontakt og avtale om deltagelse ble gjort av forskerne.

Det opprinnelige ønsket om å samle tre virksomheter innenfor hvert hovedavtaleområde til hver workshop viste seg å være utfordrende å oppnå i praksis på grunn av geografisk spredning og begrensinger i antall nominasjoner innenfor noen av hovedavtaleområdene. I tillegg var det enkelte av virksomhetene som ble forespurt om å delta som ikke hadde mulighet. Årsakene de oppga var i noen tilfeller at de opplevde utfordringer i partssamarbeidet på gitte tidspunkt, for eksempel på grunn av tøffe omstillingsprosesser. For et par andre virksomheter var timingen uheldig på grunn av stor aktivitet og deltagelse i andre prosjekter. Men felles for virksomhetene som ble kontaktet var at de var svært glad over å bli forespurt og stolt over å vise frem sitt arbeidsmiljøarbeid.

I det endelige utvalget lyktes vi ikke å få med virksomheter innenfor hovedområdet Virke. Utvalget som inngår i prosjektet ble til slutt 13 virksomheter, fordelt på områdene Staten, KS, Spekter og NHO. Tabell 1 viser en oversikt over casevirksomhetene, mens tabell 2 gir en oversikt over antall virksomheter innenfor hvert område. I tabell 3 viser fordeling på bransje kategorisert etter NACE-koder

Tabell 1 Oversikt over casevirksomheter

Nr.	Casevirksomhet	Område
1	Offentlig administrasjons- og forvaltningsvirksomhet 1	Staten
2	Offentlig administrasjons- og forvaltningsvirksomhet 2	Staten
3	Barnehage 1	KS
4	Barnehage 2	KS
5	Skole	KS
6	Bo- og behandlingshjem	KS
7	Brann- og redningsvesen	KS Bedrift
8	Busselskap 1	Spekter
9	Sykehuslaboratorium	Spekter Helse
10	Sykehusavdeling	Spekter Helse
11	Entreprenørselskap	NHO-LO
12	Produksjonsbedrift	NHO-LO
13	Busselskap 2	NHO-YS

Tabell 2 Oversikt over antall virksomheter innenfor hvert område, mens tabell viser fordeling på bransje kategorisert etter NACE-koder.

Område	Antall virksomheter
Staten	2
KS	5
Spekter	3
NHO	3
Virke	0
Totalt antall virksomheter	13

Tabell 3 Fordeling på bransjer etter NACE-koder

Bransjer	Antall virksomheter
Industri	1
Helse- og sosialtjenester	5
Bygge- og anleggsvirksomhet	1
Transport og lagring	2
Offentlig administrasjon og forsvar og trygdeordninger underlagt offentlig forvaltning	3
Undervisning	1
Totalt antall virksomheter	13

3.2 Datainnsamlingsmetoder

Problemstillingene i forskningsoppdraget peker på et behov for mer utdypende informasjon og kunnskap om *hvordan* virksomheter jobber med arbeidsmiljøarbeid i praksis, og en kvalitativ og interaktiv metodetilnærming har derfor vært benyttet for å besvare disse spørsmålene. For besvarelse av problemstilling 1-6 har vi dokumentert og analysert datamaterialet som er samlet inn gjennom innspill fra virksomhetene som inngår i utvalget, i tillegg til representanter fra lokale myndigheter og partene. Dataene er fremskaffet gjennom kvalitative intervjuer, virksomhetenes egen skriftlige beskrivelse (praksishistorie) og gjennom dialogbasert workshop med utforskende prosess rundt gitte problemstillinger. Problemstilling 7 og 8 er i hovedsak besvart ut fra gjennomgang av dokumenter, i tillegg til informasjon samlet inn på hjemmesider og gjennom skriftlig og muntlig kontakt med kontaktpersoner i hovedorganisasjoner og fagforeninger. Vi vil i de følgende avsnittene gi en nærmere redegjørelse for de ulike datainnsamlingsmetodene. Vi starter med beskrivelsen av workshopene da dette var rammen for datainnsamlingen.

3.2.1 Workshop

I dette prosjektet har vi benyttet workshops som kilde til datainnsamling. Casevirksomheter innenfor samme geografiske region ble samlet til en heldags workshop sammen med representanter fra eksterne parter (NAV Arbeidslivssenter, arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner og Arbeidstilsynet).

Vi har hentet inn kvalitative data gjennom gruppe- og plenumsdiskusjoner i workshops, og intervjuer på gruppe- og individnivå. Intervjuene beskrives i avsnitt 3.2.3, mens vi her vil beskrive designet og innholdet i workshopene for øvrig. Valget om å samle partene i casevirksomhetene i en workshop sammen med eksterne aktører ble gjort med ønske om å utforske spørsmål og problemstillinger sammen. Hovedhensikten var datainnsamling i prosjektet, men denne metoden har potensielt en stor tilleggsverdi ved å bidra til erfaringsutveksling og felles læring for alle deltagende parter.

Det ble gjennomført fem workshops med til sammen 12 casevirksomheter³. Totalt deltok 70 personer på workshopene i tillegg til forskerne. Fra virksomhetene deltok linjeleder, tillitsvalgt og verneombud. I noen av casene deltok det flere tillitsvalgte og verneombud/hovedverneombud og i ett av casene ble linjeleder forhindret fra å delta og HMS-leder deltok i stedet. I to caser deltok HR-ledere i tillegg til linjeleder og i ett case deltok en HMS-rådgiver sammen med linjeleder. Fra eksterne aktører deltok IA-rådgivere fra NAV Arbeidslivssenter på alle workshopene, mens representanter fra Arbeidstilsynet deltok på to workshops, mens bedriftshelsetjenesten var representert på en workshop. De øvrige eksterne deltagerne var inviterte deltagere fra henholdsvis regionale og/eller sentrale parter fra de aktuelle arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene tilknyttet casevirksomhetene. Til sammen utgjorde dette 24 deltagere fordelt på de fem workshopene.

Tidsrammen for workshopene var fra ca. kl. 09.00 til kl. 15.30, men dette varierte noe avhengig av om det var to eller tre virksomheter som deltok. Workshopen ble innledet med en kort presentasjon av prosjektet og formålet med dagen. Deretter var dagen delt inn i tre bolker. Første bolk besto av presentasjoner av praksishistorier fra casevirksomhetene. Leder, tillitsvalgt og verneombud presenterte denne sammen, mens forskerne og de eksterne aktørene stilte utdypende spørsmål og kommenterte underveis. Den andre bolken handlet om virksomhetenes samhandling

³ Det ble gjennomført en alternativ datainnsamling i den 13. casevirksomheten. Dette beskrives nærmere i 3.4.

med eksterne parter og besto av en felles utforsking av dagens praksis, forbedringsmuligheter og kompetansebehov i virksomhetenes arbeidsmiljøarbeid. Dette arbeidet ble gjennomført som gruppearbeid der deltagerne ble delt inn i grupper på tvers av virksomhetene, og sammen med relevante eksterne aktører, med en felles plenumsdiskusjon til slutt. I den tredje bolken var det kun deltagerne fra casevirksomhetene som deltok, mens de eksterne aktørene avsluttet dagen. Her ble det gjennomført gruppeintervju (og noen individuelle intervju), der vi utforsket lederrollen, tillitsvalgtsrollen og verneombudsrollen, og samhandlingen dem imellom i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet. Her ble lederne fra casevirksomhetene intervjuet sammen, og det samme for tillitsvalgte og verneombud.

Tabell 4 Eksempel på innhold og agenda for workshopene

09.00-09.20:	Velkommen og innledning <i>- Formålet med dagen, kort presentasjon av deltagere og prosjektet</i>
09.20-10.10:	Presentasjon av praksishistorie fra casevirksomhet 1 <i>- Leder, tillitsvalgt og verneombud presenterer sammen. Utdypende spørsmål fra forskere og andre deltagere</i>
10.10-11.00:	Presentasjon av praksishistorie fra casevirksomhet 2
11.00-11.50:	Presentasjon av praksishistorie fra casevirksomhet 3
11.50-12.30:	Lunsj
12.30-14.00:	Virksomhetenes samhandling med eksterne <i>- Felles utforsking av dagens praksis, forbedringsmuligheter og kompetansebehov (grupperarbeid og plenumsdiskusjon)</i>
14.00-15.30:	Gruppeintervjuer (kun for ledere, TV og VO) <i>- Nærmere utforsking av lederrollen, tillitsvalgtssrollen og verneombudsrollen og samhandlingen dem i mellom i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet</i>

3.2.2 Praksishistorier

Som del av datainnsamlingen, ble de utvalgte virksomhetene bedt om å undersøke og beskrive sin egen praksis og erfaring med forebyggende arbeidsmiljøarbeid i form av en praksishistorie etter mal utviklet av forskerne. Strukturen på praksishistorien tar utgangspunkt i formatet til et semi-strukturert intervju. Malen ga retningslinjer for hvordan de skulle gå frem og hvordan de skulle presentere arbeidet sitt på workshopen. Ledere, tillitsvalgte og verneombud i virksomheten ble bedt om å utforme og presentere virksomhetens praksishistorie i fellesskap. Denne metoden har vi benyttet i et tidligere forskningsprosjekt (Ravn & Øyum, 2009) hvor vi måler omfang og innhold i partssamarbeidet i en virksomhet. Gjennom at partene selv besvarer spørsmålene fungerer også praksishistorien som et aksjonsforskningsverktøy (Greenwood & Levin, 2005) ved at det setter i gang en refleksjonsprosess om egen praksis. Temaer som inngikk i malen for virksomhetenes praksishistorie var, i tillegg til bakgrunnsinformasjon, følgende:

- Beskrivelse av et godt arbeidsmiljø for virksomheten
- Initiativ og oppstart av arbeidsmiljøarbeidet (Hvordan og hvorfor arbeidet med forebyggende arbeidsmiljøarbeid ble satt i gang, hvem som var pådrivere)
- Fokusområder for arbeidsmiljøarbeidet (Arbeidsmiljøutfordringer, hva rettes det fokus mot)
- Beskrivelse av forebyggende arbeidsmiljøtiltak
- Beskrivelse av resultatene av tiltakene (målepunkter)
- Samarbeidsform og arbeidsform i arbeidsmiljøarbeidet (hvordan jobber partene sammen og hvordan involveres de øvrige ansatte)
- Samarbeid med eksterne aktører som NAV Arbeidslivssenter, bedriftshelsetjenesten, Arbeidstilsynet og arbeidsgiver-/arbeidstakerorganisasjonene
- Suksessfaktorer og barrierer i virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid

Praksishistoriene fungerte som datainnsamlingsmetode ved at vi fikk informasjon om virksomhetens arbeidsmiljøarbeid. I tillegg fungerte de som grunnlag for formidling til de andre deltakerne i workshopen, og som bilder på forebyggende arbeidsmiljøarbeid i praksis som andre norske virksomheter kan lære av. Casebeskrivelsene i kapittel 4 er en sammenfattet versjon av virksomhetenes skriftlige praksishistorier, presentasjon av denne på workshopen, samt enkelte

utdypinger fra intervjuene. For å sikre at disse beskrivelsene var i samsvar med virksomhetenes egne beskrivelser og fortolkninger, ble alle casebeskrivelsene sendt til virksomhetene for kvalitetssikring. Dette er en form for "member checking", en valideringsprosess som innebærer testing av data, funn og tolkninger med informantene (Lincoln & Guba, 2000).

3.2.3 Kvalitative intervju

I prosjektet har vi gjennomført til sammen 18 intervju, hvorav 11 er gruppeintervju mens syv er individuelle intervju. Intervjuene ble gjennomført som siste del i workshopene med unntak av fire intervju som ble gjennomført på telefon⁴. Ledere, tillitsvalgte og verneombud på tvers av virksomhetene ble intervjuet sammen for å utforske de ulike rollene i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet. Til sammen har vi intervjuet 41 informanter fordelt på disse rollene:

- 15 ledere
- 12 verneombud (hvorav to hovedverneombud)
- 12 tillitsvalgte
- To som både var tillitsvalgt og verneombud

Gruppeintervjuene varte opp mot 75 minutter, mens de individuelle intervjuene hadde en varighet på 45-60 minutter. Gruppeintervjuene var en blanding av tradisjonelle gruppeintervju og fokusgruppeintervju. I et fokusgruppeintervju legges det til rette for dataskaping gjennom at deltagerne samtaler med hverandre rundt et gitt tema (Wibeck, 2000). Her er forskeren mer en moderator som skal fasilitere gruppediskusjonene. I et tradisjonelt gruppeintervju er det intervjueren som setter fokus og bærer samtalen videre ved hjelp av en intervjuguide. Her er dialogen i større grad mellom forskeren og de ulike deltagerne. I vårt tilfelle var forskerne mer aktive og styrende enn i et fokusgruppeintervju, men samtidig var interaksjonen og diskusjonen i gruppa viktig informasjon. Samtalene i gruppa bidro til meningsutvekslinger og videre refleksjon blant deltagerne og vi fikk dermed rikere informasjon enn hva som ville fremkommet i individuelle intervjuer.

Kvalitative forskningsintervju er en anerkjent metode hvor hensikten er å få tak i gode og dype beskrivelser av personers opplevde livsverden, erfaringer og kunnskap (Kvale, 1983). Dette er

⁴ Tre av telefonintervjuene var alternativ datainnsamling i case 13 som ikke deltok på workshop. Ett intervju ble gjennomført på telefon i etterkant av en workshop da informanten ikke hadde anledning til å delta på workshopen.

en metode som er godt egnet for eksplorerende forskning der det i utgangspunktet ikke eksisterer så mye kunnskap (Braun & Clarke, 2006), slik som partssamarbeidets betydning for et godt forebyggende arbeidsmiljøarbeid.

Et forskningsintervju er en samtale som er ledet rundt et bestemt tema, med personer som har de relevante erfaringene. For å få kjennskap til informantenes perspektiver og erfaringer hadde vi en viss grad av struktur på intervjuet ved å ha relative åpne spørsmål, men med fokus på spesifikke situasjoner og handlingssekvenser. Semistrukturerte intervjuer er fordelaktig både til individuelle intervjuer og gruppeintervjuer, og den største styrken til denne strukturen er dens fleksibilitet til å følge informantenes besvarelser. I individuelle intervjuer er det mulig for den som intervjuer å få tak i rike, personlige og sosiale beskrivelser rundt informantens opplevelser, meninger og erfaringer, mens i gruppeintervjuer får en et bredere syn på erfaringer rundt et spesifikt tema. Kvalitativ metode kan gi innsyn i informantens opplevelser i en personlig og sosial kontekst, samt bidra til ny innsikt og kunnskap om forholdene og faktorene rundt som har en betydning for disse opplevelsene (Kvale & Brinkman, 2009). Når hensikten er å gå i dybden i informantenes praksis er forskningsintervju velegnet som metode.

3.2.4 Forskningskvalitet og feilkilder

Kvalitet i kvalitativ forskning måles ofte ved å se på dens troverdighet, som et overordnede begrepet for gyldighet, pålitelighet og overførbarhet (Lincoln & Guba, 2000). Gyldighet sier noe om i hvilken grad resultatene fra analysen samsvarer med spørsmålene i problemstillingen og om metodevalget er passende (Kvale & Brinkmann, 2009). Pålitelighet forteller noe om hvor konsistent og troverdig forskningsresultatene er (Kvale & Brinkmann, 2009). Overførbarhet viser til generaliserbarheten av funnene. Generaliserbarhet i kvalitativ forskning vil ikke si å generalisere universelt, men se om den kunnskapen som produseres i intervjuer og casestudier, kan overføres til andre relevante situasjoner (Kvale & Brinkmann, 2009). En analytisk generalisering er høyst relevant i dette forskningsprosjektet da det involverer en begrunnet vurdering av i hvilken grad funnene fra denne studien kan brukes som en rettleiding for hva som kan fungere i en annen setting (Kvale & Brinkmann, 2009). Her er det mottagerne av informasjonen (altså leserne) som selv aktivt vurderer om funnene er gyldige for deres situasjon og i en ny sammenheng (Greenwood & Levin, 2005). En annen kvalitetsindikator er forskningens transparens. Transparens handler om hvordan

forskerne formidler de valgene de har gjort underveis i studien. Dette for å sikre at leseren selv kan bedømme kvaliteten på studien. Aktiv bruk av sitater er en måte å sikre transparens.

Casevirksomhetene i denne studien er valgt ut basert på et strategisk utvalg og på vurdering av hva som er mest relevant og interessant ut fra prosjektets formål. Det er dermed ikke et representativt utvalg av norske virksomheter. Dette kan representere noen potensielle feilkilder og skjevheter som det er verdt å bemerke. For det første er casevirksomhetene valgt ut fordi de på en eller annen måte har utmerket seg ved å ha jobbet godt med forebyggende arbeidsmiljø og partssamarbeid. Dette var i tråd med et ønske om å studere virksomheter som lykkes godt i dette arbeidet for å lære av disse og for å inspirere andre virksomheter. Et annet aspekt er nominasjonsprosessen hvor partene i IA-avtalen (representert gjennom referansegruppen) ble bedt om å nominere virksomheter til å delta i studien. Et flertall av casevirksomhetene som til slutt ble valgt ut og som takket ja til å delta er nominert av NAV Arbeidslivssenter. Dette er forståelig da NAV Arbeidslivssenter har tett dialog med virksomhetsnivået og dermed god kjennskap til virksomheter som lykkes med arbeidsmiljøarbeidet. Samtidig skal vi være oppmerksomme på at dette også kan representere en potensiell skjevhet når det gjelder hva som kjennetegner samhandlingspraksisen mellom virksomheter og NAV Arbeidslivssenter.

3.2.5 Dokumentgjennomgang

For å besvare problemstillingen som omhandler regulering av tillitsvalgtsrollen og samarbeidet om arbeidsmiljøarbeid i hovedavtaler og tariffavtaler, har vi benyttet oss av dokumentgjennomgang. Vi har valgt å se nærmere på hovedavtalene i de store hovedavtaleområdene innenfor norsk arbeidsliv (for oversikt over avtaler som er gjennomgått, se avsnitt 9.1). Dette er førstehåndskilder som er offentlig tilgjengelige for allmennheten. Vi har videre gjort et strategisk utvalg av tariffavtaler der vi har tatt utgangspunkt i virksomhetene i utvalget og sett på hvilke tariffavtaler de forholder seg til. Datainnsamling rundt opplæring av tillitsvalgte har foregått ved gjennomgang av hjemmesider og tilgjengelig informasjon fra fagforeninger representert i casevirksomhetene våre. I tillegg ble representanter fra hovedorganisasjonene LO, YS, UNIO og Akademikerne kontaktet med spørsmål om hovedorganisasjonenes rolle i opplæring av tillitsvalgte.

3.3 Analysemetode

Alle intervjuer ble tatt opp med digital opptaker og transkribert ord for ord. Vi benyttet en metode utviklet av seniorforsker i Sintef (Ose, 2016) for videre strukturering av datamaterialet. Det første steget i denne metoden er fullkoding av all tekst, noe som innebærer at alle sitater er kodet etter en kodeliste som genereres parallelt med kodingen. Teksten kodes og sorteres etter ulike tema, deretter sorteres teksten i hovedtema og undertema. Metoden sørger for at datagrunnlaget utnyttes godt, og at det ikke er tilfeldig hva som tas med innenfor samme tema. Fullkoding av intervjueteksten resulterte i 130 koder som igjen dannet utgangspunkt for de videre analysene.

Vi benyttet videre en tematisk analysemetode. Tematisk analyse er en metode for å identifisere, analysere og rapportere tema og mønster i datamaterialet (Braun & Clarke, 2006). Et tema innehar informasjon som er viktig relatert til forskningsspørsmålene. Tematisk analyse gir en stor grad av metodisk fleksibilitet som gir god innsikt i komplekse datamaterialer (Braun & Clarke, 2006). Vi har benyttet Braun og Clarke (2006) sine seks steg i tematisk analyse, som er (1) bli bedre kjent med dataene, (2) generere koder, (3) søke etter tema, (4) gjennomgå tema, (5) definere og navngi tema og til slutt (6) redegjøre for temaene i en skriftlig rapport. Det er i de to første fasene at Ose (2016) sin metodikk er benyttet.

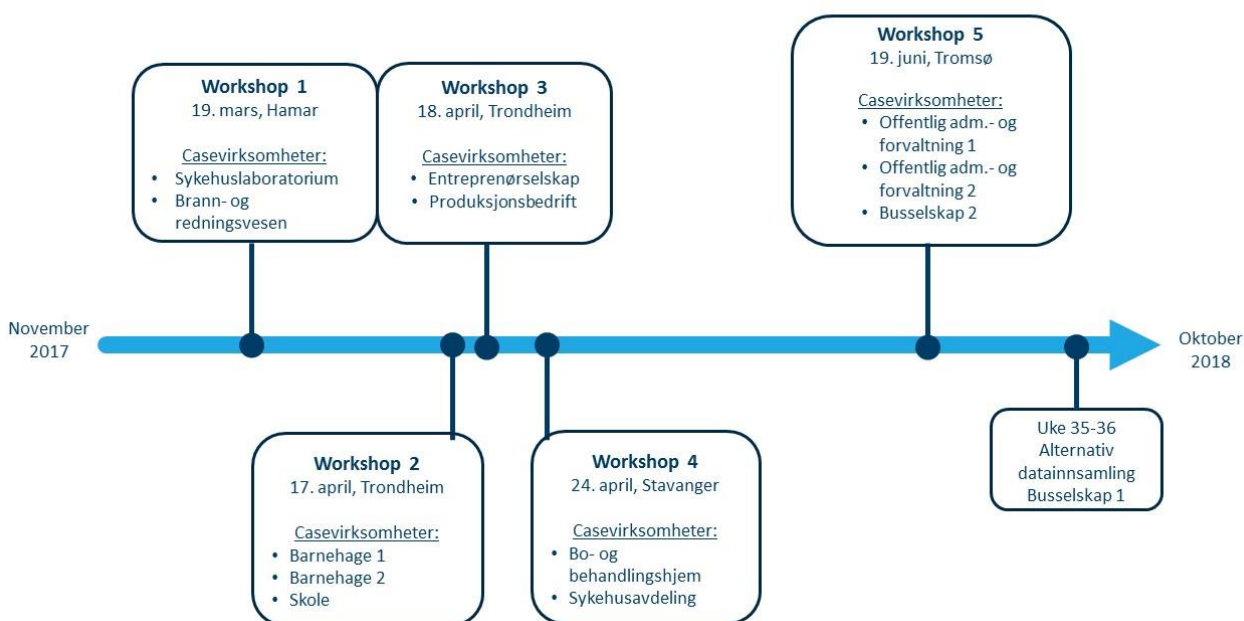
Fase 3 til 6 er selve kjerne i analysearbeidet. Etter en gjennomgang av alle kodene begynner dannelsen og struktureringen av tema. Basert på analyse av tematiske likheter før en løftet kodene til å bli en del av hovedanalysen og rapportens funn. Hovedtemaene skal ha en meningsfylt rød tråd og være i relasjon til hverandre, men ha indre konsistens og på samme tid skille seg tematisk fra de andre tematiskegruppene. Den endelige tematiske oversikten er klar når temaene er tydelig definert og navngitt (Braun & Clarke, 2006).

3.4 Gjennomføring av datainnsamling

De fem workshopene ble gjennomført i perioden mellom mars og juni 2018. Opprinnelig var det planlagt en sjette workshop i Oslo i august 2018, men da vi ikke lyktes å få på plass virksomheter innenfor Virke-området, ble det i samråd med oppdragsgiver besluttet å foreta en alternativ datainnsamling i den ene virksomheten som skulle delta på denne workshopen. I stedet for å delta på workshop sendte denne virksomheten inn sin praksishistorie etter samme mal som de resterende casevirksomhetene, og så ble det foretatt individuelle intervju per telefon med henholdsvis leder,

tillitsvalgte og verneombud i etterkant. Figur 1 viser en tidslinje med dato og sted for workshoper, samt deltagende virksomheter.

Figur 1 Tidslinje over workshoper og deltagende casevirksomheter



4 Bilder på forebyggende arbeidsmiljøarbeid i praksis

I dette kapitlet presenterer vi casevirksomhetene som inngår i utvalget vårt for å vise eksempler eller "bilder" på forebyggende arbeidsmiljøarbeid i praksis. Casebeskrivelsene er først og fremst basert på virksomhetenes praksishistorier og presentasjonen av denne, og i noen tilfeller utdypinger fra intervjuene. Beskrivelsene følger en felles mal og beskriver følgende temaer; godt arbeidsmiljø for virksomheten, initiativ og oppstart av forebyggende arbeidsmiljøarbeid, fokusområder i arbeidsmiljøarbeidet, forebyggende tiltak, resultater av arbeidsmiljøarbeidet, samarbeid og arbeidsform i arbeidsmiljøarbeidet og virksomhetenes samarbeid med eksterne.

Vi starter med virksomhetene innenfor staten (grønn) og deretter følger virksomheter i KS-området (rosa), Spekter-området (blå) og NHO-området (orange).

4.1 Casevirksomheter i Staten

Casebeskrivelse Offentlig administrasjon og forvaltning 1

Hovedavtaleområde: Staten

Fagforeninger: AVYO, NTL, Akademikerforbundet og Akademikerne som representerer Econa, NITO, Juristforbundet og Samfunnsviterne.

Virksomheten består av 78 ansatte (69 prosent kvinner) og er delt inn i tre seksjoner. Virksomhetens kjerneoppgaver er utbetaling av pensjon og uføretrygd, trekkregistrering, ajourhold av adresse- og kontoinformasjon samt regnskapsføring og innberetning.



Godt arbeidsmiljø for virksomheten

- Åpenhet og respekt
- Trygghet og tillit
- Godt samarbeidsklima
- Meningsfylte og varierte arbeidsoppgaver som skaper arbeidsglede
- Trivsel og humor
- Flest mulig på jobb



Initiativ og oppstart av forebyggende arbeidsmiljøarbeid

Laboratoriet startet et prosjekt med fokus på forebyggende arbeidsmiljø i 2011. Bagrunnen var delvis et høyt sykefravær på over 10 %, men også andre årsaker som ønske om å ivareta og videreutvikle et godt arbeidsmiljø.



Fokusområder i arbeidsmiljøarbeidet

Fokusområder i arbeidsmiljøarbeidet for denne virksomheten har blant annet vært: 1) å skape meningsfulle og varierte oppgaver samt muligheter for utvikling, 2) å skape jobbmessing ved at ansatte har god forståelse for arbeidsoppgavene og får nok opplæring, 3) å unngå negativt stress ved frister og oppgavemengder, 4) å forebygge mot plager som følge av statiske og stillesittende arbeid (ha variasjon i oppgaver), 5) nærværarbeid (tett på medarbeiderne for å identifisere arbeidsmiljøutfordringer) ved å være tilstede, lytte og gi aksept for «en dårlig dag på jobben», og 6) å skape en åpenhetskultur (skape trygghet, tillit og «ha takhøyde»). I tillegg har vi fokusert på eventuelle arbeidsmiljøutfordringer knytte til automatisering av arbeidsoppgaver som skaper endring i arbeidsinnhold for ansatte.



Forebyggende tiltak

Virksomheten har gjort en rekke forebyggende tiltak rettet mot økt jobbmessing. Disse inkluderer fokus på trygg og god opplæring, både i konkret jobbsituasjon og gjennom e-læringskurs, foredrag og video. Det blir også lagt til rette for at ansatte kan ta etter- og videreutdanning. I tillegg gjennomfører de en årlig fagdag på hver seksjon der de fokuserer på tema og faglige problemstillinger som angår seksjonen. Det legges stor vekt på medvirkning og at ansatte skal få påvirke sin arbeidshverdag. De har etablert

selvstyrte team der teamet har ansvaret for en rekke arbeidsoppgaver og som ansatte i teamet har ansvaret for å fordele mellom seg. Virksomheten har også gjort en rekke tiltak for å unngå statisk og stillesittende arbeid. De har fokus på god fysisk og ergonomisk utforming av arbeidsplassen med heve-/senkebord, rullestol, underarmstøtte, headset og mulighet for tilpasset kontorstol. De prøver daglig å gjennomføre ti-minutters pausetrinn for alle ansatte i nærmeste sosialsone. Det er stor bevissthet rundt tilpasning av arbeidshverdagen til hver enkelt medarbeider så langt det går. De har i fellesskap utarbeidet en tilretteleggingsliste som hver enkelt kan ta med seg til lege for å finne måter å tilrettelegge arbeidet på i stedet for å bli 100 prosent sykmeldt. Virksomheten har også mange velferdsgoder og trivselstiltak. De har etablert en egen aktivitetsgruppe som arrangerer mange ulike sosiale aktiviteter i løpet av året.

Forebyggende tiltak oppsummert:

- Jobbmestring med god opplæring
- Selvstyrte team som gir økt autonomi
- Mulighet for tilpasset arbeidshverdag
- Fokus på nærvær og tilrettelegging “folk skal være mest mulig på jobb”
- Tilretteleggingsliste
- God ergonomisk utforming og daglig pausetrinn
- Velferdstiltak og sosiale arrangementer som bygger fellesskap



Resultater av arbeidsmiljøarbeidet

Det målrettede og systematiske arbeidet har redusert sykefraværet og bidratt til høy grad av trivsel i virksomheten. Det er en stadig mindre andel som blir 100 prosent sykmeldt. Arbeidsmiljøarbeidet har resultert i en god “dugnadsånd”, lav turnover og gode skårer på årlige undersøkelser som måler engasjement og jobbtilfredshet.



Samarbeid og arbeidsform i arbeidsmiljøarbeidet

De har månedlige møter i medbestemmelsesapparatet (MBA) som består av tillitsvalgte fra fire ulike fagforeninger, verneombud, direktør og HR. Formålet er å få ut informasjon tidlig, og samle informasjon slik at alle får samme informasjon til samme tid. De har fire årlige AMU- møter der verneombudet deltar, og de gjennomfører jevnligte vernerunder med spørreundersøkelse i forkant. Det har vært gjennomført workshops der tema har vært arbeidsmiljø etter behov, hvor ledergruppe, tillitsvalgte og verneombud har deltatt. I tillegg har de felles opplæring og kursing av ledergruppe, tillitsvalgte og verneombud når det gjelder arbeidsmiljø, sykefraværsoppfølging og hovedavtalen. Gir merverdi for organisasjonene at de har samme ståsted og kunnskap.



Samarbeid med eksterne i arbeidsmiljøarbeidet

Leier inn eksterne foredragsholdere til fagdager og fagsamlinger. NAV Arbeidslivssenter arrangerer felles kurs for virksomheten, i tillegg til fast IA-kontakt og tilgang til arbeidsgiverlos med kompetanse om arbeid og psykisk helse. BHT bidrar med arbeidsplassvurderinger og dialogmøter med gravide. Deltar i iBedrift (faktabasert kunnskapsheving).

Casebeskrivelse Offentlig administrasjon og forvaltning 2

Hovedavtaleområde: Staten

Fagforeninger: NTL-Skatt, Skatteetatens landsforbund, Skatterevisorenes Forening, Parat, Skatteetatens Juristforening, NITO, ECONA og Samfunnsviterne.

Virksomheten er totalt 500 ansatte fordelt på 22 arbeidssteder utover et langstrakt geografisk område. Det er ca. 68 prosent kvinner og en gjennomsnittsalder på ca. 49 år. Virksomhetens kjerneoppgave er å sikre et finansielt hovedgrunnlag for offentlig virksomhet.



Godt arbeidsmiljø for virksomheten

- Motiverte arbeidstakere, motiverte ledere og den synergien dette gir i arbeidsutførelsen
- Tillit, mening og engasjement
- En inkluderende adferd og felles kjøreregler
- Dialog og kunnskapsdeling, herunder god tilbakemeldingskultur
- Balanse mellom innsats og belønning, balanse mellom egenkontroll og stilte krav
- Tydelige roller og forventninger
- Forutsigbarhet – så langt det er mulig
- Verdier og kultur



Initiativ og oppstart av forebyggende arbeidsmiljøarbeid

Begrepet «forebyggende arbeidsmiljø» er ikke et begrep virksomheten bruker, men de vektlegger forebyggende tiltak og aktiviteter for et forbedret arbeidsmiljø. Virksomheten hadde i 2016 et høyt sykefravær og som et resultat av dette ble det bestemt å forebygge gjennom målrettet arbeidsmiljøarbeid. De satte i gang et livsstilsprosjekt som fikk betegnelsen MAL og som fokuserte på aktiviteter og tiltak knyttet til Mestring, Arbeidsglede og Livsstil.



Fokusområder i arbeidsmiljøarbeidet

MAL-prosjektets formål var primært å jobbe forebyggende og tilretteleggende for å redusere sykefraværet, noe de mener også har implikasjoner for arbeidsmiljøet. Desto flere som er på jobb, desto mindre belastes øvrige arbeidstakere i henhold til ivaretagelse av sikker og stabil produksjon. Således har MAL-prosjektet også vært et prosjekt som direkte kan relateres til opplevd arbeidsmiljø.

I tillegg til høyt sykefravær opplever virksomheten også arbeidsmiljøutfordringer knyttet til store omstillingsprosesser og effektiviseringskrav i offentlig sektor, samt vold, trusler og trakassering.



Forebyggende tiltak

Gjennomgang av sykefravær rutiner for alle ledere, individ- og gruppeoppfølging av utvalgte medarbeidere i henhold til livsstil, lederseminarer om den vanskelige samtalen og helsefremmende arbeidsmiljø, fokus på bevegelse i og utenfor arbeidstiden med MAL-ambassadører, trening i arbeidstida og konkurranser, og fokus på nærværarbeid gjennom artikkelserier på intranett. Noen av tiltakene har vært gjennomført i regi av MAL-prosjektet.

Utgangspunktet for det optimale arbeidsmiljøarbeidet er nedfelt i virksomhetens leder- og medarbeiderplattform. Virksomheten har flere psykososiale forebyggende tiltak som går på tydelige forventninger; lederne viser retning, og medarbeiderne jobber mot felles mål, lederne utvikler medarbeiderne og team, medarbeiderne tar ansvar og involverer seg, ledere driver endring, medarbeiderne er fleksible og utviklingsorienterte, ledere og medarbeidere skaper resultater.



Resultater av arbeidsmiljøarbeidet

Virksomheten ser tydelig resultater av MAL-prosjektet selv om det er litt for tidlig å se målbare effekter. Virksomheten vektlegger medarbeiderundersøkelsen og oppfølging av denne. Her er det fokus på tre temaområder; Jobbinnhold, relasjonelle forhold og strategiske forhold. Disse skal til sammen måle engasjement og gjennomføringsevne.



Samarbeid og arbeidsform i arbeidsmiljøarbeidet

Virksomhetens arbeidsmiljøarbeid er mangfoldig. Arbeidsmiljøutvalg er etablert i alle driftsenheter. I denne regionen møtes AMU en gang i måneden. I disse møtene har verneombudet en sentral rolle, og virksomheten ser det som svært viktig for arbeidsmiljøarbeidet at samarbeidet mellom ledelse og tjenestemannsorganisasjonene er velfungerende. Risikovurderinger av arbeidsmiljørelaterte problemstillinger foretas med tilhørende tiltaksskisser. Alle ledere har forpliktet seg gjennom lederplattformen å jobbe mot forebyggende for å forbedre arbeidsmiljøet. HR-miljøet er påkoblet som en naturlig samarbeidspartner. I tillegg er det en del lokale initiativ fra medarbeidere.



Samarbeid med eksterne i arbeidsmiljøarbeidet

Virksomheten har benyttet BHT for ansatte som har ønsket arbeidsplassvurderinger med tanke på ergonomi og riktig utstyr. Har kontakt med NAV Arbeidslivssenter som en del av IA-avtalen, og arbeidslivssenteret har bl.a. bidratt til økt kunnskap om psykiske lidelser.

4.2 Casevirksomheter i KS-området

Casebeskrivelse barnehage 1

Hovedavtaleområde: KS

Fagforeninger: Utdanningsforbundet og Fagforbundet.

Kommunal barnehage med 23 ansatte (1 mann). Virksomhetens kjerneoppgave: Barnehagen skal være en pedagogisk virksomhet. Den skal i samarbeid og forståelse med hjemmet ivareta barnas behov for omsorg og lek, og fremme læring og dannelse som grunnlag for allsidig utvikling.



Godt arbeidsmiljø for virksomheten

- Medvirkning – alle har en viktig stemme og alle skal bli hørt
- Engasjement
- Samarbeid – rullering og forflytninger, hensyn tas, men linjeleder avgjør.
- Inkludering
- Ansvarsfordeling – basert på roller
- Rolleavklaring – respekt for hverandres roller og forståelse
- Humor
- Målstyring gjennom egne mål som er bredt forankret
- Tillit, respekt, åpenhet og lojalitet



Initiativ og oppstart av forebyggende arbeidsmiljøarbeid

Det forebyggende arbeidet ble i-gang-satt pga. at de opplevde at styrer ble sykmeldt, og at det manglet systemer og prosedyrer som ivaretok de ansatte i denne situasjonen. Fraværet økte og var på et tidspunkt på hele 50 prosent. Leder, NAV Arbeidslivssenter, verneombud og tillitsvalgt var pådrivere.



Fokusområder i arbeidsmiljøarbeidet

Barnehagen har til tider opplevd profesjonskamper og en litt “oss”- og “dem”-holdning blant de ansatte. De retter fokus på forståelsen av gjensidig avhengighet og at de ulike rollene og profesjonene bidrar med ulike kompetanse og har ulike styrker. Andre arbeidsmiljøutfordringer for denne barnehagen er løpende opptak, og at det er få ressurser til vikarer. For å identifisere arbeidsmiljøutfordringer har de “personalets kvarter” på møter. De bruker også KS’ kartleggingsverktøy av arbeidsmiljø. Utfordringer i arbeidsmiljøet identifiseres også gjennom medarbeidersamtaler og ved at leder, tillitsvalgt og verneombud er tett på ansatte.



Forebyggende tiltak

Som et ledd i det forebyggende arbeidet har barnehagen utarbeidet et sett kjøreregler som skal fungere som retningslinjer og rammer for hva det vil si å være ansatt i barnehagen, der også leders forventninger er uttalt. Barnehagen har jobbet med bevisstgjøring av forholdet mellom ens rettigheter og plikter som ansatt og leder på arbeidsplassen. Dette har spesielt vært knyttet til hvordan man forholder seg ved

sykdom og sykemeldinger. Her har de hatt opplæring i regi av NAV Arbeidslivssenter (IA-skolen) og BHT.

Barnehagen har hatt et stort utviklingsfokus og har jobbet systematisk med visjoner og verdier - “hvordan vi vil ha det, hvordan vi vil bli, hvordan kommer vi oss dit”. I dette arbeidet har de brukt en løsningsfokusert tilnærming gjennom LØFT-metodikk. Et annet konkret tiltak de har gjort var å innføre informasjonstavle som viser hvem som er på jobb, fravær, møter og ev. endringer på avdelinger.

Forebyggende tiltak oppsummert:

- Kjøreregler – forventninger, rettigheter og plikter
- Kompetanseutvikling og opplæring i IA og nærværarbeid gjennom IA-skolen
- Tilrettelegging før sykmelding, eller vær en del på jobb ved sykmelding
- Utviklingsfokus og systematisk jobbing med visjon og verdier
- Informasjonstavle



Resultater av arbeidsmiljøarbeidet

Virksomheten har evaluert tiltakene underveis, både skriftlig og muntlig. De gjennomfører medarbeiderundersøkelse hvert andre år som fanger opp hvilke områder de skal ha fokus på. De bruker også sykefraværstatistikken, men er bevisst på at arbeidsmiljø er mer enn hva denne statistikken kan si noe om. Gjennom det systematiske arbeidet de har gjort har de redusert fraværet og ligger nå jevnt på fire til fem prosent. De har perioder med økning, opp mot 20 prosent i første kvartal 2018, noe de mener skyldes tilfeldigheter (som for eksempel at flere av de ansatte selv har små barn og er fraværende pga. barns sykdom, samt at det var to langtidssykmeldte i denne perioden). De opplever en god atmosfære på jobben og de ansatte sier at de trives veldig godt. Dette er også noe de får tilbakemelding på fra foreldre og andre som kommer innom barnehagen.



Samarbeid og arbeidsform i arbeidsmiljøarbeidet

Leder og tillitsvalgt, og av og til verneombudet, møtes jevnlig for å jobbe med forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Leder innrømmer at det hender verneombudet “glemmes” noen ganger. Gruppen møtes formelt tre til fire ganger i året for å legge planer. Øvrige ansatte er ansvarliggjort i arbeidsmiljøarbeidet på lik linje med tillitsvalgt og verneombud (“alle påvirker sitt eget arbeidsmiljø”) og er med på å utforme IA-planen som virksomhetenes egen handlingsplan.



Samarbeid med eksterne i arbeidsmiljøarbeidet

NAV Arbeidslivssenter var med i virksomhetens arbeidsmiljøarbeid jevnlig fra 2009-2015, nå mer sporadisk. Leder og ansatt deltok på IA-skolen i regi av NAV Arbeidslivssenter. BHT er også koblet på, men da mest på enkeltpersoner og på ergonomi. Arbeidstilsynet har vært kontaktet der de har vært usikker på regelverket.

Casebeskrivelse barnehage 2

Hovedavtaleområde: KS

Fagforeninger: Utdanningsforbundet, Delta, Fagforbundet.

Kommunal barnehage med syv avdelinger (seks avdelinger i samme hus). Det er 37 ansatte med en hovedvekt av kvinner. Virksomheten er en praksisbarnehage, dvs. har lærlinger og studenter. Virksomhetens kjerneoppgave: Barnehagen skal være en pedagogisk virksomhet. Den skal i samarbeid og forståelse med hjemmet ivareta barnas behov for omsorg og lek, og fremme læring og dannelse som grunnlag for allsidig utvikling.



Godt arbeidsmiljø for virksomheten

- Ansatte som gleder seg til å gå på jobb
- “Drar lasset” sammen
- Stor takhøyde for å være uenige, men lojal mot beslutninger
- Snakker alltid med den det gjelder
- Alle er en del av hverandres arbeidsmiljø
- IA/HMS og partssamarbeid går side om side
- Tilbakemelding på at de har glade barn og fornøyde foreldre (arbeidsplass som leverer varene)



Initiativ og oppstart av forebyggende arbeidsmiljøarbeid

I forbindelse med en utbygging i 2008 gikk barnehagen gjennom en “identitetsprosess” for å styrke fellesskapsfølelsen og arbeidsmiljøet. I 2010 ble de en del av et kommunalt initiert prosjekt - “Samarbeid for et godt arbeidsmiljø”. Barnehagen laget på eget initiativ en handlingsplan for arbeidsmiljøutvikling og ble dermed opptatt av forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Lederteamet var pådrivere, men det var en bred involvering av ansatte i arbeidsgrupper.



Fokusområder i arbeidsmiljøarbeidet

Fokusområder for arbeidsmiljøarbeidet har vært knyttet til ansattes holdninger til hverandre og arbeidsplassen. Bevissthet på hvordan en samhandler og kommuniserer med og om hverandre har også vært tema. Det har også vært et viktig område å jobbe frem en helhetlig tenkning blant ansatte om at alle er en del av “oss”, på tvers av avdelingene. I tillegg har det vært fokus på arbeidsglede, jobbengasjement, avklarte forventninger, ansvar og tillit. Det oppleves som krevende for arbeidsmiljøet at ikke alle avdelingene er i samme bygg, at det blir nye barnegrupper hvert år og dermed rulling av ansatte. For å identifisere arbeidsmiljøutfordringer har virksomheten utformet en plan for arbeidsmiljøutvikling sammen og har en kontinuerlig evaluering og justering av den.



Forebyggende tiltak

Barnehagen har jobbet mye med å skape en felles forståelse av hva det vil si å være en IA-bedrift i tillegg til å ha en kontinuerlig gjennomgang av IA-avtalen. De har jobbet med å skape en felles forståelse av innholdet når det gjelder balanseringen mellom rettigheter og plikter.

Barnehagen har arbeidet aktivt med å skape en felles forståelse om at sykmelding kun er et forslag fra legen, og et en aktivt kan finne en løsning sammen for å unngå sykmelding. 24-timers mennesket var et lite prosjekt de jobbet med; En bevisstgjøring om at den “jeg er på fritiden påvirker hvem er jeg på jobb og omvendt”.

Forebyggende tiltak oppsummert:

- Holdningsarbeid med prosesser individuelt og kollektivt
- Kurs og oppfølging i kommunikasjon
- Handlingsplan for arbeidsmiljøutvikling inkludert overordnet livsfase politikk og 24-timers mennesket
- Varig tilrettelagt virksomhet – daglige tilpasninger om det trengs
- Tilpasset arbeid før en ev. sykmelding (sykmelding kun et forslag fra legen, ikke et krav)
- Avdekket “myter om sykmelding”
- Arbeidsmiljø er agenda på alle møter



Resultater av arbeidsmiljøarbeidet

Barnehagen har mottatt IA-pris, har et veldig lavt sykefravær (1,8 prosent ved siste rapportering i 2017) og er en varig tilrettelagt arbeidsplass. På grunn av det lave sykefraværet har de svært lave vikarutgifter. De måler arbeidsmiljøarbeidet med medarbeidersamtaler, fraværsrapportering og medarbeiderundersøkelse annethvert år. Ansatte viser en stolthet og arbeidsmiljøarbeidet er godt forankret i hver enkelt arbeidstaker.



Samarbeid og arbeidsform i arbeidsmiljøarbeidet

Alle ansatte og avdelinger er involvert med det daglige forebyggende arbeidsmiljøarbeidet. Selve kjernen er leder, tillitsvalgte og verneombud – og de har oppfølgingsarbeidet. Arbeidet er på dagsorden på ped.-ledermøtene og personalmøter. I tillegg er det samarbeidsmøter med NAV Arbeidslivssenter. I denne virksomheten er (det forebyggende) arbeidsmiljøarbeidet satt på dagsorden. Det er møte med tillitsvalgt hver tredje uke, hver andre uke med verneombudet. Hele personalgruppen involveres i prosessmøter med fokus på arbeidsmiljø omtrent fire ganger i året.



Samarbeid med eksterne i arbeidsmiljøarbeidet

To til fire ganger i året er det samarbeidsmøter med NAV arbeidslivssenteret hvor de finner satsingsområder. NAV Arbeidslivssenter har vært mentorer for arbeidsmiljøarbeidet i barnehagen. I tillegg har det lokale NAV kontoret vært gode samarbeidspartnere.

Casebeskrivelse Skole

Hovedavtaleområde: KS

Fagforeninger: Skolelederforbundet, Fagforbundet, Utdanningsforbundet og Delta.

Virksomhetens kjerneoppgaver er undervisning, utvikling av elevenes faglige og sosiale kompetanse. Virksomheten består av 35 ansatte med overvekt av kvinnelige ansatte.



Godt arbeidsmiljø for virksomheten

Det som kjennetegner et godt arbeidsmiljø for denne virksomheten er

- Holdningen “jeg vil på jobb”
- Trivsel med kolleger og elever
- Raushet og omsorg for hverandre (“det er lov å ha dårlige dager”)
- Høy takhøyde for omrokking av arbeidsoppgaver
- Humor



Initiativ og oppstart av forebyggende arbeidsmiljøarbeid

I en medarbeiderundersøkelse fra 2015 viste resultatene en negativ utvikling relatert til arbeidsmiljøet på mange områder. Rektor og tillitsvalgte ved skolen ønsket å ta tak i dette og koblet på personalkontoret og oppvekstsjefen i kommunen, bedriftshelsetjenesten og NAV Arbeidslivssenter. Ut fra dette ble det igangsatt et arbeidsmiljøprosjekt for å bedre arbeidsmiljøet på skolen.



Fokusområder i arbeidsmiljøarbeidet

På skolen har det tidligere vært tendenser til “profesjonskamp” mellom lærere og assistenter og et skille mellom “vi” og “dem”. Det er lite tid til samarbeid mellom lærere og assistenter i det daglige, derfor er det fokus på at samarbeidstid brukes godt og klokt. En annen arbeidsmiljøutfordring som har vært fremtredende er den merbelastningen og slitasjen som ansatte har når noen er syke og borte fra jobb. For å identifisere arbeidsmiljøutfordringer har de hatt observasjoner og samtaler med ansatte, både leder og tillitsvalgte. Ansatte er opptatt av samhandling, “vi-følelsen”, involvering, informasjon og “best i lag”.



Forebyggende tiltak

Som en del av arbeidsmiljøprosjektet som ble igangsatt som følge av negative tall i medarbeiderundersøkelsen ble det opprettet en organisasjonsgruppe som har ansvar for å designe prosesser som faggruppene utfører. Organisasjonsgruppen har overordnet ansvar for utviklingsarbeidet og det systematiske arbeidsmiljøarbeidet på skolen. Mer spesifikt jobber gruppen med ressursutnyttning og bemanning, økonomi, strategiplaner, valg av utviklingsområder, planleggingsdager, fraværsoppfølging osv. Organisasjonsgruppen møtes hvert sjette uke, og referat sendes ut til alle ansatte.

Skolen har også hatt tiltak som har bidratt til holdningsendring om at man ikke nødvendigvis skal være 100 prosent sykemeldt, men at man kan være på jobb med “den

friske delen” av seg selv. Tiltakene her inkluderer informasjon om fraværsoppfølging på personalmøter. Denne informasjonen ble formidlet til ansatte etter at den partsbaserte organisasjonsgruppen hadde designet prosessen, gjort avklaringer i prinsipper og praksis seg imellom.

Forebyggende tiltak oppsummert

- Ny arbeidsform: Partssammensatt organisasjonsgruppe med overordnet ansvar for utviklings- og arbeidsmiljøarbeidet på skolen
- Arbeidsgrupper av ansatte med ansvar for utførelsen av utviklingsarbeid
- Personal møter med fokus på oppfølging



Resultater av arbeidsmiljøarbeidet

Ved å samle tillitsvalgte fra de ulike organisasjonene i en felles organisasjonsgruppe sammen med verneombud og ledelsen, har man bidratt til å likestille arbeidet mellom lærere og assistenter og motarbeide den tidligere “vi”- og “dem”-holdningen. Misforståelser mellom funksjonene blir oppklart på et tidligere tidspunkt og det er et sterkere fokus på at det er samarbeidet mellom lærere og assistenter som skaper det beste resultatet for elevene. Det er fremdeles noen interessekonflikter mellom lærere og assistenter, men det har blitt mindre av dette etter at denne arbeidsformen ble innført. Arbeidsformen i organisasjonsgruppen gjør at ansatte og ledelsen jobber tettere og tenker høyt sammen, noe som har bidratt til en mer samkjørt organisasjon. De tillitsvalgte og verneombudet har god informasjon om sakene de jobber med og god kunnskap om skolen som organisasjon. De kan dermed gi kunnskapsbasert og samkjørt informasjon til ansatte. Tillitsvalgte har gått fra å være en “vaktbikkje” til å ta ansvar for drift og elevens beste. Arbeidet i organisasjonsgruppen har også bidratt til holdningsendring omkring sykefravær og nærvær. Ved at gruppen jobbet med temaet på forhånd kunne de fremstå som samlet og klok i møte med ansatte når det gjaldt retningslinjer ved fraværsoppfølging.



Samarbeid og arbeidsform i arbeidsmiljøarbeidet

På denne skolen har det tradisjonelt vært drøftingsmøter. Nå endret fra drøftingspart til partssamarbeid. Hver sjettede uke møtes organisasjonsgruppen som består av tillitsvalgt, verneombud og ledelsen, men det fremheves også at de har uformelle samtaler over dørstokken. Alle ansatte blir involvert ved å motta referat fra møtene, samt de uformelle/formelle samtalene og personalmøtene.



Samarbeid med eksterne i arbeidsmiljøarbeidet

Hos denne virksomheten har samarbeidet med BHT og NAV Arbeidslivssenter, og spesielt samarbeidet dem imellom, vært helt avgjørende for deres arbeidsmiljøarbeid. Både kartleggingen av arbeidsmiljøet og ansattgruppen med verktøy fra BHT, og prosessene de ledet sammen med NAV arbeidslivssenter var avgjørende for det gode arbeidet. Organisasjonsgruppen var helt avhengig av at BHT/NAV Arbeidslivssenter holdt i rattet og viste retning i starten, og at de samtidig så når det var tid for at virksomheten selv måtte ta over styringen.

Casebeskrivelse Bo- og behandlingshjem

Hovedavtaleområde: KS

Fagforeninger: Delta

Virksomheten har 89 ansatte (to menn). Virksomhetens kjerneoppgave er helse- og omsorgstjenester til brukere med vedtak om langtidsplass.



Godt arbeidsmiljø for virksomheten

- Ansatte føler de blir sett og verdsatt av ledelse og kollegaer
- Trygghet/forutsigbarhet
- Tverrfaglig samarbeid
- Åpenhet og inkludering
- Opplever forventning
- Respekt



Initiativ og oppstart av forebyggende arbeidsmiljøarbeid

Virksomheten startet å jobbe aktivt med forebyggende arbeidsmiljø i 2013/2014 da sykefraværet lå på 21,6 prosent. På dette tidspunktet var det én leder som skulle ta seg av over 100 ansatte, noe som ikke fungerte bra. Tidligere hadde det vært to ledere på avdelingen, og da hadde sykefraværet vært nede på 2 prosent. Gjennom en medarbeiderundersøkelse kom det frem dårlige tilbakemeldinger som måtte tas høyere opp i systemet, og på bakgrunn av dette satte de i gang med et arbeidsmiljøprosjekt.



Fokusområder i arbeidsmiljøarbeidet

Utfordringene som de ønsket å ta tak i i arbeidsmiljøprosjektet var i stor grad knyttet til å øke opplevelsen av å bli sett og anerkjent. Før prosjektet ble satt i gang var oppfatningen at “et hode er et hode” og at hvem som helst kunne komme på jobb den dagen. De ansatte følte seg ikke verdsatt og det var ingen som brydde seg om akkurat *du* kom på jobb så lenge det var riktig antall ansatte som var på jobb til enhver tid. Dette ble tatt tak i gjennom prosjektet hvor man jobbet aktivt for å gjøre endringer. Mer spesifikt har de rettet fokus på leders synlighet og tilgjengelighet, nærværarbeid og samarbeid om arbeidsfordeling.



Forebyggende tiltak

Som en del av arbeidsmiljøprosjektet ble det gjennomført en omorganisering med innføring av to avdelingsledere. Ledernes kontor ble flyttet til avdelingen slik at de kom nærmere de ansatte. Andre konkrete tiltak som ble gjort var innføring av arbeidskort med beskrivelser av ansvarsområde og arbeidsoppgaver for hver enkelt ansatt hver dag. De innførte også “stille” rapport som innebar at ansatte går inn i pasientjournalen og oppdaterer seg ved vaktstart. Videre innførte de tavlemøter med obligatorisk oppmøte hvor de ulike arbeidsoppgavene blir gjennomgått og en videre fordeling av arbeidsoppgaver blir gjennomført.

Det største og viktigste tiltaket som ble gjort var en konkret endring i arbeidshverdagen hvor de flyttet måltidene til pasientene for å skape bedre og mer jevn fordeling av arbeidsoppgavene mellom skiftene i løpet av arbeidsdagen. Ved at middagstidspunktet til pasientene ble flyttet fra dagvakt til ettermiddagsvakt skapte det endringer i turnusen for alle, både på dagavdelingen og på kjøkkenet. I turnusendringen jobbet de mye med å kartlegge arbeidsdagen og få brukt de ansatte på en god (“riktig”) måte.

En annet forebyggende tiltak har vært å innføre “dialogmøte 0”, dvs. ansatte skal kontakte leder før lege ved helseutfordringer. Dette ble møtt med motstand og irritasjon fra ansatte i starten. Her var målet å legge til rette for at leder skal vite hvorfor de ansatte ikke er på jobb med bakgrunn i forståelsen av at “vi vil ikke ha hvem som helst på jobb – vi vil ha deg”.

De har også et økt fokus på aktivitet og sosiale tilstelninger for pasientene. Andre forebyggede tiltak er å tilrettelegge for at alle avviker/får til å avvikle pausene sine, samt tilrettelegging med tanke på tunge løft for å hindre ryggproblemer.

Forebyggende tiltak oppsummert:

- Omorganisering for å skape nærledelse
- Måltidsendringer og turnusendringer
- “Stille” rapport
- Arbeidskort og tavlemøter
- “Dialogmøte 0”



Resultater av arbeidsmiljøarbeidet

Virksomheten måler det forebyggende arbeidet ved å se på sykefraværet og arbeidsmiljøundersøkelser. De hengte opp søylediagrammer som viste fraværet en periode for å bevisstgjøre ansatte rundt dette.

Arbeidskortet førte til en tydeligere ansvarsfordeling. Kartlegging av arbeidsdagen og måltidsendringene har ført til mer effektiv bruk av ressurser ved at ansatte gjør andre oppgaver der det før var “dødtid”, og at dagvakten fikk en roligere avslutning på vakta og dermed ikke avsluttet arbeidsdagen i “høygir”. Flyten i avdelingen og arbeidsmiljøet i seg selv er bedre på grunn av dette. Tid ble frigjort og mer tid kunne brukes på pasientene. Dialogmøte 0 er noe virksomheten har jobbet mye med, og har hatt veldig god effekt av. Dette har ført til et økt fokus på nærvær og muligheter for tilrettelegging.



Samarbeid og arbeidsform i arbeidsmiljøarbeidet

I virksomheten er det HMS og IA-gruppen som jobber jevnlig med forebyggende arbeidsmiljøarbeid, og disse har møter fire til seks ganger i året. TV og VO er automatisk medlemmer i HMS/IA-gruppen. Oppfølgingen skjer her og i andre arbeidsgrupper når det gjelder fokusområder. Etter at de fikk avdelingsleder i avdelingen møtes de ofte i den daglige driften.



Samarbeid med eksterne i arbeidsmiljøarbeidet

Bedriftshelsetjenesten og NAV Arbeidslivssenter har vært inne i flere av prosessene i prosjektet og de har benyttet seg mye av gruppearbeid og IGP-metoden (individ, gruppe, plenum). Informasjon og involvering fra personalkontoret.

Casebeskrivelse Brann- og redningsvesen

Hovedavtaleområde: KS

Fagforeninger: Fagforbundet

Dette er et brann- og redningsvesen med 180 ansatte med en overvekt av menn (12 prosent kvinner). Virksomhetens kjerneoppgaver består av brannforebygging og beredskap.



Godt arbeidsmiljø for virksomheten

- Inkludering og involvering i prosesser og avgjørelser som berører arbeidsmiljøet
- Gjensidig respekt
- Trygghet på arbeidsplassen, en skal føle seg ivaretatt av både kolleger og ledelse
- Fokus på HMS
- God struktur med ulike ordninger og organ/utvalg som ivaretar alle ansatte
- Kollegastøtte – et tilbud om krisehåndtering



Initiativ og oppstart av forebyggende arbeidsmiljøarbeid

Virksomheten gjennomgikk et lederskifte i 2010 som skapte en endring i fokus på arbeidsmiljøarbeid. Denne lederen beskrives som leder med stor gjennomføringsevne og inkluderende lederegenskaper. Det har de siste to årene blitt jobbet målrettet og systematisk med bedring av lokaliteter, rapporteringsrutiner og HMS-arbeid. Virksomheten har et stort fokus på “det å ha det bra” på jobb. Den økte oppmerksomheten om kreftfaren for brannfolk inklusive feiere har medført iverksetting av mange fysiske tiltak i virksomheten.



Fokusområder i arbeidsmiljøarbeidet

Det rettes et særlig fokus mot HMS-arbeid, og da spesifikt mot forebygging av kreftfaren blant brannfolk og innsatspersonell, samt andre risikofaktorer i det fysiske arbeidsmiljøet. Ansatte er opptatt av arbeidsvilkår (lønn, turnus, pensjon), meningsfylte arbeidsoppgaver, utviklingsmuligheter, bruk av kompetanse (tilpasse arbeidsoppgavene til individuelle krav) og arbeidsmiljøet generelt. En arbeidsmiljøutfordring som har kommet frem den siste tiden er tilførsel og endring i arbeidsoppgaver for brannfolk som følge av nærpoltireformen. I den forbindelse er det spesielt fokus på kompetanse og mestring av arbeidsoppgaver som er i fokus. For å identifisere arbeidsmiljøutfordringer har virksomheten benyttet seg av informasjon gjennom medarbeiderundersøkelser, sykefraværstatistikk, årlige vernerunder, avviksrapporteringssystemet, BHT, kollegastøtte og AKAN-utvalg.



Forebyggende tiltak

Det er mest fokus på forebyggende tiltak på det fysiske arbeidsmiljøet med tanke på HMS, men det er også gjennomført tiltak som berører det psykososiale arbeidsmiljøet. Forebyggende tiltak:

- Årlig revidering av HMS-plan

- Årlig HMS-dag for dagtidsansatte og leder i turnus
- Avviksrapporteringsystem
- Rene/møkkete soner
- Slukkeutstyr og slökkemetoder
- Bruk av verneutstyr
- Kompetansekartlegging og kompetanseheving ved behov
- Kollegastøtte – et tilbud om krisehåndtering
- Tilbud om kurs i konflikthåndtering
- Informasjon om varslingsrutiner når det gjelder trakassering og mobbing samt vold og trusler.



Resultater av arbeidsmiljøarbeidet

For å kunne si noe om det forebyggende arbeidet bruker virksomheten resultater fra arbeidsmiljøundersøkelsen, trivsel, antall skader, turnover, kvalitet og oppfølging etter avviksrapportering. Virksomheten fikk ved siste måling generelt gode resultater på arbeidsmiljøundersøkelsen, og har et lavt sykefravær (5,3 prosent i 2017). I et par seksjoner ble det identifisert signaler om mobbing og trakassering. Hovedverneombudet gjennomførte seksjonsmøter med informasjon om varslingsrutiner på opplevd trakassering og mobbing, hvor ledelsen ikke fikk delta. Linjelederne opplevde dette som en ryddig prosess og poengterer at virksomheten fikk gode erfaringer med å gjøre det på denne måten. Gjennom seksjonsmøtene kom det frem at ikke alle ansatte er klar over mulighetene de hadde.



Samarbeid og arbeidsform i arbeidsmiljøarbeidet

- Kvartalsmøter brannsjef, hovedverneombud og tillitsvalgt
- Organisasjon- og lederevaluering hvert andre år

Virksomheten vektlegger en “open-door policy”, og ønsker åpenhet i alle prosesser. Terskelen for å ta opp ting skal være lav. Tidligere tok de ikke opp problemer i AMU, det var kun et formelt utvalg, nå er praksis endret. Gjennom lederbytter, utskiftninger av ansatte og holdningsendring har en beveget seg fra noe de selv kaller “machokultur” som var mer preget av en fryktkultur, til en mer åpen og inkluderende kultur. Tillitsvalgt og verneombud er tett knyttet til de ansatte og ser den daglige driften i større grad sammenlignet med ledelsen. Tillitsvalgt nevner at det er lavere terskel for de ansatte til å ta opp saker over en kaffekopp med enten verneombud eller tillitsvalgt, og at ingen sak er for liten og ingen for stor.

De som jobber jevnlig med forebyggende arbeidsmiljø er ledelsen, tillitsvalgte, verneombud, kollegastøtteordningen, AKAN og BHT. Forebyggende arbeidsmiljø er på agendaen på møter, samt at de har et kontinuerlig fokus både ute i felten og inne på stasjonene/kontorene.



Samarbeid med eksterne i arbeidsmiljøarbeidet

BHT og NAV er faste deltakere i AMU, i tillegg deltar BHT på de årlige vernerundene. Det utarbeides årlige planer for bruk av BHT. I tillegg har virksomheten et pågående samarbeid med STAMI og Kreftregisteret i prosjektet «Kreftrisiko blant brannmenn» med varighet ut 2021.

4.3 Casevirksomheter i Spekter-området

Casebeskrivelse Busselskap 1

Hovedavtaleområde: Spekter

Fagforeninger: Norsk Transportarbeiderforbundet (NTF) og Yrkestrafikkforbundet (YTF)

Virksomheten består av 102 ansatte hvorav ca. 10 prosent er kvinner. Kjerneoppgaven for virksomheten er persontransport med buss.



Godt arbeidsmiljø for virksomheten

- Godt samarbeid med ledelsen
- Gjensidig respekt
- Riktig og god opplæring
- Lover og avtaler overholdes



Initiativ og oppstart av forebyggende arbeidsmiljøarbeid

Virksomheten har et økt fokus på arbeidsmiljøarbeid som følge av resultater i arbeidsmiljøundersøkelsen og et høyt sykefravær de hadde noen år tilbake. De ønsker å gjøre forbedringer for å skape bedre trivsel og arbeidshverdager for bussjåførene. Ny leder ble ansatt for to år siden. Lederen har vært aktiv i utvikling av arbeidsmiljøet sammen med tillitsvalgte og verneombudet.



Fokusområder i arbeidsmiljøarbeidet

Det er flere aspekter ved arbeidshverdagen til bussjåfører som kan være utfordrende for arbeidsmiljøet, både det fysiske og det psykososiale. Turnus og skiftproblematikk trekkes frem som et viktig tema som kan være utfordrende. Bussjåførens arbeidshverdag er avhengig av hvilke bussruter som skal betjenes og hvilke busstider som er satt opp for disse rutene. For å få skiftene og turnusen til å gå opp er det flere som må gå “delt skift” – det betyr at de kan ha to skift i løpet av en dag ved at de for eksempel jobber noen timer på morgenen, etterfulgt av noen timer fri, før de igjen har et skift på ettermiddagen. Dette er ugunstig arbeidstid som mange opplever som belastende. I tillegg er rutetidene “stramme” som betyr at det lett blir forsinkelser. Dette kan igjen medføre negative reaksjoner fra passasjerer, noe som kan oppleves som stressende. Hyppige anbudsperioder skaper uforutsigbarhet og økt fokus på kostnadskutt. I tillegg er det en rekke fysiske arbeidsmiljøutfordringer for en bussjåfør som stillesittende arbeid, ergonomi og vær-, veg- og trafikkforhold i det eksterne miljøet. Arbeidsmiljøutfordringer fanges opp gjennom arbeidsmiljøundersøkelsen og risikoanalyser som gjennomføres jevnlig.



Forebyggende tiltak

En av tilbakemeldingene på arbeidsmiljøundersøkelsene har vært mangel på synlig ledelse og god informasjon fra ledelsen. Virksomhetens leder har forsøkt å forbedre dette ved å være mer tilgjengelig for sine ansatte. Siden leder ikke er i fysisk kontakt med sine medarbeidere i så stor grad, er han veldig opptatt av å være tilgjengelig på telefon og følge opp ansatte på den måten. For å være synlig og i nær kontakt med de ansatte, har han faste tidspunkter han oppholder seg på pauserommene der bussjåførene er.

I tillegg har leder jobbet systematisk med tett oppfølging av sykmeldte, og der hvor de har sett mønster av sykefravær hos enkeltansatte. Leder har etablert god dialog rundt forståelse av hvilke rettigheter og plikter man som ansatt har i den forbindelse. Det har også vært økt fokus på tilrettelegging og tilpasning av turnus og skift, for at ansatte som opplever utfordringer i perioder skal kunne være på arbeid likevel.

Virksomheten har også forsøkt å skape gode forhold på bussjåførenes pauserom og investerte for eksempel i airconditionlegg i sommervarmen. De har også fokus på god opplæring og kurs i for eksempel bruk av kjetting osv. for å skape trygghet hos sjåførene.



Resultater av arbeidsmiljøarbeidet

Virksomheten har redusert sitt sykefravær i løpet av siste tre til fire årene. Nå er det nede i to til tre prosent. De ser store effekter av å være tett på og følge opp ansatte på en mer systematisk måte spesielt med tanke på sykefravær og tilrettelegging.



Samarbeid og arbeidsform i arbeidsmiljøarbeidet

Leder jobber tett sammen med to tillitsvalgte og verneombud. Siden det ikke er så enkelt for leder å nå ut til alle ansatte er det mange som bruker tillitsvalgte og verneombud for å ta opp ting. Det er avgjørende at leder har god dialog med tillitsvalgte og verneombud og de har hyppige møter, omtrent en gang i måneden. Leder snakker også mer uformelt med spesielt tillitsvalgte og tar de med på råd i ulike saker. Det er noe mer krevende å involvere hele ansattgruppa på grunn av skift- og turnusarbeid og ulike lokasjoner. De jobber med å forbedre seg på dette punktet.



Samarbeid med eksterne i arbeidsmiljøarbeidet

Virksomheten samarbeider med NAV Arbeidslivssenter når det gjelder tilretteleggings-tilskudd og det lokale NAV-kontoret ved oppfølging av sykemeldte og arbeidstrening. Bedriftshelsetjenesten er noe involvert når det gjelder oppfølging av langtidssyke.

Casebeskrivelse Sykehuslaboratorium

Hovedavtaleområde: Spekter Helse

Fagforeninger: NITO, Fagforbundet og Delta

Dette er et laboratorium på et sykehus med 37 fast ansatte i tillegg til faste vikarer. Seksjonens kjerneoppgaver består av analysering av blodprøver og tapping av blodgivere.



Godt arbeidsmiljø for virksomheten

- Godt humør og service
- Kvalitet og respekt
- Sett, hørt og verdsatt
- Utvikling og mestring



Initiativ og oppstart av forebyggende arbeidsmiljøarbeid

Laboratoriet startet et prosjekt med fokus på forebyggende arbeidsmiljø i 2011. Bakgrunnen var delvis et høyt sykefravær på over 10 prosent, men også andre årsaker som ønske om å ivareta og videreutvikle et godt arbeidsmiljø.



Fokusområder i arbeidsmiljøarbeidet

Turnusarbeid beskrives som en belastende arbeidsmiljøfaktor og tilpasningsmuligheter har vært et sentralt fokusområde i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet i denne virksomheten. I perioden før tiltak ble igangsatt viste erfaringen at ansatte som opplevde vansker i forbindelse med turnusen ofte tok ut sykmelding for å håndtere dette.



Forebyggende tiltak

Tilpasning av turnus og arbeidsoppgaver har vært viktige innsatsområder for virksomheten i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet. Det ble satt i gang funksjonskartlegging for å undersøke om det er oppgaver den enkelte opplever som vanskelig å utføre. Ved funksjonsnedsetting gjøres det justeringer slik at det skal være mulig å være på jobb med de ressursene man har. Det legges vekt på at det fortsatt er oppgaver den ansatte er i stand til å gjøre, og oppgaver og turnus kan tilpasses i en periode for å håndtere dette. Denne tilpasningsprosessen skjer i tett dialog med nærmeste leder. Linjeleder prioriterer å være mye til stede blant de ansatte, og dermed ha mange uformelle møtepunkter, slik at han evner å fange opp situasjoner og ha tett dialog med sine ansatte i det daglige arbeidet. For å få til dette i praksis har linjeleder selv endret arbeidstid for å kunne være til stede mellom skiftene.

Som et ledd i arbeidet med forebyggende arbeidsmiljø har virksomheten gjennomført en rekke fagmøtelunsjer i regi av NAV Arbeidslivssenter. Hensikten med faglunsjene

har vært bevisstgjøring av flere sider ved arbeidsmiljøet og inkluderer følgende temaer: funksjonsvurdering, plikter og rettigheter, arbeidsmiljø og IA, roller og fremtreden, observasjon og feedback. Gjennom disse fagmøtene ble det satt i gang en prosess med å utvikle felles verdier for seksjonen. Disse verdiene ble omformulert til et sett med “hverdagsregler” som beskriver forventninger om hva som er ønsket atferd og holdninger hos de ansatte.

Forebyggende tiltak oppsummert:

- Funksjonskartlegging
- Tilrettelegging av turnus
- Synlig og tilstedeværende leder
- Fagmøtelunsjer i regi av NAV Arbeidslivssenter
- Hverdagsregler



Resultater av arbeidsmiljøarbeidet

Arbeidet med forebyggende arbeidsmiljø har gitt resultater i form av lavere sykefravær og bedre psykososialt arbeidsmiljø målt gjennom arbeidsmiljøundersøkelser. Sykefraværet er redusert fra ca. ti prosent til rundt fire prosent i perioden etter at tiltakene ble iverksatt. De to siste somrene (2016 og 2017) har fraværet ligget så lavt som 0-2,5 prosent. Det lave sykefraværet gir igjen positive ringvirkninger på arbeidsmiljøet ved at det er flere ansatte på jobb og dermed lettere for alle å gjøre jobben sin. Virksomheten rapporterer også om veldig lav turnover som de mener også kan tilskrives det positive arbeidet som er blitt gjort og som gjøres for arbeidsmiljøet.



Samarbeid og arbeidsform i arbeidsmiljøarbeidet

Leder, tillitsvalgt og verneombud har sammen vært delaktige i arbeidsmiljøarbeidet i virksomheten. De har også involvert de ansatte og skapt bevissthet om at det er alles ansvar å skape og ta vare på et godt arbeidsmiljø. Leder, tillitsvalgt og verneombud gjennomfører formelle møter omtrent to til fire ganger i året, men det vektlegges at det er hyppige uformelle møter og samtaler, gjerne så ofte som en gang i uken. For å skape engasjement og eierskap hos de ansatte for tiltakene som virksomheten har ledelsen, tillitsvalgt og verneombud vært sammen om å formidle hvilke positive bidrag tiltakene kan ha for avdelingen.



Samarbeid med eksterne i arbeidsmiljøarbeidet

NAV Arbeidslivssenter har vært en sentral aktør i virksomhetens arbeidsmiljøarbeid. De har bidratt i oppstartsmøter, fellesmøter og fagmøtelunsjer med ulike temaer. Virksomhetene samarbeider også tett med det lokale NAV kontoret med oppfølging av sykemeldte.

Casebeskrivelse Sykehusavdeling

Hovedavtaleområde: Spekter Helse

Fagforeninger: NITO, Tekna, Legeforeningen, Fagforbundet og Delta

Dette er en sykehusavdeling med ca. 70 ansatte, hvorav omlag 80 prosent er kvinner. Avdelingens kjerneoppgaver består av diagnostikk av vevs- og celleprøver, samt obduksjonsvirksomhet.



Godt arbeidsmiljø for virksomheten

- Åpenhet
- Forutsigbarhet
- Tillit
- Løsningsorientert
- Gjensidig respekt
- Humor



Initiativ og oppstart av forebyggende arbeidsmiljøarbeid

Avdelingen har over mange år satt fokus på forebyggende arbeidsmiljøarbeid og trivsel. Arbeidshverdagen for de ansatte beskrives som stadig travlere og de er opptatt av å levere god kvalitet på tross av effektiviseringstiltak.



Fokusområder i arbeidsmiljøarbeidet

For denne sykehusavdelingen har mye av fokuset i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet blitt rettet mot ergonomi og det fysiske arbeidsmiljøet. Arbeidet er preget av mye statisk arbeid og fysisk belastende arbeidsstillinger. Det er også til dels tungt arbeid. Avdelingen er allerede for lavt bemannet for de arbeidsoppgavene de har, og når ansatte er fraværende øker arbeidsbelastningen betraktelig for de som er igjen. Arbeidsmiljøutfordringer identifiseres gjennom årlige HMS-runder, månedlige vernerunder og månedlige møter mellom ledelse, tillitsvalgte og verneombud.



Forebyggende tiltak

- HMS-kurs i regi av bedriftshelsetjenesten
- Månedlige vernerunder
- Systematisk opplæring for arbeidsoppgaver som skaper mestring
- Årlige personalseminarer med team-building
- Sosiale velferdstiltak



Resultater av arbeidsmiljøarbeidet

Utfordringer i det fysiske arbeidsmiljøet blir raskt fanget opp og utbedret som følge av de hyppige vernerundene og tette dialogen mellom ledelse, tillitsvalgt og verneombud. Selv om økonomien er stram for avdelingen prioriteres utbedringer som skaper gode arbeidsforhold og arbeidsmiljø for de ansatte.



Samarbeid og arbeidsform i arbeidsmiljøarbeidet

Virksomheten jobber jevnlig med forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Ledelse, seksjonsledere, tillitsvalgte og verneombud møtes fast månedlig og ellers ved behov. Arbeidsmiljø og HMS er en sentral del av disse møtene.



Samarbeid med eksterne i arbeidsmiljøarbeidet

Virksomheten opplever at NAV arbeidslivssenter bidrar på forespørsel, og at deres bedriftshelsetjeneste har et godt tilbud og stiller ved behov. De har ikke noe input fra arbeidsgiverorganisasjonen Spekter i sitt arbeidsmiljøarbeid, mens arbeidstakerorganisasjonene har en del kurstilbud og oppleves som tilgjengelige. Virksomhetens personalavdeling bidrar ved behov, på forespørsel, og oppleves å være «på tilbudssiden».

4.4 Casevirksomheter i NHO-området

Casebeskrivelse Entreprenørselskap

Hovedavtaleområde: NHO

Fagforeninger: Fellesforbundet

Virksomheten har 300 ansatte (23 prosent kvinner) i enheten og kjerneoppgavene er utvikling og utførelse av bygg- og anleggsoppdrag.



Godt arbeidsmiljø for virksomheten

- Felleskap, ta vare på folk
- Alle blir verdsatt og sett
- Tillit og samarbeid
- Samarbeid med tillitsvalgte
- Kontinuerlig forbedring
- Takhøyde for å si fra
- Høy trivsel og arbeidsglede
- God Involverende Planlegging
- Lite skille mellom fagarbeider og funksjonær



Initiativ og oppstart av forebyggende arbeidsmiljøarbeid

Virksomhetens arbeidsmiljøarbeid kan føres tilbake til en prosess som startet i 1995 for å øke tilliten mellom ledelse og fagarbeidere. Denne prosessen ble gjennomført sammen med BHT, og det ble i perioden 1995-2000 gjennomført en rekke tiltak for å bedre det fysiske og ergonomiske arbeidsmiljøet. De så også at det var et stort potensial i å ansvarliggjøre medarbeiderne og bruke deres kompetanse på en bedre måte. I 2001 gjennomførte virksomheten et prosjekt de kalte "helsefremmende arbeidsplass" hvor fokus var at arbeidet ikke skulle slite ut ansatte og at ansatte skulle kunne stå i jobben lengst mulig. Gjennom dette prosjektet utarbeidet ledelsen og tillitsvalgte kjennetegn for ønsket bedriftskultur i virksomheten som har vært førende for virksomheten siden den gang.



Fokusområder i arbeidsmiljøarbeidet

Det er en rekke potensielle arbeidsmiljøutfordringer når det gjelder HMS i en bygg- og anleggsvirksomhet og virksomheten har et sterkt fokus på HMS for å forebygge skader og uheldige hendelser. Ellers trekker de frem akkord som en kilde til konflikt mellom ledelse og fagarbeidere. Virksomheten retter i tillegg et stort fokus på trivsel, arbeidsglede og team i sitt arbeidsmiljøarbeid. Det gjennomføres en helseundersøkelse av ansatte gjennom BHT hvert tredje år. Helseundersøkelsen inkluderer også samtaler om arbeidsmiljø og trivsel med hver enkelt medarbeider. De ansatte er opptatt av at god produksjon skaper et godt arbeidsmiljø.



Forebyggende tiltak

Forebyggende arbeidsmiljøtiltak inkluderer utvikling og innføring av Involverende Planlegging som en arbeidsprosess. Virksomheten ser på involvering som en forebyggende faktor. Involverende planlegging er en metodikk for å drive framdriftsplanlegging i prosjektbasert produksjon hvor alle deltar i planlegging av egen arbeids hverdag. Denne metodikken legger stor vekt på grundig forberedelse og sikker informasjonsflyt fra leder til fagarbeider. Det gis opplæring i metoden til ansatte ved læring og erfaringsoverføring i prosjektene. I tillegg er virksomheten opptatt av at de ansatte tar vare på egen helse, og det gjennomføres sosiale tiltak med fokus på dette, som Holmenkollstafetten og fellestrening på kveldstid.

Forebyggende tiltak oppsummert:

- Involverende planlegging som arbeidsprosess
- Fokus på en grundig og sikker informasjonsflyt fra leder til fagarbeider
- Sosiale tiltak og trening



Resultater av arbeidsmiljøarbeidet

Virksomheten har lavt sykefravær, lav turnover og høy trivsel. Virksomheten måler trivsel, involvering og korttidssykefravær på alle byggeplassene hver måned. I tillegg har virksomheten medarbeiderundersøkelser i forskjellig format. Medarbeiderundersøkelsen fra 2018 viste et snitt på 6,2 på trivsel på arbeidsplassen, på en skala fra 1-7. Videre har virksomheten også kontinuerlig måling av avvik og skader.



Samarbeid og arbeidsform i arbeidsmiljøarbeidet

Det jobbes kontinuerlig med forebygging og utvikling av godt og sikkert arbeidsmiljø (HMS). Dette er også tema på morgenmøte som gjennomføres hver dag samt lagsmøter som holdes hver mandag. Klubbstyret (lokalt), Samarbeidsutvalget, plasstillitsvalgt, verneombud, bas og ledelse ute på prosjekt jobber alle kontinuerlig med forebyggende arbeidsmiljø.



Samarbeid med eksterne i arbeidsmiljøarbeidet

BHT gjennomfører helsekartlegging hvert tredje år og har tilbud med psykologbistand for ansatte som har behov for det, mens NAV Arbeidslivssenter har IA-oppfølging og har også hatt kurs i virksomheten (blant annet med teamet psykisk helse). Virksomheten har også deltatt på workshop om enkelte svært risikofylte arbeidsoperasjoner i regi av Arbeidstilsynet.

Casebeskrivelse Produksjonsbedrift

Hovedavtaleområde: NHO

Fagforeninger: Industri Energi

Virksomheten har 117 ansatte (10 prosent kvinner) og er eid av et amerikansk familieselskap. Virksomhetens kjerneoppgave er produksjon og videreforedling av grunnstoff som brukes i industrielle prosesser.



Godt arbeidsmiljø for virksomheten

- Sikkert fysisk arbeidsmiljø
- Gode og tydelige rutiner
- God kommunikasjon (takhøyde for å si hva en mener)
- «Flat organisasjon» med god dialog og samarbeid
- Høyt fokus på fysiske HMS-forhold
- Gode internkontrollrutiner



Initiativ og oppstart av forebyggende arbeidsmiljøarbeid

På slutten av 1900-tallet ble det avdekt en overhyppighet av luftveislidelser ved arbeid i denne type produksjonsprosesser. Dette ble starten på arbeidet med å kartlegge fysisk arbeidsmiljø gjennom omfattende eksponeringsmålinger. Arbeidstilsynet kjørte kampanje om utvikling av KOLS for noen år tilbake og dette satte denne problematikken på dagsordenen hos virksomheten.



Fokusområder i arbeidsmiljøarbeidet

Det fysiske arbeidsmiljøet er krevende, spesielt med tanke på tungt fysisk arbeid, eksponering av støv, støy og organiske gasser, internttransport med truck og andre tunge kjøretøy, og mekanisk produksjonsutstyr. Det trekkes også frem noen utfordringer knyttet til det psykososiale arbeidsmiljøet som at det er flere fagspesialiserte avdelinger og at det er skiftarbeid. I tillegg har dette tradisjonelt vært en mannsdominert arbeidsplass med en noe "røff kultur".

Virksomheten tenker på risiko og risikokartlegging i enhver situasjon, og de har gode internkontrollrutiner. Personalavdelingen strekker seg langt over loven når det kommer til tilrettelegging for de ansatte. De bruker arbeidsmiljøundersøkelser og medarbeidersamtaler for å kartlegge arbeidsmiljøet, og bedriftshelsetjenesten har samtaler med de ansatte. Virksomheten har gode opplevelser med kartlegging og oppfølging av bedriftshelsetjenesten, og trekker frem at det er viktig for de ansatte å få en regelmessig anledning til å si ifra om det er noe som påvirker arbeidsmiljøet på en negativ måte.



Forebyggende tiltak

Nå det kommer til forebyggende tiltak har virksomheten hovedsakelig fokusert på fysiske tiltak på arbeidsplassen. Disse inkluderer blant annet ukentlige vernerunder. De har også investert i sentralstøvsugeranlegg i hele fabrikken, noe som tilrettelegger for å drive godt renhold. For å sikre beste praksis undersøker de gjentakende arbeidsoppgaver og ser på hvordan disse kan forbedres og utføres på best mulig måte. Virksomheten har også et stort fokus på verneutstyr og det er stor vilje til å bruke ressurser på HMS-arbeid. Det er også mye fokus på å skape meningsfulle oppgaver og tilpasse arbeidsoppgaver hvis man har utfordringer med å gjøre enkelte oppgaver.

Forebyggende arbeid oppsummert:

- Ukentlige vernerunder og riktig verneutstyr
- Sentralstøvsugeranlegg
- Fokus på “beste praksis” i arbeidsutførelse
- Aktiv bruk av avvikssystemet
- Tilrettelegging for meningsfulle oppgaver



Resultater av arbeidsmiljøarbeidet

Virksomheten måler eksponeringer for støv og støy og her viser resultatene en markant nedgang i eksponering de siste årene. De gjør en årlig vurdering av hvilke tiltak de skal gjennomføre for å redusere eksponeringen ytterligere. Virksomheten har ikke lagt planmessige føringer for hvor ofte psykososiale undersøkelser skal gjennomføres, og de varierer etter behov. Likevel måler de en del fravær. Virksomheten har nesten alltid hatt lavt sykefravær, men det er tungt arbeid, så ryggskader er en sentral faktor i sykefraværet de ser. De opplever at det har blitt mer åpenhet i dialog rundt sykdom, spesielt psykiske utfordringer.



Samarbeid og arbeidsform i arbeidsmiljøarbeidet

Virksomheten synes det er vanskelig å plukke ut en bestemt gruppe som har jobbet jevnlig med forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Det er linjelederen som har HMS-ansvar, men de har etablert et møteforum der ansatte fra alle deler av organisasjonen deltar. Møter med AMU skjer fire ganger i året, der alle verneombudene er med. HMS står på agendaen på alle driftsmøter.



Samarbeid med eksterne i arbeidsmiljøarbeidet

Arbeidstilsynet kommer på tilsyn med ujevne mellomrom, hvor de har ulikt fokus. Arbeidstilsynets KOLS-kampanje var driver for noen av tiltakene som virksomheten iverksatte for å bedre det fysiske-kjemiske arbeidsmiljøet. Arbeidstilsynets svartjeneste blir i tillegg benyttet som informasjonsressurs. Virksomheten har de årlige samarbeidsavtaler med BHT som inkluderer psykologbistand. Videre samarbeider de med NAV gjennom dialogmøter, og de deltar på frokostmøter som NAV arrangerer for lokalt næringsliv. Det arrangeres årlig samarbeidskonferanse i regi av hovedorganisasjonens felleskontor HF.

Casebeskrivelse Busselskap 2

Hovedavtaleområde: NHO

Fagforeninger: Yrkestrafikkforbundet (YTF) og Norsk Transportarbeiderforbund (NTF)

Virksomhetens kjerneoppgave er busstransport i byområder. Det er 240 fast ansatte i selskapet, hvorav 220 er sjåførere. Dette er en mannsdominert virksomhet hvor kvinneandelen er på 5 prosent. Har ansatte med mange nasjonaliteter.



Godt arbeidsmiljø for virksomheten

- Godt samarbeid og involvering
- «Godfot-teori», vi spiller hverandre gode.
- God dialog mellom ledelse og tillitsvalgte
- Gode rutiner
- Involvering i sykefraværsarbeid
- Trivsel



Initiativ og oppstart av forebyggende arbeidsmiljøarbeid

Virksomheten opplevde store endringer i rammebetingelser i forbindelse med anbud og overgang til nye eiere og ny tariffavtale for noen år tilbake. Ansatte var tidligere underlagt en offentlig tariffavtale og overgangen til privat avtale skapte en del støy og uro. Virksomheten opplevde høyt sykefravær, opp mot 20 prosent.



Fokusområder i arbeidsmiljøarbeidet

Det er en rekke sider ved arbeidsmiljøet for en bussjåfør som kan være krevende og utfordrende. Dette inkluderer fysisk belastende arbeidsstillinger og trafikale forhold som veistandard, trafikk og værforhold. Fordeling av bussruter og kjøretider er andre forhold som kan skape utfordringer for sjåførene. Yrket kan være ensomt da hver enkelt bussjåfør ferdes på egenhånd og treffer kollegaer og ledere kun ved pauser. Det kan være stressende å takle forsinkelser og reaksjoner fra reisende. Busstandard er et annet element som er med og preger arbeidshverdagen til sjåførene.

Identifiserer arbeidsmiljøutfordringer gjennom:

- Hyppige møter med tillitsvalgte
- Informasjonsmøter
- Arbeidsmiljøkartleggingsverktøy
- Medarbeidersamtaler
- Vernerunder



Forebyggende tiltak

- Systematisk bruk av risikoanalyser for å forebygge risiko og uhell
- Opprettelse av forbedringsgrupper
- IA-dag med relevante og interessante tema innen arbeidsmiljø og helse
- Tett, tidlig og systematisk oppfølging av sykmeldte for å avklare årsaksforhold og mulige tiltak
- Bruk av gradering av sykemeldinger
- Synlige ledere (på kantina og øvrige arenaer)
- Utrykningsgrupper – ledere drar ut for å hjelpe og bistå ved uheldige situasjoner
- God dialog med vegholder om trafikale løsninger (verneombudet er inkludert)
- Miljøvennlig kjøring for passasjerene
- Kurs og opplæring (vinter, kjetting, skader) for å skape trygghet
- Sjøførene evaluerer skader og uønskede hendelser sammen med leder
- Legger til rette for sosiale møteplasser for ansatte (kantine, biljardrom, fotball, bowling etc.)



Resultater av arbeidsmiljøarbeidet

Virksomheten måler resultater av arbeidsmiljøarbeid på flere måter. De får resultater på fravær, avvik og drift daglig, mens gjennomgang av fravær tas hver morgen og avvik tas tak i med en gang. Medarbeiderundersøkelser gjennomføres tre ganger i året. Sykefraværet er redusert med 30 prosent etter at virksomheten begynte å jobbe mer aktivt forebyggende med arbeidsmiljøet.



Samarbeid og arbeidsform i arbeidsmiljøarbeidet

- Arbeidsmiljøarbeidet er forankret i hele ledergruppen
- Tillitsvalgte og verneombud er aktivt involvert og inngår i IA-gruppen
- Arrangerer IA-dagen sammen hvert år



Samarbeid med eksterne i arbeidsmiljøarbeidet

Virksomheten har tett samarbeid både med bedriftshelsetjenesten og NAV Arbeidslivssenter i arbeidsmiljøarbeidet. BHT deltar i vernerunder, opplæring (en del av Yrkes-sjåførkompetanseutdanningen), kartlegging, AMU-møter, i IA-gruppemøter og i dialogmøter med ansatte. NAV Arbeidslivssenter deltar i IA-gruppemøter.

5 Forebyggende arbeidsmiljøarbeid i praksis: arbeidsmiljøutfordringer, tiltak og resultater

I dette kapitlet skal vi presentere våre funn når det gjelder virksomhetenes forebyggende arbeidsmiljøarbeid i praksis. Her vil vi basere oss på intervjudata, samt data fra praksishistoriene og workshopene. Først ser vi på hvordan virksomhetene operasjonaliserer begrepet forebyggende arbeidsmiljø. Deretter gir vi en beskrivelse av hvordan virksomhetene har identifisert sine arbeidsmiljøutfordringer og hvordan de måler resultater av sitt arbeidsmiljøarbeid. Videre går vi gjennom virksomhetenes utfordringsbilde ved å gruppere noen av de sentrale risikofaktorene som ble identifisert av virksomhetene. Etterpå tar vi for oss eksempler på tiltak som ble igangsatt og vi sier også noe om effekten av disse. Til slutt kommer en oppsummering der vi forsøker å trekke frem de viktigste punktene i kapitlet.

5.1 Hvordan definerer praksisfeltet et forebyggende arbeidsmiljø?

For å kunne si noe om hvordan virksomheter arbeider med forebyggende arbeidsmiljøarbeid må en kartlegge virksomhetenes (leder, tillitsvalgte og verneombud) operasjonalisering av begrepet. På spørsmålet "Hvordan definerer dere forebyggende arbeidsmiljøarbeid" ble det påpekt at "forebyggende" er et vanskelig begrep, noe ikke alle er godt kjent med og utfordrende å jobbe med. Analysen viser videre til at forebyggende arbeidsmiljøarbeid omhandler det å være i forkant, jobbe systematisk og målrettet med å forhindre skade, involverer samarbeid (både internt og eksternt), kan være håndfast som en risikovurdering, HMS-runde eller vernerunde. Nedenfor følger noen illustrerende sitater.

Det er alle tiltak som kan forhindre noe negativt, tenker jeg (TV, Sykehusavdeling).

(...) Kan jo være litt utfordrende å se problemene da. Ofte ser man jo ikke skogen, men bare trær (VO, Produksjonsbedrift).

Forebyggende arbeidsmiljø er kanskje ikke et begrep vi bruker sånn umiddelbart. Altså, vi jobber forebyggende for å nå et eller annet, men vi har ikke brukt det begrepet, men det som jeg ser litt... Nå jobber jeg på to leirer, men som operativ leder så bakes det jo inn i det som vi snakket om i sted, det å organisere arbeid på en klok måte, vi sørger for at kjemi og alt det her, putta folk der man passer, og så er det jo den hverdagen- Jeg pleier å si at jobben din som leder er å legge til rette sånn at folk løser oppgavene sine og har det trivelig på

jobb. Det er jo hundre prosent av tiden (...) (Leder, Offentlig administrasjon og forvaltning 2).

Jeg er litt usikker (humrer). Jeg vet ikke helt hva jeg skal svare på det. Man tenker jo sånn fra systemet at det med HMS, at det blir tatt opp i HMS-runden, det temaet der, det er viktig (VO, Sykehusavdeling).

Det er jo viktig å ha alle prosedyrer og alle ting på plass, altså at alle vet hvordan de skal jobbe i forhold til hverandre og i forhold til det målet du har ... og det har vi jo jobbet veldig mye med hos oss etter den her prosessen med prosedyrer og ha alt skriftlig og ha det på plass, og at det fungerer veldig mye bedre nå (TV, Sykehuslaboratorium).

En leder og et verneombud illustrerer at praksisfeltet har behov for å få innbakt begrepet forebyggende arbeidsmiljø i hverdagspråket, og at det handler mer om kun HMS. Forebyggende arbeidsmiljøarbeid for flere av informantene handler om å "organisere arbeidet på en klok måte" og være i forkant, jobbe systematisk med utfordringer over tid og ta tak i utfordringer med den det gjelder. Forebyggende arbeid er å handle, ikke sitte på gjerdet å vente til det er for sent å ta i bruk de hjelpemidlene som finnes. Dette illustreres godt i sitatene til to verneombud.

(...) Ja, for meg betyr det at vi kan ha en takhøyde og en åpenhet oss imellom, alle sammen, som gjør at vi kan ta ting der og da. Og det å minne hverandre på hvis det kommer opp saker som man kanskje deler i vaktsituasjon og si at "Okey, men det her syntes jeg faktisk du skal ta med den personen det gjelder og ikke ta det her, i det her foraet (VO, Sykehuslaboratorium).

Ja, og vi jobber jo forebyggende hele veien. Vi har gode hjelpemidler, at vi bruker hjelpemidlene vi har tilgjengelig, at vi ikke tar de lette løsningene. Jeg har jobbet her i femten år, og det har vært en stor utvikling der, fra å løfte de alene til å bruke heis, så jeg har en bedre rygg i dag enn for femten år siden (VO, Bo- og behandlingshjem).

Vi jobber jo forebyggende hele tiden, hele HMS-gruppen, vil jeg si. HMS-gruppen sitter jo med litt store stillinger og er mye på jobb, så vi prøver å ta det der og da, hvis man kommer i noen konflikt så kan man prøve å stanse den eller gi beskjed om at «det må du ta med lederen (VO, Bo- og behandlingshjem).

Spesielt nevnes det i forbindelse med det fysisk-kjemiske arbeidsmiljøet at forebyggende arbeidsmiljø handler om å ha en praktisk tilnærming som reduserer og måler farer for eksempel risikoanalyser og vernerunder.

(...) Så der har vi jobbet forebyggende på ... på veldig praktisk tilnærming da (HVO, Brann og redningsvesen).

Forebygging, det må nå kanskje være risikoanalyser da, sånne ting da. (...) Ja, det måler jo støy. Har jo en plan på det og (VO, Produksjonsbedrift).

Det er jo de vernerundene du går da. Sjekker at ting fungerer som det skal også (VO, Skole).

Masse fokus [på ergonomi], og det er jo forebyggende jobb, hele veien. Å ha fokus på at vi bruker det rett, og der har bedriftshelsetjenesten vært inne og hjulpet oss, hvis vi har vanskelige, tunge pasienter å håndtere så er de inne og fysioterapeuter inne og hjelper oss med hvordan vi skal gjøre det på en lettere måte. Så vi har fokus (VO, Bo- og behandlingshjem).

I tillegg til håndfaste rutiner, tiltak og systematiske vurderinger, er forebyggende arbeidsmiljøarbeid et tidkrevende samarbeid og noe alle og enhver har et ansvar for. Arbeidslivet endrer seg, omgivelsene forandrer seg, og nye fokusområder settes på dagsorden. De etablerte rutine og vurderingene må forankres hos den det gjelder og da må en besitte rett kompetanse.

(...) i forhold til regionledernivået så merker jeg jo at jeg bruker forbausende mye tid og sånn i forhold til type ... For det første med AMU og H-møter og alt det selyfølgelig (...) i forhold til disse omgivelsene som skaper nye behov, og vi har brukt masse tid på for eksempel vold og trusler. Noe som medarbeidere opplever stadig vekk, og hvor vi må ha rutiner og hvor vi nå har etablert rutiner som gjør at de må risikovurdere, og da er jo det en kompetanse folk må ha selv, for de må risikovurdere for å gå ut, får ikke lov å gå ut alene lenger, det er jo forsåvidt lenge siden det (Leder, Offentlig administrasjon og forvaltning 2).

(...) Det er kanskje litt det vi snakket om i stad i forhold til det med omstillingsprosesser og få til litt sånne langsiktige og organisatoriske ting da. Det er jo, det blir jo ofte en sånn lederoppgave også blir det ikke noe mer. (...) For jeg ser jo det at vi, i alle fall hos oss nå, så er vi i en situasjon hvor vi virkelig får testet arbeidsmiljøet vårt da, på godt og vondt. Og det hadde vært veldig hensiktsmessig å ha vært, kanskje litt bedre rusta før vi skal inn i det vi skal inn i da. (...) (VO, Sykehuslaboratorium).

5.2 Identifisering av arbeidsmiljøutfordringer og måling av resultater

Det er ulike praksiser på hvordan virksomhetene har identifisert sitt utfordringsbilde, men noen likhetstrekk går igjen. De virkelige gode virksomhetene er de som har fokus på et kontinuerlig og systematisk identifiseringsarbeid. Eksempler som gis er sykefraværstatistikk, og oppfølging av de

svarene som gis i medarbeiderundersøkelser og arbeidsmiljøundersøkelser. Medarbeidersamtaler, observasjoner og en leder som er tett på, sammen med hyppige møter mellom ledelse, tillitsvalgte og verneombud blir også brukt som verktøy for å identifisere arbeidsmiljøutfordringer. Eksempler på mer konkret identifisering er "personalets kvarter" på ukentlige møter, HMS-rapporteringssystemer, eksponeringsmålinger, avvik og risikoanalyser. Månedlige vernerunder og årlige HMS-runder brukes også for å kartlegge utfordringsbildet, da mest på å identifisere utfordringer i det fysiske arbeidsmiljøet. Flere av casevirksomhetene hadde laget egne ordninger hvor en kunne kartlegge arbeidsmiljøutfordringer, som kollegastøtte-ordning eller en arbeidsmiljøutviklingsplan med kontinuerlig evaluering og justering. AKAN-utvalg ble også nevnt sammen med eksterne partnere som BHT og Arbeidstilsynet.

Etter identifisering av arbeidsmiljøutfordringer må en følge opp med en vurdering og lage en plan for det videre arbeidet. Virksomhetene har benyttet ulike målemetoder for å vurdere om de igangsatte tiltakene fungerer. Det er mange fellestrekk i hvordan virksomhetene identifiserer arbeidsmiljøutfordringer og registrerer endringer etter innsatte tiltak. Felles for alle er at det jobbes systematisk med målinger og oppfølging, og at ulike kartlegginger og sykefraværstatistikk brukes både til å identifisere utfordringer og måle utvikling. For eksempel, sykefraværstatistikken brukes ofte som en varselampe og et oppfølgingsverktøy, men da ikke som et mål på et godt arbeidsmiljø. Hyppige målinger av trivsel, engasjement, gjennomføringsevne og turnover blir trukket frem som en fungerende vurderingspraksis. Lederne har erfart gode effekter ved være tett på og følge opp de ansatte systematisk. Alle virksomhetene gjennomfører medarbeidersamtaler, medarbeiderundersøkelser eller arbeidsmiljøundersøkelser. Frekvensen av slike målinger varierer fra månedlig, tre ganger i året, årlig til annethvert år. I tillegg til undersøkelser, følger en med på antall skader, kvalitet og oppfølging etter avviksrapportering og gjennomfører vernerunder. Et veldig konkret eksempel er, måling av eksponeringer for støv og støy med årlig vurdering om hvilke nye tiltak som må igangsettes for å redusere eksponeringer ytterligere. Altså, et kontinuerlig fokus på forbedringer. I de neste avsnittene vil en se nærmere på virksomhetenes utfordringsbilde, eksempler på gjennomførte tiltak og dets resultater.

5.3 Virksomhetenes utfordringsbilde

I et forebyggende arbeidsmiljøarbeid-perspektiv er hovedfokus arbeidet med å redusere risiko mot uhelse. For å kunne gå i dybden i et slikt perspektiv vil det være av betydning at en er kjent med

utfordringsbildet. I avsnittene nedenfor vil det bli presentert et utvalg av sitater som viser til erfarte arbeidsmiljøutfordringer. Utfordringer kan forekomme i ulike deler av et arbeidsmiljø. De psykososiale- og organisatoriske utfordringene blir presentert før de fysisk-kjemiske utfordringene.

5.3.1 Økte krav i arbeidsutførelsen

Det er ikke fremmed at økte krav og kompleksitet i arbeidsutførelser har økt til en endring i arbeidshverdagen til mange ansatte i norske virksomheter. Noen har taklet dette på en ypperlig måte, men økte krav i visse virksomheter blir en stor belastning og utfordring. Det være seg i form av nye utfordrende krav eller situasjoner i arbeidshverdagen uten nok opplæring, manglende tid og ressurser til å få nødvendig opplæring, nye ansvarsoppgaver utenfor ens stillingsinstruks, belastende skift, og et pågående generasjonsskifte. Leder på en sykehusavdeling beskriver hvordan vedkommende har erfart et gradvis effektiviseringskrav, faglig oppsving og konkrete utfordringer.

Jeg har opplevd at aktiviteten gikk rolig opp. Vi har fått mer og mer å gjøre, uten at vi fikk tilført de ressursene som egentlig skulle ha vært nødvendig for å gjøre den jobben, helt som vi ønsker oss. Så må vi prøve å få jobben gjort likevel med de ressursene vi har. Må henge med i svingene. Det er jo en faglig utvikling som har tatt en enorm fart. Det gjelder vel alle fagområdet. Det er nesten ikke mulig å henge med selv om man er ivrig. Det gjør jo hverdagen mer vanskelig. Det er selvfølgelig en utfordring for arbeidsmiljøet (Leder, Sykehusavdeling).

I dag er informasjon mer tilgjengelig for både pasienter og pårørende noe som fører til at de vet mer om sine rettigheter nå enn tidligere. Som det i den påfølgende samtalen mellom ledere innenfor helsevesenet beskriver, er det i og for seg bra, men tidkrevende og utfordrende å vite hvordan en skal håndtere slike henvendelser, også skal det være økonomisk forsvarlig med tanke på drift. Det er sjelden det kommer økonomiske ressurser.

Pårørende er jo en ressurs egentlig. Man må jo si det. Men det kan jo være motsatt også. Det å ha ... utfordrende i arbeidsmiljøet (...) med rettigheter. Opplyse om at man veit hva man har krav på. Det er sånn at det blir mer og mer av i framtiden (Leder, Bo- og behandlingshjem).

Den opplyste pasienten som ringer oss og spør, etterspør. Og sier; jeg vil ha dette, og jeg vil ha det sånn og sånn. Dere er forpliktet til å gjøre det sånn for meg. Det opplever vi mer og mer. Det var for 20 år siden utenkelig. Nå går folk inn på internett og informerer seg, og veit alt mulig, ikke alltid i skikkelig sammenheng, men det veit alt mulig, og de veit hva de har rettigheter på. Så da kommer de og krever det (Leder, Sykehusavdeling).

Så skal vi holde en økonomi. Det er ikke alltid i samsvar med kravene (Leder, Bo- og behandlingshjem).

Spesialisering og kompetanseheving kan også føre til endring i arbeidsoppgaver, både i og utenfor egen stillingsinstruks. Jobbglidning nevnes som et eksempel av intervjuer og informant utfyller ved å gi følgende svar:

Det krevers jo mer og mer. Vi har noen som går på avansert klinisk sykepleie. Da jeg gikk på sykepleien for 20 år siden, så fikk man ikke lære seg det å lytte på lunger og tarm, hjerte sånn som nå. Det har jo blitt en sykepleier oppgave. De skal jo ikke diagnoser men kan kunne kjenne til. Da må man jo hjelpepleierne henge med. Det er større krav, og det er større krav i forhold til pasient sikkerhetsprogrammet. Hva man skal kunne i forskjellige oppfølginger i forhold til ernæring, i forhold til trykksår, i forhold til tidligere oppdagelser, forverret tilstand. Det nytter ikke å komme på sykehjemmet å ha vært hjemme og vært husmor, som begynner å jobbe litt ekstravakter på sykehjemmet. Det må du liksom følge med (Leder, Bo- og behandlingshjem).

I brann- og redningsetaten viser en til arbeidsmiljøutfordring som en indirekte følge av politireformen. Nye arbeidsoppgaver må bli fulgt opp med nødvendig tid til opplæring og trening, og ikke minst til informasjon. Det blir påpekt som utfordrende å stå i en arbeidshverdag preget av usikkerhet med tanke på fremtidige arbeidsoppgaver.

(...) vi skal begynne å ha pepperspray, skjold og vest og sånt på bilene. (...) Nå har vi fått den her plivo som jeg har nevnt før da, og nå er det sånn, ja vel. Hvis vi skal stå der og vente på politiet. Vi skal jo ikke gå i noen skuddveksling, men.. Hva skal vi gjøre og sånt? Så det er det snakk om. Det er ikke ferdig drøftet med verneombudet, men.. Skal vi ha pepperspray? Skal vi ha skjold? Skal vi ha kniv? Skal vi ha batong? Hva skal vi ha liggende på bilen? (...) Det er jo.. det er ikke det en brannmann trenger for å slukke en brann. Eller liv og verdier i ulykke for den slags skyld. (...) skal vi ha det så må vi trenes i det i hvert fall. (...) så, det er vel en ny arbeidsoppgave absolutt (TV, Brann- og redningsvesen).

5.3.2 Bemanningssituasjon og underbemanning

Bemanningssituasjonen påvirker virksomhetenes forsvarlige drift. Det blir like mange oppgaver på færre ansatte og overtidsarbeid blir brukt for å håndtere dette i stedet for at det ansettes flere. Fremtidige omstillinger påvirker også bemanningssituasjonen i den grad at noen begynner å nedbemanne før virksomheten er stødig nok til å tåle færre ansatte med tanke på arbeidsmengde.

Når de uttalte utfordringene ikke blir møtt skaper dette en sirkel av frustrasjon, særlig blant de tillitsvalgte.

Gehør for at det vi sier er viktig og vil være viktig faktisk er viktig. Jeg får nok forståelse, men jeg blir møtte med at vi skal møte utfordringene i fellesskap når de kommer, og det gjelder mest bemanning. Vi er underbemannet og har vært det i mange år, og det er noe alle er enige om. Men vi må spare til nytt sykehus og det er ansettelsesstopp. Og jeg og mine kolleger har ... Vi føler egentlig at vi har varslet i mange år om at driften kommer til å kollapse på et tidspunkt hvis ikke noe blir gjort, og det er for sent å begynne å gjøre noe når den kollapsen inntreffer. Fordi det tar mange år å lære opp en [legespesialist] (TV, Sykehusavdeling).

(...) Og når vi da ikke lærer opp nok (legespesialister) som tar over for de som pensjoneres så vil det være begrenset mulighet for å få inn [legespesialist] utenfra. Både fordi ... For de fra andre land er språk et problem og innad i Norge så holde de på de [legespesialister] de har på andre steder. Så akkurat det er et konkret eksempel fra min side og det er vel det som opptar oss mest, akkurat bemanningen rett og slett (TV, Sykehusavdeling).

Automatisering og fremtidige endringer påvirker det daglige arbeidsmiljøet. Det er belastende å vente på endringer som skal komme lenger frem i tid, spesielt i de tilfellene hvor en i ventetiden nedbemanner uten at arbeidsmengden blir redusert.

(...) Vi har hørt det her, vi har faktisk begynt de siste årene å nedbemanne, vi har ikke tatt inn folk, for vi har trodd hele tiden at de (det nye systemet) skulle komme, og da gjør det jo noe med folk i denne her prosessen. Altså, det gjør noe med ansatte, for vi tar ikke inn nye, det er mere oppgaver, vi skal gjøre akkurat de samme oppgavene med mindre folk, for vi ansetter ikke noen, vi har hatt vikarer men samtidig så jobber vi mye på tvers og vi hjelper hverandre. (...) Og så hvor mye overtid kan vi la dem gå? Orker de dette? Hvor lenge orker de å gå overtid? Nå mens vi tar med folk, og mens vi venter på dette? Vi vil jo ikke si opp folk, da må vi heller ta de naturlige avgangene og heller ta støyten for hver som slutter, så har vi gjort det de siste par årene, men det har vært litt tøft. Det er det jo (Leder, Offentlig forvaltning og administrasjon 1).

5.3.3 Profesjonskamper "oss" mot "dem"

I flere casevirksomheter ble det presentert profesjonskamper i ulik grad. Det ble opplevd som en utfordring det å bli satt inn i et hierarki og et skille "oss" mot "dem". Dette var gjeldende både for profesjoner lege-sykepleier, lege-bioingeniør, sykepleier-hjelpepleier, barnehagelærer-assistenter og lærer-annet personell. Et skille mellom inn- og utgruppe ble opplevd som en stor barriere i det

forebyggende arbeidsmiljøarbeidet både fordi det skapte en avstand til kollegene, gjorde samarbeidet mer utfordrende og kunne være kilde til uro som følge av manglende forståelse for hverandre. Sitatet nedenfor beskriver opplevelsen fra da verneombudet var nytilsatt.

Jeg synes det var veldig lett å komme inn, du følte deg velkommen og inkludert fra starten, så husker jeg at jeg tenkte litt i forhold til den gamle arbeidsplassen min at jeg synes det var større avstand mellom [yrkesgruppe] og [yrkesgruppe] her, og jeg visste ikke hva årsaken var, men her spiser man ikke lunsj sammen. De sitter ofte på kontorene, så det synes jeg kanskje er litt dumt, men det er ikke noe som blir snakket om eller noe. (...) Det er kanskje noe en kan ta tak i, men også at en kan snakke litt om (yrkesgruppen) og at de ikke forstår hvordan jeg har det. Jeg vet at de kan snakke sammen med oss, og. Men altså, sånn en til en-kontakt med [yrkesgruppe] så er det jo respekt og samarbeid, men de har sånne grupper (VO, Sykehusavdeling).

5.3.4 Omstilling og omorganisering

En omorganisering kan være krevende å stå i om den ikke er godt planlagt og gjennomført eller tar lenger tid enn avtalt. En av suksesskriteriene for vellykket omorganisering er involvering, tydelig informasjon og rolleavklaring (Saksvik et al., 2007). Når en prosess blir preget av usikkerhet, kaos og mange krav blir det vanskelig å være endringsvillig, noe som ofte etterspørres. Verneombudet i sitatet nedenfor påpeker dette på følgende måte:

(...) Og spesielt nå når vi skal leve litt i kaos og usikkerhet.. og vi skal jo ha full drift samtidig som vi skal ha alt nytt inn og vi skal ha opplæring på det nye i mens vi skal drifte gamle og det skal bygges og rives og det vil jo bli (ler) et sarlig kaos. (...) Det er mye som blir borte av plass. (...) Tenke litt nytt og gjøre litt nytt. Og det er i seg selv litt spennende for de som har vært her i 25 år ikke sant, å begynne å faktisk se for seg at ting kan gjøres annerledes og vi skal jobbe på en annen måte enn vi har gjort før og (...) litt skremmende for mange. Det er litt sånn, jeg merker det at i starten så var det nok mer skremmende enn det er nå. Nå har vi på en måte fått avmystifisert litt og det er ikke så skummelt som det ser ut som og.. Det går nok veldig bra og det er litt sånn fått roet ned litt den da..eh... og det har begynt å bli mer spennende nå. Vi får gå og glede oss litt, og vi har merket litt at den har snudd litt, og det er litt godt å se, at det ... Skuldrene har senket seg litt også er vi klar til å ta imot det vi får da. (...) Det er også en prosess å være med liksom (VO, Sykehuslaboratorium).

Selv om en ikke er en direkte del av en omstilling, vil en indirekte kunne føle det som en belastende situasjon som følge av frykten for det ukjente. Dette er noe lederne er opptatt av og har reflektert over.

(...) Når du har jobbet i [arbeidsplass] i noen år så har du vært gjennom en del organisasjonsendringer, og det er klart at det er ... oppleves som belastende for noen, selv ... selv for dem som egentlig ikke er påvirket av det (Leder, Sykehuslaboratorium).

Vi står jo oppe i en flytting. (...) Store utfordringer. (...) Der som de er nå, har de jobbet i 25 år. De kjenner bygget inn og ut. De veit alt. Nå kommer de til ett helt nytt bygg. Det er mange som er litt på tuppa. Så blir de en del av ett større arbeidsmiljø. (...) Nå har vi jo vært litt mer for oss selv. Nå blir vi på det nye flotteste sykehjemmet midt i kommunen, på en måte. Men en stor arbeidsplass. Der tenker jeg at det kommer opp mye ting og utfordringer som vi ikke har hatt før (Leder, Bo- og behandlingshjem).

5.3.5 Manglende praksis på å ta opp uheldige hendelser - "Vaktromsprat"

Mangel på et godt og konstruktivt tilbakemeldingsklima har vært en utfordring i arbeidsmiljøet hos flere casevirksomheter. Om det oppstår et problem, misnøye eller konflikt, så er det avgjørende for et godt arbeidsmiljø at det blir tatt opp med den det gjelder eller den som har myndighet til å kunne håndtere tilfellet. Lederne beskriver problemet som "vaktromsprat".

Da blir det sånn der vaktromprat. (...) For den du føler deg trygg på er gjerne en på ... hva skal jeg si, samme nivå som deg selv. Også en annen [yrkesgruppe], en som går i den samme tralten som det du gjør og som du vet at ... ikke nødvendigvis stiller noe særlig kritiske spørsmål med det du har å si. Og forventer hvert fall ikke at du skal gjøre noe med det. (...) Og det handler om at folk da adresserer problemstillinger til rette vedkommende. Direkte eller via tillitsvalgt eller verneombud da. (...) For det at, det er jo noe med ... med det, jeg og sa i sta, å bruke energi på ting som du ikke får gjort noe med, det er ingen ting som blir løst på et vaktrom. Aldri (Leder, Sykehuslaboratorium).

I noen tilfeller kan det være enklere å søke bekreftelse eller støtte hos en kollega om en er misfornøyd med noe, men dette kan også være en barriere for hvordan en får løst opp floken. Ledere illustrerer et savn og et ønske om at arbeidstakere blir mer bevisst på å ta ansvar ved å henvende seg til rett person.

(...) den største utfordringen. For det er så mye enklere å ... å snakke med noen man er helt trygg på. Som man vet at det er helt ufarlig. Og da, da får man ikke gjort noe med det heller, og da kan det fort bli litt sånn her ... da begynner det å spre rundt seg. (...) Også blir det

gjerne sånn en enighet på vaktrommet om at hvem som ... er problemet uten at det blir adressert til vedkommende på noe som helst vis da. Så ... og det er jo hvert fall, i min bransje, så er det der vaktromspraten, det er jo et av de, hva skal jeg si, noe av verste som kan være for arbeidsmiljøet. Og det har lett for å gro (Leder, Brann- og redningsvesen).

5.3.6 Anbud, turnus- og skiftarbeid

Noen ganger vil overordnede organisatoriske betingelser fungere som en belastning i arbeidshverdagen til arbeidstakere både direkte og indirekte. Spesielt gjeldene er det for de arbeidstakerne som opplever at arbeidshverdagen blir påvirket av anbudsrunder. Det resulterer i arbeidsstress når en ansatt til stadighet opplever å ikke strekke til eller rekker å utføre sine arbeidsoppgaver på grunn av betingelser en selv ikke har kontroll over. Denne utviklingen og arbeidsmiljøutfordringen bekymrer både tillitsvalgt, verneombud og leder i ett av busselskapene i utvalget vårt.

Dette [hverdagsstresset] vil jeg påstå er ene og alene på bakgrunn av anbud, og at de anbudene som selskapene legger inn, så vinner en/taper en, alt etter som en ser det. Det er jo de som legger inn mye til grunn for hvordan hverdagen min skal bli. (...) Turnuser som er altfor stramme, når du kommer inn på endeholdeplass så skulle du egentlig ha kjørt ut på neste rute igjen, du får ikke tid til å gå på do, du får ikke tid til å puste. Det er litt sånn der "kjør, kjør, kjør". (...) Det er litt slitsomt, det fører til stress, det fører til ja, ukonsentrert ja, alle negative sider du kan tenke deg kommer som en følge av det stresset vi får av at rutene er for stramme, skiftene er for stramme, turnusene er det samme. (...) Det virker som om de skrur inn skruen hver gang de lager nye skift og turnuser, vi prøver å motarbeide dem, men som sagt det er ikke så lett. Det er bedriften som har retten til å legge opp turnuser, vi har våre innspill og ønsker, noen ganger blir de tatt hensyn til og andre ganger så "vi hører hva du sier", dessverre. (...) (TV, Busselskap 1).

Jeg tror kanskje den største utfordringen i det yrket her er dårlig rammebetingelser da. Rett og slett. Sånn er det jo mange selskap, at man sloss om jobb, kjøring da. Anbudssituasjoner gjør at de sloss om kjøring ikke sant. Og den kjøringa den blir så dårlig betalt ikke sant, at det blir ikke rom, masse forskjellige ting da (VO, Busselskap 1).

Du kan si det sånn, det også har jo en påvirkning på arbeidsmiljøet akkurat det der sånn med anbud, så folk var veldig redde og nervøse for at det skulle gå galt. (...) Så, og det er jo ikke veldig positivt for bransjen, disse anbudene for det blir jo tyna kostnader konsekvent hele tiden, så, vi har hatt en sommer nå som har vært preget av voldsomt produksjonskutt fordi [navn på bedrift], altså de, selskapet, det fylkeskommunale selskapet har valgt å spare inn på sommeren da (Leder, Busselskap 1).

Turnus- og skiftarbeid er også arbeidsbetingelser som blir erfart å være slitsomme. Representantene fra bo- og behandlingshjem illustrere dette i praksishistorien sin ved å fremme viktigheten av å få til en tilfredsstillende turnus da mistrivsel ved turnus kan føre til sykefravær. I denne virksomheten har de involert sine ansatte ved at de kan lage seg en ønsketurnus. Dette er krevende arbeid, men det blir påpekt at det er enda mer krevende å erstatte ansatte som blir syke av turnus. Individueltilpasninger tas hensyn til da de har erfart at utfordringene øker i takt med alderen. Deres utgangspunkt for praksis er at de må ivareta de personene som er på 24/7, jobber hver dag, hele året.

5.3.7 Utilbørlig opptreden og uheldige belastninger som følge av kontakt med andre

I arbeidsmiljøloven (§4-3) står det at arbeidstaker ikke skal utsettes for trakassering eller annen utilbørlig opptreden samt beskyttes mot vold, trusler og uheldige belastninger som følge av kontakt med andre. Nedenfor illustrerer casevirksomhetene daglige utfordringer som er belastende og negativt for det psykososiale arbeidsmiljøet.

(...) Ja, at de kan ... for de går ... de er ... de drar ... tar tilsyn i private boliger. Da vet vi ikke hva det er for noe alltid, hva de møter på da (Leder, Brann – og redningsvesen).

(...) De [passasjerene] har forståelse for at du kan bli forsinket på slutten av ruta, men hvis bussen skal gå fra sentrum klokken 12.00 og vi kommer 12.10, det har ikke folk forståelse for. Det er da kjeft å få fra ende til annen. Det er en belastning, det fører til stress og selv om den kjeften blåser rett gjennom meg, men vi har noen yngre som ikke takler det så godt å få kjeft (TV, Busselskap 1).

Hektisk. At du går der med følelsen av at du ikke får gjort det du skulle ha gjort. Du går med følelsen av at det er så mange unger som sliter, og du får ikke hjulpet dem, det tror jeg er - at du ikke får hjulpet barna. Det er så mye de sliter med (TV, Skole).

Jeg har inntrykk av at det er mye mer psykiske plager i dag, enn det var før. (...) Ja, blant unger, ja. (...) For vi har jo fryktelig mye vold i skolene. (...) Voldelig atferd (TV, Skole).

5.3.8 Utfordringer i det fysiske arbeidsmiljøarbeidet

På spørsmålet om det er andre aspekter ved arbeidsmiljøet som er viktig ved forebyggende arbeidsmiljøarbeid blir fysisk-kjemiske og ergonomiske arbeidsmiljøforhold fremhevet. Flere

casevirksomheter bruker arbeidsmiljøloven §§ 4-5 og 4-6 som veiledende i stedet for håndhevende. Informantene påpeker at det er frustrerende når arbeidsmiljøforebygging tar lang tid eller mangler iverksettelse av tiltak da en kan påføre seg selv skade eller sykdom i ventetiden.

For eksempel eksosavsug som vi har på diesel.. Det som jeg pratet om før.. hvor vi leier brannstasjoner.. Av de respektive kommunene hvor bygget står i. (...) Og eksosavsug, det er en som er klar kreftindikator, det er jo dieselpartikler. Det er ikke tvil om man får kreft av det eller ikke, det er jo bare tvil om når man får kreft. Og.. Så mye timer vi bruker i de vognhallene, så er det bare tull og ikke få dette på plass umiddelbart. (...) (TV, Brann- og redningsvesen).

Jeg føler litt på at vi har begrensede lokaler og vi har ikke mulighet for å utvide, så når noen sier at de ikke har vindu på kontoret eller at de har dårlig luft, så er det de lokalene vi har, og vi har ikke utvidelsesmuligheter, så det er litt frustrerende. Og i tillegg så er ventilasjonen- Det går igjen veldig ofte og det får man ikke gjort noe med heller, for det er et gammelt sykehus og de har fikset det mange ganger, og de har ikke helt oversikt. Det er mange sånne ting, det er mye mer enn det fysiske klimaet. (...) (VO, Sykehusavdeling).

Støy. For min del, tenker jeg (TV, Barnehage 1).

Vi har hatt en runde med måling av luftkvalitet i klasserommet. Når de først har hatt mulighet til å komme har det vært i perioder hvor det nesten ikke er unger, så målingene blir jo ikke reelle (VO, Skole).

Ja, når det er stillesittende arbeid er det viktig for oss å ha tilpassede stoler og benker, og. Hver dag klokken to har vi trim så vi får bevegde oss litt (VO, Sykehusavdeling).

De mer ergonomiske utfordringene kan en enklere gjøre noe med, men en har også en god del virksomheter som har mer eksterne utfordringer som vær og vind. Hvordan en takler en slik situasjon og følger opp hendelser har stor betydning for utfallet av en eventuell ulykke.

Ja, altså været er jo for at om vinteren, sånn som vinteren i fjor var jo veldig, i 17-18, var jo en veldig krevende vinter selv om den var egentlig en sånn man kaller god gammel norsk vinter. Men det er krevende når man skal drive og håndtere en buss og i fjor så hadde vi flere busser som kom, havnet utenfor veien og da var jeg veldig, veldig på hogget for å være, dra ut og ta vare på sjåføren når det skjedde noe. Og ja, samtaler i etterkant hvor vi på en måte analyserte hva som hadde skjedd og snakket om det, for det er klart det, det er, kan bli en veldig sterk opplevelse for enkelte når du har passasjerer i bussen og havner utenfor veien. Det er et stort ansvar. Og det kan bli, man kan få en ganske sånn psykisk reaksjon i etterkant av det, og man blir rett og slett nervøs av det. Og da er det viktig å ta tak i det før det går så langt at man får, man blir syk av det. Så, vi hadde et tilfelle hvor vi har, hvor vi tok en mann ut av sin faste turnus på grunn av kjøre, altså krevende kjøreforhold. Så satte vi

han på annen kjøring og han fikk også lov til å jobbe litt i vaskehallen for å liksom koble helt av (Leder, Busselskap 1).

5.4 Forebyggende arbeidsmiljøtiltak i praksis

Casevirksomhetene kunne vise til mange igangsatte tiltak av forebyggende karakter. Den oppsummerende seksjonen nedenfor beskriver eksempler hentet fra både intervjudata, praksishistoriene og workshopene. I tillegg presenteres figurer som eksemplifiserer det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet ved konkret å vise den identifiserte arbeidsmiljøutfordringen, det iverksatte tiltak og erfarte effekter av det forebyggende arbeidet. I casebeskrivelsene (kapittel 4) er flere og mer spesifikke intervensjoner/tiltak identifisert. En intervensjon er et systematisk tiltak rettet mot et konkret mål/utfordring (Saksvik & Christensen, 2016). Det finnes ulike typer intervensjoner (primær, sekundær, tertiær, kompensierende) som kan rettes inn mot ulike nivåer (individ, gruppe, organisasjon og samfunn). Dette vil vi komme tilbake til i diskusjonskapitlet. I dette avsnittet viser vi til et utvalg av tiltak samlet i overordede arbeidsmiljøkategorier.

5.4.1 Organisatoriske og psykososiale tiltak

En arbeidshverdag kan bli preget av ulike belastninger og en organisering av arbeidet som virker mot sin hensikt. Belastende arbeid kan også føre til økt vikarbruk eller merarbeid som følge av sykmeldinger. Arbeidet kan bli uforutsigbart og gjennomføringsevnen kan svekkes. Gode tiltak kan da være måter å formidle tydelig informasjon, klarhet i fordeling av arbeidsoppgaver og fordeling av belastende oppgaver. Dette ble spesielt fremhevet i de virksomhetene som arbeidet i helse- og omsorgssektoren. Ved å bruke tid på innføringen av tiltak, og evaluere det underveis, vil en kunne finne måter som forbedrer arbeidshverdagen, også i de mer belastende periodene.

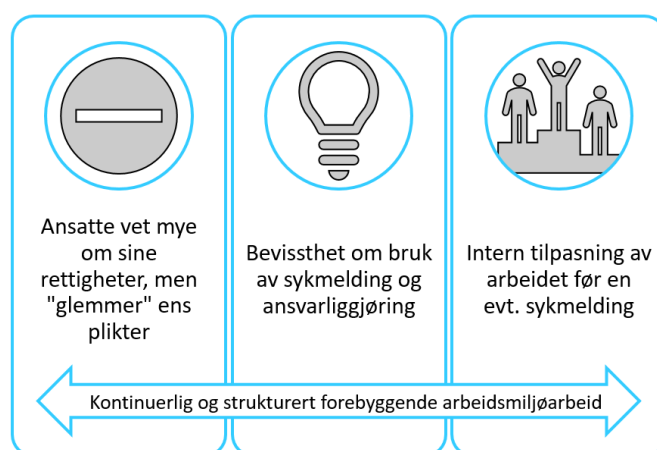
Arbeidskortene tok litt tid å få innarbeidet, for folk sa «vi gjør jo sånn som vi alltid har gjort.» (...) At vi bare har gått ut og jobbet. Så sto jeg i avdelingen med en annen, vi hadde åtte stykker, så tok hun en av sine vante, og vi så ikke så mye av det som sto på kortet, men da stjal hun litt mine pasienter, og da gikk hun på tvers av kortet. Da forholdt hun seg til det som var bestemt. Vi hadde litt problemer med det i begynnelsen, men ledelsen tok inn, så sa de «sånn skal det ikke være. Vi skal ha det sånn og sånn.» Så det gjør vi jo nå. De har vært litt for opphengt i kortene i begynnelsen, at de gjorde det som sto på kortet sitt- (...) Det måtte vi jobbe litt med. Så Roma ble jo ikke bygd på en dag for oss heller. Men det har gått seg til, og vi har klart å lande på en god plattform. Så nå når vi flytter sykehjemmet til et annet sykehjem så vil vi fortsette med arbeidskortene, for det er noe som fungerer kjempefint (VO, Bo og behandlingshjem).

Figur 2 Eksempel på arbeidsmiljøutfordring, tiltak og resultat i det organisatoriske og psykososiale arbeidsmiljøet.



Vi har jo det eksemplet med infoskjermen, hvor vi vet hvor hver enkelt er, og bare det at hvis noen er borte så vet vi hvem som er vikar. (...) Ja, den tavla i gangen vi har ordnet oss. Den er gull verdt i mange situasjoner (...) Der står avdelingene og det står dagene bortover så står avdelingen nedover. Så står det hva hver enkelt gruppe skal gjøre på sin avdeling. Så står det hvem som er borte og hvem som er vikar for den personen (VO, Barnehage 1).

Figur 3 Eksempel på arbeidsmiljøutfordring, tiltak og resultat i det organisatoriske og psykososiale arbeidsmiljøet.



Et annet eksempel på innføring av informasjon som tiltak finner vi hos Brann- og redningsetaten. Det har vært et økt fokus på farene ved å jobbe i miljø hvor en er eksponert for kreftfremkallende stoffer. Dette er belastende å vite at en arbeider i et forurenset miljø, men enda mer belastende om en opplever manglende tiltak som forhindrer dette. En bevisstgjøring av

risikofarer og implementering av informasjonsveileder med konkrete råd, hadde vært et vellykket tiltak i en av casevirksomhetene.

Altså, det har jo vært mange forskjellige tiltak, men, men jeg tenker kanskje av noe av det første jeg gjorde det var å ... å legge frem sak i AMU på, på den "veiledning for å jobbe i farlig røyk" som kom da for fire år siden. (...) Og den sier noe om hvordan du skal håndtere ting ute på skadested, den sier noe om hvordan du skal håndtere ting inne på brannstasjonen. (...) Og den omtaler en del ting som ... som røykdykkeveiledningen ikke sier noe om, og røykdykkeveiledningen er jo den vi ... den er grunnlaget for all røykdykkingen vi driver med. (...) Så jeg foreslo at hvis vi tar i bruk "veiledning for å jobbe i farlig røyk", ... på likt nivå og, og i forlengelse av røykdykkeveiledningen og der står det jo hvordan for eksempel en brannstasjon skal være organisert og det har jo på ingen måte alle våre brannstasjoner som har ligget veldig til rette for det (HVO, Brann- og redningsvesen).

Figur 4 Eksempel på arbeidsmiljøutfordring, tiltak og resultat i det organisatoriske og psykososiale arbeidsmiljøet.



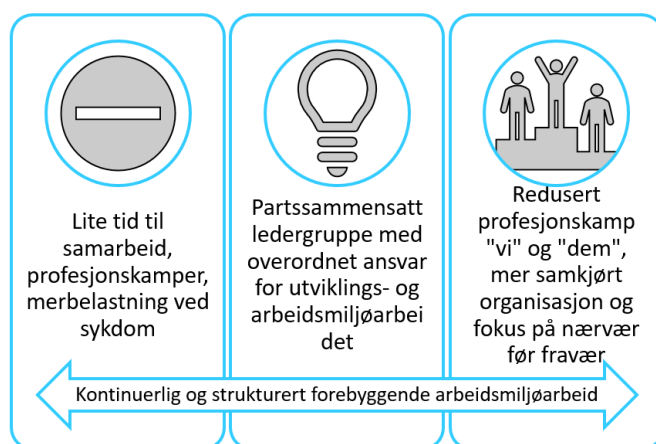
I en hektisk arbeidshverdag kan det ofte være vanskelig å finne tid til fellesmøter, fellestid og en arena hvor en har nærhet til sine kolleger og ledere. I en av casene hadde ledelsesstrukturen vært utfordrende, og en endring i ledelsens tilstedeværelse og synlighet ble av de ansatte erfart som et godt tiltak på den utfordringen.

Ja, det blir gjort noe med det, at det blir hørt og så gjøres det noe. Det er jo veldig bra. (...) Det er jo at vi fikk ledelsen på plass i avdeling, de fikk en mye mindre gruppe å jobbe med, hver enkelt ansatt blir mer bevisstgjort, de som har høyest sykefravær- Jeg vet ikke om det lå på en 6-7 prosent, da måtte vi inn og snakke med bedriftshelsetjenesten, det ble mer fokus på

«hvorfor er du syk?». At det var god nytte, for sykefraværet vårt snudde jo i positiv retning, nesten med en gang. Vi begynte å bli mer ansvarsbevisst for den hver enkelte, fikk arbeidskort, tok flere samarbeidsmøter og da går vi igjennom det resterende arbeidet, fordele det som er igjen. Det skjedde mye. Vi forandret litt på måltidene, fikk bedre tid til pasienter og bedre tid til arbeid vi skulle utføre. Da skjedde det mye på kort tid, og vi fikk det på plass på forholdsvis kort tid og (VO, Bo- og behandlingshjem).

Andre eksempler på tiltak av denne karakter var en organisering av en utvidet organisasjonsgruppe hvor tillitsvalgte og verneombud var inkludert som faste medlemmer (skole). En annen virksomhet (sykehuslaboratorium) har utviklet ett sett verdier "Hverdagsregler for ansatte" som en ledesnor i hvordan en ønsket at arbeidshverdagen skulle være. Organisering av konkrete arbeidsoppgaver kan også være effektfulle tiltak, for eksempel hadde et bo- og behandlingshjem endret tidspunkt på et av beboernes måltider og flyttet det fra tidligvakt til seinvakt. Denne endringen sørget for en bedre og mer jevn fordeling av arbeidsoppgavene mellom skiftene i løpet av arbeidsdagen. Tiltak på det psykososiale og organisatoriske nivået som blir implementert, oppfulgt og ivaretatt kan ha stor betydning for hvordan en opplever arbeidsmiljøet sitt, noe flere av informantene bekreftet.

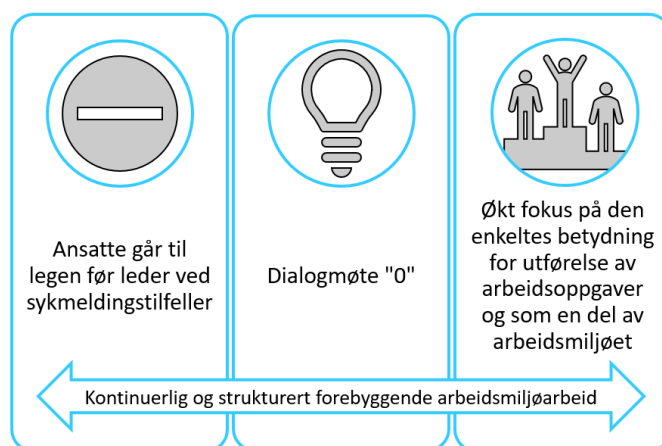
Figur 5 Eksempel på arbeidsmiljøutfordring, tiltak og resultat i det organisatoriske og psykososiale arbeidsmiljøet.



Sykefravær kan ofte være en arbeidsmiljøutfordring, og av og til finnes det virkemidler som kan være med på å hindre fraværet om det er unødvendig eller arbeidsrelatert. Mange av casevirksomhetene hadde hatt et høyt sykefravær og dermed arbeidet aktivt med å redusere det. Ett

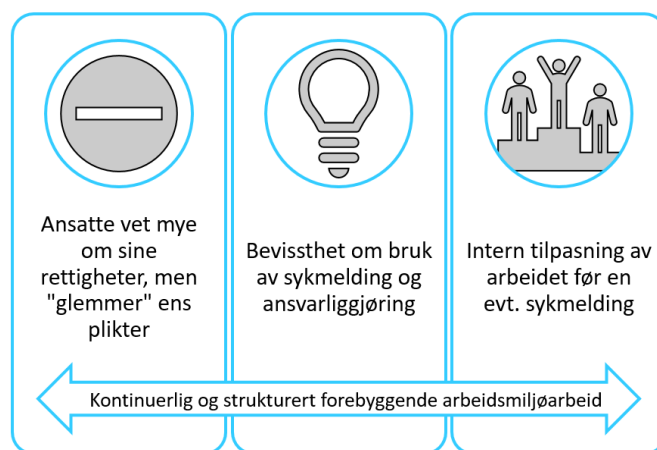
av tiltakene hos et bo- og behandlingshjem var å innføre noe de kalte "Dialogmøte 0". I praksishistorien beskrives dette tiltaket som at ansatte skal kontakte leder før lege ved helseutfordringer. Dette ble møtt med motstand og irritasjon fra ansatte. Her var målet å legge til rette for at leder skal vite hvorfor de ansatte ikke er på jobb, fordi "vi vil ikke ha hvem som helst på jobb – vi vil ha deg". Til tross for en del motstand blant de ansatte førte dette til at både flyten i avdelingen og arbeidsmiljøet i seg selv ble bedre. Dialogmøte 0 er noe virksomheten har jobbet mye med, og har hatt veldig god effekt av. Leder skal også kontaktes første virkedag ved egenmelding.

Figur 6 Eksempel på arbeidsmiljøutfordring, tiltak og resultat i det organisatoriske og psykososiale arbeidsmiljøet.



En økt bevissthet rundt sykmeldinger og arbeidstakers ansvar var også tatt opp i flere av casevirksomhetene. De virksomhetene som hadde begynt med en tett, tidlig og systematisk oppfølging av sykmeldte for å avklare årsaksforhold og mulige tiltak, samt økt bruk av gradert sykmelding hadde erfart mange positive effekter av det arbeidet. For eksempel, et busstransportselskap fremhevet i sin praksishistorie at sykefraværet hadde blitt redusert med 30 prosent etter at virksomheten begynte å jobbe mer aktivt forebyggende med arbeidsmiljøet. Flere virksomheter beskrev lignende tendenser. Oppsummert kan vi si at de virksomhetene som jobbet forebyggende og systematisk med sykefraværet hadde gode erfaringer og synlige gevinster.

Figur 7 Eksempel på arbeidsmiljøutfordring, tiltak og resultat i det organisatoriske og psykososiale arbeidsmiljøet.

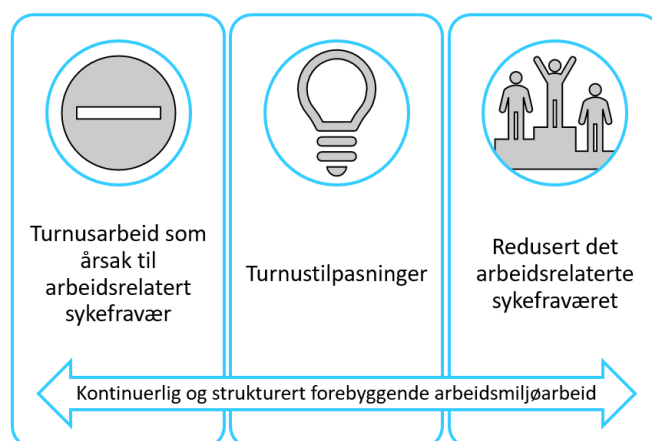


I en del yrker må en arbeide skift/turnus, og i noen faser av livet kan det være ekstra belastende å arbeide i et slikt yrke. Da har det stor betydning at en kan diskutere endringer i turnus og se om det er mulig å tilpasse/ønske seg et spesifikt turnusoppsett. Denne muligheten bør være introdusert av leder. De ansatte må ha en opplevelse av at det er mulig å ta en dialog med leder om turnustilpasninger, spesielt for å forebygge sykefravær. Turnusoppsettet kan være en årsak til at noen blir sykmeldt. Et slik arbeidsrelatert fravær kan forebygges. En leder beskriver behovet for en felles enighet om en slik dialog.

Og det at det er åpning for å ha ... ha turnus ... turnuslinjer med ... med, eller uten nattevakter da. At det ... for som jeg sa så, det er per nå ingen som går i det, men muligheten ligger jo der. Og ... alle vet jo ... altså ... dette ... dette er de jo enige om, det var jo enighet om at det skulle være slik. At den muligheten skulle være der, så alle er jo ... vet jo det at "jeg kan få det, og hun kan få det, og hvis hun får det, så betyr det at det er noen andre som må dekke de nattevaktene". Men alle vet jo at det er for en begrenset periode (Leder, Sykehuslaboratorium).

Jeg har jo ... det er jo og noe som jeg prøver på i forhold til [mumling] delvis sykemeldt og er langtidssykemeldt da, at det vi ... at det skal være rom for de tilpasningene som gjør at de kommer seg tilbake til jobb, for det er det som er målet (Leder, Sykehuslaboratorium).

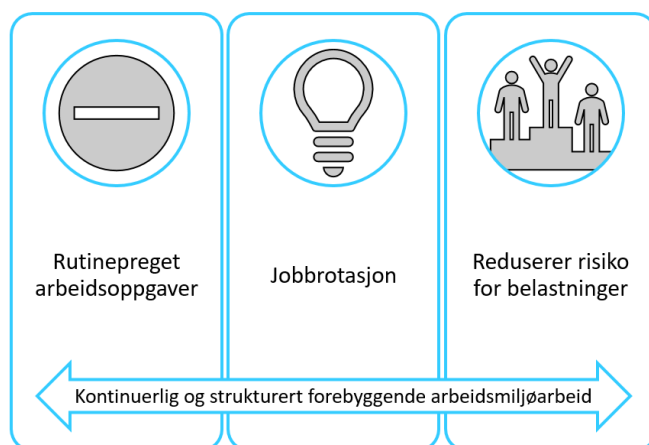
Figur 8 Eksempel på arbeidsmiljøutfordring, tiltak og resultat i det organisatoriske og psykososiale arbeidsmiljøet.



I en rutinepreget arbeidshverdag kan jobbrotasjon redusere risiko for uhelse. For å få til en vellykket jobbrotasjon som tiltak krever dette at lederen er godt kjent med sine ansatte og arbeidshverdagen.

Nei, ... nå er det jo såpass mange forskjellige oppgaver, noen mer rutinepreget enn andre, så å liksom få til en brukbar sirkulering på oppgaven for hver enkelt, så vil det jo ta unna, skal jeg si, den risikoen sånn jeg ser det da. Ehm ... det er klart, det er jo folk som trives bedre med enkelte oppgaver enn andre oppgaver, og ... så liksom ... og jeg har jo en viss formening om hvem som ... hvis det er noen som mistrives veldig sterkt med noen oppgaver så har jo jeg en viss følelse med hvem det er og hvem det dreier seg om, sånn at det å styre unna ... ehm ..., holdte jeg på å si, det å ikke gi ... gi de personene de oppgavene i alt for stor grad da, er jo ... kan jo være greit. Men jeg er heller ingen tilhenger av at ... av at du skal liksom fritas for alt du synes er kjedelig eller ubehagelig eller ... altså. (...) Ja, jeg har liksom gruppert de ansatte i fire grupper, også har du fire typer ... hva skal jeg si ... grupper av oppgaver da... så rullerer du ... ehm (...) ja, den rulleringen går over fire måneder da, så du har i utgangspunktet fire og fire uker på ... i hver bolc da. (...) Om det er det mest ideelle vet jeg ikke, men det er hvert fall kurant å administrere. Og i en arbeidsstokk der så mange går kveld og natt og helg og sånne ting, så får du allikevel ganske grei variasjon sånn jeg ser det. I løpet av fire uker (Leder, Sykehuslaboratorium).

Figur 9 Eksempel på arbeidsmiljøutfordring, tiltak og resultat i det organisatoriske og psykososiale arbeidsmiljøet.



Eksterne partnere kan være gode sparringspartnere og bidra til kompetanseheving hos en virksomhet. En del virksomheter hadde brukt eksterne til å holde foredrag for å få tips til hvordan jobbe forebyggende med sykefravær.

Som jeg sa litt tidligere, at vi har alltid jobbet med det men ikke med konkrete ting, men at det er fokus som ligger bak der. Og så konkrete tiltak, så har jeg et eksempel hvor det var høyt sykefravær hvor man gikk ut med hjelp utenfra og foredrag, og det å føre inn verneombud, hvor det ga positive resultater, da. (...) Jeg lurer på om det var bedriftshelsetjenesten, tror jeg. Ellers konkrete- Vi har årlige seminar hvor vi tar opp sånne tema som vi har hatt i løpet av året, som vi snakker litt mer om. Folk holder foredrag, og (VO, Sykehusavdeling).

(...) For eksempel det med litt sånn lunsjer med fag ... Fag og sånn så har vi hatt litt inne. Ønsker å ha inn HMS som en god del av det. Så vi har snakket litt med det om at.. At folk som har vært innom fra BHT som har snakket om det med vold og det med trusler og hvordan håndterer vi det.. Snakket litt om avvikshåndtering og snakket. Ja, dratt frem en god del ting som jeg mener er viktig og ha en jevn, ehh ja, fokus på da. For det blir jo bare borte. Man glemmer det bare bort.. Så det er en ting vi skal fortsette med altså. Vi er helt nødt til å fortsette med å holde tråd på det (VO, Sykehuslaboratorium).

I de mannsdominerte yrkene ble det fremhevet at psykiske lidelser var tabubelagt, men at det hadde vært en dreining på dette området ved mer kunnskap om tema og mer åpenhet om det på arbeidsplassene. Et av de forebyggende tiltakene var å tilby timer til psykolog.

Ja. Så har vi også sett det med... psykososialt. Har jo sånn ... ordning med en psykolog. Kan komme inn å få ti timer rådgivning til psykolog. Og det har de jo, i begynnelsen, ha det litt sånn ... ” Det er ingen som trenger det”. Men det har vært en god del brukt da. Det kan man jo i forhold til private forhold, private situasjoner, men koblet mot jobb og andre ting. Så det ... er veldig. (...) og det er veldig lett. Det er bare å ta kontakt med BHT så får du opptil ti timer. Så det er et kjempetilbud. Ellers så kan man risikere å stå i kø i et halvår (Leder, Entreprenørselskap).

Ja, men vi har en del sånn.. tilbud om psykologbistand ja gjennom BHT. Ikke 10 timer tror jeg, jeg tror det er 5. Så det var veldig bra (Leder, Produksjonsbedrift).

5.4.2 HMS er mer enn kun det fysiske arbeidsmiljøet

Helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid har hatt et økt fokus i flere av casevirksomhetene. På samme tid er det tydelig at HMS-arbeid er utfordrende og begrepsforståelsen er ulik. For noen av casevirksomhetene er HMS-arbeid = det fysiske arbeidsmiljøet og vernerunder.

Men ... men så jobber vi jo selvfølgelig også mer på ... på satsningsnivå og plannivå hvor vi (...) vi har høyt fokus på HMS. Det var også noe som kom med den brannsjefen vi har i dag. (...) egentlig på det syv årene han har vært her så ... så har vi jo tatt kvantesprang innenfor HMS og HMS er så integrert i organisasjonen at alle avdelinger liksom på alle typer møter så ... så skal HMS være ett av det man ... i ett hvert møte (HVO, Brann- og redningsvesen).

Altså ... vi har jo bedriftshelsetjeneste og vi har jo gjennomgang og vi har jo veldig klare rutiner på hvordan man skal forholde seg, vi har verneutstyr, altså vi ... veldig mye fokus på å bruke det rette verneutstyret da (Leder, Brann- og redningsvesen).

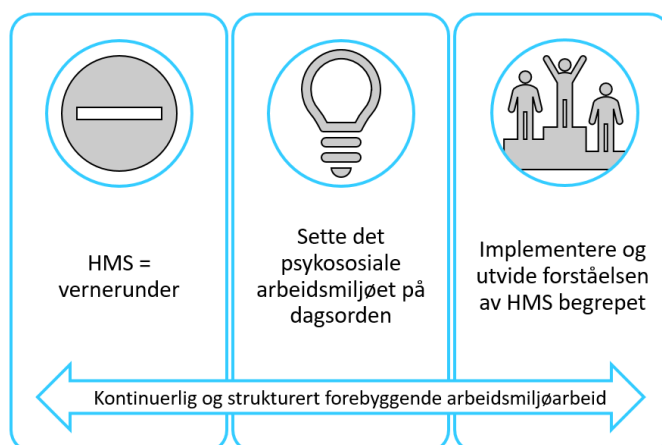
Men det er klart. Vi vet jo at å involvere, spesielt vernetjenesten, som sagt ... utviklingsprosjekter er jo med på å hindre skader fordi de får være med å påvirke anleggsdesign. Jo tryggere jo bedre. De sitter faktisk nærmest hvordan praktiske ting burde gjøres altså. Så det er en positiv effekt da (Leder, Produksjonsbedrift).

(...) der stilles det store krav til renhold, rene materialer som skal behandle det der. Det andre nå er til utredningsfase og det er vasking, syrevasking, lutevasking av veldig fint pulver, så er utfordringen der å få inn i HMS, at de tenker på for eksempel mekanikere og elektrikere. At det blir tilrettelagt for dem. De får jo så mange tunge løft. Vi får med heiseordningene, tilrettelegging for renhold (VO, Produksjonsbedrift).

Det er utfordrende å implementere det psykososiale arbeidsmiljøet som en del av det kontinuerlige HMS arbeidet. Operasjonaliseringen av HMS er ulik i casevirksomhetene, men en ser en tendens til at HMS arbeidet i det daglige arbeidet mangler fokus på det psykososiale arbeidsmiljøet.

(...) vi har nok flinkere til å ta tak i på alle måter det som har med fysisk arbeidsmiljø. Ehm ... det er nok mer ... det er mer synlig og det er mindre personlig for dem som er involverte, så det er fryktelig mye enklere å ... å både å se og gi beskjed om. Og når det gjelder det psykososiale arbeidsmiljøet, det er ... der er det ... det er noen ømme tær inne i bildet, sånn at det er ... og det er vanskelig ... vanskelig å se, og vanskelig å bli en del av sånne problemstillinger tror jeg, så ... Så det kan nok hende at det er mye mer, hva skal jeg si, det blir feil å kalle det grums da, men det ... det er mye mer enn det vi får vite tror jeg. Det er bare da å håpe at det ikke er ting som får lov til å vokse og gro helt fritt (Leder, Sykehuslaboratorium).

Figur 10 Eksempel på arbeidsmiljøutfordring, tiltak og resultat.



5.4.3 Tiltak for å redusere farlige kjemikaler i daglige arbeidsomgivelser

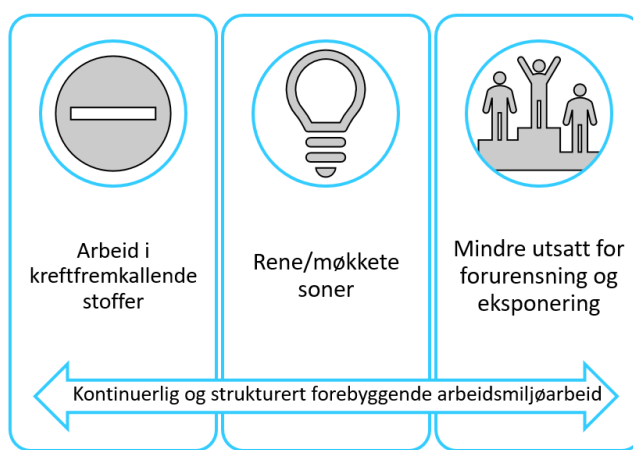
I dagens arbeidsliv er det fortsatt mange arbeidstakere som får livstruende skader på jobb eller som befinner seg i et fysisk-kjemisk arbeidsmiljø med høy risiko for sykdom. Det har vært en økt bevissthet, og flere nasjonale kampanjer har rettet fokus mot slike arbeidsmiljøforhold, blant annet av Arbeidstilsynet. Ofte kan enkle og konkrete tiltak ha stor effekt, som for eksempel sentralstøvsuger (produksjonsbedrift) og innføring av rene/møkkete soner i feiebiler og brannbiler. Hovedverneombudet skisserer det slik:

Ehm ... så, så der har vi også vært helt i forkant på landsbasis med utvikling av feiebiler med, men ren og møkkete sone sånn at du har et sted å ha rene klær og du kan skifte før du setter deg i bilen og kjører inn på stasjonen, og ... og sånne ting da. Så, så det er nok den viktigste, det å innføre den (HVO, Brann- og redningsvesen).

Legge til rette for systemer sånn at vi kan få skiftet ute, at vi pakker inn klærne våre i plast inntil de skal vaskes, ikke sant? At det ... før så luktet det jo brann i brannbilen bestandig. Det luktet brann i utrykningsgarderoben bestandig og ... (HVO, Brann- og redningsvesen).

Vi har jobbet en kamp med disse her rene og møkkete soner som vi pratet om før i dag, men det kom sånn trøkket ovenfra og ned, så det kunne vi ikke.. det måtte de bruke som en sånn solskinnshistorie ikke sant.. (TV, Brann- og redningsvesen).

Figur 11 Eksempel på arbeidsmiljøutfordring, tiltak og resultat i det fysiske arbeidsmiljøet.



5.5 Oppsummering - forebyggende arbeidsmiljø i praksis

Selv om virksomheter i Norge generelt sett har en høy arbeidsmiljøstandard sammenlignet med andre europeiske land, ser vi at det også blant virksomheter som kan karakteriseres som 'gode' finnes arbeidsmiljøutfordringer som må håndteres og følges opp, fra konkrete fysiske arbeidsmiljøutfordringer til psykososiale utfordringer. Felles for alle utfordringene er at det vil være u hensiktsmessig om de ikke følges opp. For at et tiltak skal være formålstjenlig må det samsvare med utfordringsbildet. I denne rapporten har virksomhetene arbeidet med forebyggende tiltak av ulik art. Fellesnevneren for virksomhetene er at de sammen har tatt utfordringer på alvor og implementert tiltak samtidig som de har fokus på et kontinuerlig og strukturert forebyggende arbeidsmiljøarbeid.

6 God ledelsespraksis i forebyggende arbeidsmiljøarbeid

En av problemstillingene i prosjektet knytter seg til hvordan virksomhetene i praksis har jobbet for å oppnå engasjert ledelse, samarbeid og medvirkning og hvordan disse begrepene er operasjonalisert i virksomhetene. I det følgende kapitlet løfter vi frem lederrollen og viser hvordan lederne i casevirksomhetene jobber med forebyggende arbeidsmiljø i praksis.

6.1 Ledere som er synlige og tilstede i ansattes arbeidshverdag

Dette forskningsprosjektet har som utgangspunkt at vi må få mer empirisk kunnskap om hvordan forebyggende arbeid med arbeidsmiljø skjer der ansatte ferdes hver dag, nemlig i daglig arbeid. Vi benevner dette som å ha et driftsnært fokus. Og det vi ser er at lederne prioriterer høyt å sette av tid til å være der de ansatte er, noe disse sitatene fra én leder i helse- og omsorgssektoren og én leder i statlig forvaltning viser:

Jeg er ute i miljøet, for å si det sånn. Det synes jeg er kjempelurt. Når de har frokost og sånt, gjerne på avdelingen. Da veit jeg at da sitter de, og da har jeg sjans å treffe de. (...) Så da går jeg liksom rundt. Da møter jeg de ansatte (...) Da får man på en måte tilgang til arbeidsmiljøet, på en måte (...) Det er en viktig funksjon med den tilgjengeligheten med involveringen (Leder, Bo- og behandlingshjem).

Ja, det er sant, det. Jeg sitter også og tenker på dette med å fange opp før- Når det er noe, å være til stede blant medarbeiderne for å klare å fange opp hvis det er noe som rører seg rundt omkring. Ofte får man høre ting fra den enkelte ansatte, og hva de prater om som enkeltindivider (Leder, Offentlig administrasjon og forvaltning 2).

Det disse to lederne sier er at tilgjengelighet gir de tilgang til arbeidsmiljøet. Det er vanskelig å se for seg at man som leder, som skal stå til ansvar for ansattes arbeidsmiljøforhold, kan vite hvordan det egentlig står til hvis hun eller han ikke ferdes der de ansatte utfører sine oppgaver. Flere av lederne i casevirksomhetene beskriver at de bruker mye tid på være tilstede blant sine ansatte for å fange opp situasjoner og ting som rører seg. Det å bevege seg i arbeidsmiljøet gjør at de kommer tett på og bidrar til at de får ta del i den uformelle praten blant de ansatte. Flere beskriver det å følge opp og se at ansatte har det bra som deres hovedoppgave som ledere. En viktig effekt av å være tilgjengelig og tilstede for disse lederne er at det bidrar til å senke terskelen for at ansatte skal komme med de utfordringene de har. En leder beskriver dette på følgende måte:

(.....) jeg tror, det med at du er med der de ansatte er da, på ... tar kaffe og lunsj sammen med dem og sånt gjør at du ... hva skal jeg si ... alminneliggjøres litt da, blir litt mer tilgjengelig på den måten. Du er ikke ... du er ikke sjefen med stor S som sitter bak den stengte døren, der det står seksjonsleder på ... tvers over hele døra. For det er jo ... det er ingen ting som lager så mye avstand som at døra inn til sjefen hele tiden er stengt (Leder, Sykehuslaboratorium).

Mange av de tillitsvalgte og verneombudene trekker også frem tilgjengelighet og tilstedeværelse som gode praksiser hos lederne sine og som en forutsetning for å skape et godt samarbeid. Konkret er de opptatt av at lederne faktisk praktiserer en "åpen dør"-tilnærming hvor det alltid er greit å komme inn for å dele sine tanker og innspill på ulike saker. Et verneombud trekker frem hva som den viktigste ledelsespraksisen hos sin leder for å skape et godt partssamarbeid på følgende måte:

Jeg føler det er det her med at døra er alltid åpen. Hun er såpass ærlig så hun sitter hjemme de dagene hun ikke vil at vi skal komme inn på kontoret. Men er hun på kontoret så er døren alltid åpen. Bare det at du kan stille et lite spørsmål, at hun har tid, at hun tar seg tid. Hun har ikke tid, men hun tar seg tid (Verneombud, Barnehage 2).

Å være tilstede i arbeidsmiljøet gir lederen mulighet til å fange opp hva ansatte er opptatt av. I tillegg gir det lederne mulighet til å lære å kjenne sine medarbeidere bedre og dermed også vite hvilken kunnskap, ønsker og behov de har og hvilke tilpasninger de eventuelt trenger. En leder illustrerer dette på følgende måte:

Og så må du vite hva du kan få. Altså, hvordan du kan løse det ved hjelp av de medarbeiderne du har. Og ... kjenne medarbeiderne. Det er ... altså ... rett og slett bli kjent med de folkene du skal lede. For da kan du og finne ut av hvordan du kan klare å levere (Leder, Brann- og redningsvesen).

Lederne i våre casevirksomheter har ulike forutsetninger for å være tett på sine ansatte på grunn av faktorer som fysisk avstand, arbeidets natur og ulik arbeidstid. Turnus- og skiftarbeid trekkes spesielt frem som en faktor som gjør det utfordrende å ha mulighet til å treffe alle ansatte. En leder vi snakket med hadde for eksempel endret arbeidstiden slik at vedkommende var på jobb både halve tiden til dagskiftet og halve tiden til ettermiddagsskiftet, og altså ikke jobbet kun på dagtid slik mange ledere i helkontinuerlige driftsorganisasjoner gjør. På denne måten møtte lederen

relativt jevnlig alle ansatte som jobbet tredelt turnus, noe som ga mulighet til å se den enkelte og 'få med seg praten'. Han beskriver hvordan han praktiserer sin tilstedeværelse på denne måten:

Det med altså være ... være sammen med ... med ... med de arbeidstakerne, der det er naturlig å være sammen med dem. At du er litt rundt og ... hva skal jeg si? Kjenner på pulsen? Ja, ... at ... sånn som jeg sa i sta, om at jeg møter ... begynner litt før på arbeidet for å ... for å treffe nattevakten, for det kan være ... det kan gå uker mellom hver gang jeg treffer noen av dem. At det å da i samme slengen få med meg neste vaktskiftet for at jeg og da skal være tilgjengelig for dem også, for det kan være like lenge til jeg treffer dem også. Så ... og ... ja, den der kaffekoppen midt på dagen, lunsjen, og ikke mure seg inne på et ... et kontor og liksom bare være sjef. Altså, du må være litt kollega også (Leder, Sykehuslaboratorium).

En annen leder beskriver hvordan han har forsøkt å endre tidligere praksis fra ledere i samme virksomhet ved å være mest mulig tilgjengelig for sine ansatte innenfor de rammene som er mulig på denne arbeidsplassen. Dette er et busselskap hvor sjåførenes arbeidshverdag for det meste tilbringes i en buss, uten direkte kontakt med nærmeste leder eller andre kollegaer. Sjåførene samles for pauser på ulike lokasjoner, mens lederens kontor er geografisk adskilt fra disse pauserommene. Lederen i dette busselskapet beskriver hva han gjør for likevel å være tilgjengelig og synlig for sine ansatte, på tross av disse omstendighetene.

Så en banal ting, men en veldig viktig ting, at når de ansatte ringer så er jeg veldig veldig opptatt av å være tilgjengelig for de. For det har vært et sånn kjempeissue her sånn, at her har man ringt til lederen sin, kanskje flere dager etter hverandre, og ikke tar de telefonen og ikke ringer de tilbake igjen. Og det er noe jeg ALLTID gjør, enten så ringer jeg opp igjen, hvis jeg ikke får tatt telefonen, så ringer jeg opp igjen fort jeg kan, eller så sender jeg melding hvis jeg er i et møte og så ringer jeg opp etterpå. (...) Og det er jo, jeg får jo vanvittig mye telefoner i løpet av en dag (Leder, Busselskap 1).

I tillegg har denne lederen faste tidspunkt hvor han oppholder seg på sjåførenes pausearenaer slik at han er synlig og tilgjengelig for de ansatte mer direkte.

Jeg tror jo det at det er veldig viktig at folk blir sett da, i en sånn type hverdag som vi har her. Og at man ser de på pauserommet, og så er jeg veldig opptatt av å prate med alle, og se alle, spørre hvordan det går, det skal jo ikke mer til (Leder, Busselskap 1).

Men det er ikke nok å bare få med seg praten og stemningen uten å vekke nok tillit til at de ansatte ikke føler seg overvåket, eller ikke tør å kontakte lederen dersom det er noe de ønsker å ta

opp. Våre funn viser at de gode lederne er glade i folk og er oppriktig interessert i de ansatte, noe også sitatet fra denne lederen underbygger:

(...) så du må jo som leder like folk, du må like å snakke med folk, og du må like å lytte og se mellom linjene på det som blir sagt. Altså, du må være litt den, som du sier, fange opp og ha evnen til å fange opp. Det gir lederkompetanse (Leder, Offentlig administrasjon og forvaltning 1).

Tilstedeværelsen og det at lederen prioriterer å tilbringe tid sammen med de ansatte vurderes som å ha en forebyggende effekt for arbeidsmiljøet. Lederen i casevirksomheten som endret sine arbeidstider for å ha dekket skiftene setter ord på denne forebyggende effekten slik:

Det kan godt hende at det ... jeg tenker det at jeg prater med nattevakten på morgenen, selv om det bare er i to minutter, så kan det hende at det stopper ... altså at det er noe som de har pratet om som stopper der. Fordi at kanskje det er noe de har lurt på, noe de synes er merkelig eller et eller annet sånt noe, også får dem kanskje forklaring for det, også er det ferdig. Istedenfor at de skal komme ... på neste nattevakt eller noe sånt noe og så da får de pratet litt med de som går av vakt da, og så er det liksom da har du ... da har du involvert to til og så er det egentlig ingen som vet også er det en sånn ball som begynner å rulle og bygge på seg og masse misforståelser, fordi at det er egentlig ingen som vet, ingen har spurt ... ingen har spurt den som kan svare på det. Så ... så det kan godt hende at det er et vel investert kvarter å møte ... møte opp når klokken er kvart over syv på morgenen og ... og prate med nattevaktene altså (Leder, Sykehuslaboratorium).

6.2 Ledere som involverer og ansvarliggjør ansatte

Forebyggende arbeid handler ofte om å gjøre noen endringer i organisasjonen og lederne beskriver at det ofte er noe som må "selges inn" til de ansatte. Involvering er derfor nøkkelen for å gjennomføre de planlagte endringene. Her er lederne i casevirksomhetene opptatt av både involvering av ansatte generelt, men de trekker frem involvering og samarbeid med tillitsvalgte spesielt. De snakker om involvering som en praksis der de inviterer til samarbeid om utvikling av tiltak og løsninger ved å være lyttende og nysgjerrige.

Du ser jo dette med involvering, og så tenker jeg at lederjobben- For de fleste er jo ikke noe enkeltmannsforetak, for det er gjerne flere ledere, så det skaper en arena også blant lederne for å diskutere, å finne gode løsninger, bruke tillitsvalgte og ikke tro at du skal ha svaret på alt, men jeg tror at ved å kunne stille de riktige spørsmålene, så tror jeg at du kan få gode svar. Ikke ha eierskap til løsninger, kom med forslag, men ikke- Selv om du tror du vet best bestandig, så kan det være at man har noen gode ideer der ute som er verdt å lytte til. Så det

å lytte til andre, det tror jeg- Å lytte til andre og involvere, det tror jeg er viktig (.....)
(Leder, Busselskap 2).

Lederne i casevirksomhetene er også opptatt av å involvere den enkelte og på den måten ansvarliggjøre ansatte i sine arbeidsoppgaver. En leder beskriver sin tilnærming på denne måten:

(....) det å stå og begrunne i stedet for at man kommer til ledere og spør hvordan skal jeg gjøre det her nå? Ja, hva tenker du at du skal? Hva tenker du selv da? Du kan jo si at du vil ha et svar når du kommer, men jeg kan ikke kreve hvordan du skal gjøre det fordi jeg er ikke deg, og hvis jeg forteller deg at du skal gjøre det sånn så tar jeg fra deg ansvaret. Jeg tar i fra den oppgaven som er mandatet ditt, og stå i det du, det ansvaret ditt og de valgene du har tatt (Leder, Barnehage1).

Lederne er også opptatt av at de ikke involverer bare for involveringens skyld, men flere har hatt mange positive effekter av denne praksisen. Blant annet som denne lederen beskriver:

Noen ganger er det lurt at vi er flere som bestemmer for at da kan flere, når det kommer spørsmål tilbake, så kan flere være med og ha en forståelse, eller et svar på hvorfor det var sånn. Og når man spør hvorfor det var sånn så må man ha et eget forhold til det (Leder, Skole).

Selv om lederne er opptatt av involvering og ser gode effekter av det er det samtidig ledere i casevirksomhetene som også synes det kan være utfordrende å være tålmodige og ikke "løpe i fra" resten av ansattgruppa. En leder beskriver det slik:

Noen ganger synes jeg det å være tålmodig har vært det verste. Å ta meg god nok tid til å la de koble seg på. For at som leder så er man på en måte i forkant. Og det der med å klare å ta to steg og så gå to steg tilbake igjen og starte på scratch igjen selv om man har en kompetansekunnskap om, om det som tilsier at du er to steg fremfor (...). Det synes jeg er vanskelig som leder, det må jeg bare innrømme (Leder, Barnehage 1).

6.3 Ledere som er pådrivere i arbeidsmiljøarbeidet

Lederne i utvalget vårt var også tydelige på at deres hovedrolle i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet var å drive arbeidet fremover, jevnlig, og å initiere prosesser og tiltak. Sitatet under fra en barnehagebestyrer viser godt at, når det kommer til et forebyggende arbeidsmiljøarbeid er hver dag en arbeidsdag:

(...) jeg vet ikke om det er det aller viktigste, men jeg syntes det å være pådriver og igangsetter syntes jeg er veldig viktig i det her arbeidet. Å stå der, stå løpet ut. (...) ja, men underveis og. For det er jo hele tiden nye ting, nye tema, nye personer.. endringer innad i bedriften som gjør at du hele tiden må stå der og løfte det frem og drive det frem (Leder, Barnehage 2).

En måte å forstå denne lederen på er at hennes hovedrolle er å sørge for en grunnmur i det forebyggende arbeidet, og å koble nye personer eller nye tema til et pågående fokus på hva som skaper gode arbeidsmiljøforhold på arbeidsplassen. Arbeidsmiljøarbeid og omstillingsarbeid i norsk arbeidsliv er ofte, og kanskje altfor ofte, organisert i form av prosjekter. Dette er et paradoks all den tid mange også hevder at endring er det eneste konstante i arbeidslivet. Utfordringen med at arbeidsmiljøtiltak og andre tiltak utformes som prosjekter er at man ikke tar med seg læring og forståelsesrammer fra det ene prosjektet til det andre, noe som i verste fall gjør de ansatte utmattet og resultatet uteblir (se f.eks. Øyum 2001 i Rolfsen 2001). Lederne i våre casevirksomheter ser på forebyggende arbeidsmiljøarbeid som en vedvarende aktivitet og ikke som et "prosjekt" som er ferdig når prosjektperioden utløper. Følgende sitat illustrerer dette:

Også kan du ikke si at vi skal jobbe fra januar 2017 til oktober neste år. Da er vi ferdig med det her. Det er et evighetsarbeid (Leder, Barnehage 2).

Sitatet under beskriver viktigheten av at lederen evner å tenke langsiktig samtidig som hun eller han er pådriver i det forebyggende arbeidet, og altså at endringsarbeid ikke er noe som kan pågå i en avgrenset periode når vi snakker om forebygging av arbeidsmiljø:

Men jeg tenker det.. Den kompetansen om endringsevne, kunnskap om endringsevne, det å forstå, hva innebærer det og hva betyr det med å tenke langsiktig. At endringsarbeid ikke er noe på en måte man gjør i år eller til neste år eller om to år, men det er faktisk noe som må pågå hele tiden. Og det å kjenne organisasjonen. Og da tenker jeg det dere har sagt også, det med partsfunksjonen, det der med pådriveren. Det å holde i taket, altså hele tiden løfte opp det. For du kan jo glemme det som leder og når du jobber fordi du blir jo litt fanget av hverdagen, du blir fanget av ting som skjer rundt og kring om sånt, også var det å huske på at ja, det var det og da (Leder, Barnehage 1).

Det trekkes også frem viktigheten av å ha kontinuitet og stabilitet blant de som ledere for at arbeidet skal drives fremover. Følgende sitat illustrerer dette:

... det er vel kanskje og som en suksessfaktor, det med kontinuitet og at det er stabile ansattgrupper og det ... Liksom sant, du er med hele veien. Det er klart at det har noe annet å si enn om jeg skulle ha skiftet jobb plutselig etter to år og nå får noen andre ta over. Da blir det vanskelig å holde den samme driven i det enn hvis det er stabilt, det er helt klart.. Så det er viktig ja (Leder, Barnehage 2).

Flere av lederne er klar på at de jobber med arbeidsmiljøarbeid ut over det som etterspørres eller forventes av dem fra deres ledere og at dette krever et ekstra engasjement.

Litt engasjement må du jo ha. Tro på at, troen på at dette her fører noe godt med seg. Og at det er viktig ikke minst da. Det kjenner jeg i hvert fall på, for jeg ser jo endringer, det gjør jo alle ansatte. Og vi snakker om det. Vi ser endringer fra vi startet og frem til nå, som er veldig veldig positivt (Leder, Barnehage 2).

... også må du gjøre det, også må du trene på det, også må du stå i det, også må du feile, også må du gå på det her året med kaos fordi du vet du er nødt til det (Leder, Skole).

Sitatene over viser oss at lederne ser effekten av arbeidsmiljøarbeidet som er gjort i virksomhetene. Flere av lederne i utvalget vårt ser at det å jobbe forebyggende med arbeidsmiljøet bidrar til kvalitet og produktivitet i arbeidsutførelsen. Følgende to sitater illustrerer dette:

Jeg tenker at som leder så må man prøve å unngå å se at ... det er ikke nødvendigvis et motsetningsforhold mellom det å være produktiv og å tjene penger, og det å skape en god og trygg arbeidsplass. Det er faktisk noe som forsterker hverandre (Leder, Entreprenørselskap).

*Det er litt som jeg var inne på da ... Jeg tenker at et godt arbeidsmiljø skaper mindre motstand, mindre konflikter, mindre av det vi velger å kalle for "støy". Vi får mere ... folk trives og er tilfreds med arbeidsmiljøet, så får kjerneoppgavene våre større fokus. (...)
Mindre fokus på omkringliggende faktorer. Rett og slett. Og det tror jeg skaper økt produktivitet (Leder, Produksjonsbedrift).*

Noen av lederne trekker frem at en viktig lederoppgave i arbeidsmiljøarbeidet er å skape eierskap hos ansatte gjennom å bygge opp et felles målbilde av hvordan de ser for seg fremtiden. En leder i en barnehage svarer slik på spørsmålet om hva som har vært viktig for å skape eierskap hos ansatte i arbeidsmiljøarbeidet:

For meg må det være målbildet, altså det langsiktige målbildet da. Hvor vil vi hen? Hva er viktig for oss? Sånn, hva ser vi på som den optimale barnehagen, sant? Hva, på en måte, hva er det beste vi tror vi kan få til som en barnehage? (...). Og sånt.. Må på en måte plukkes ut. Hva er det beste måltidet? Hva er på en måte det beste felles ... hvordan kan man skape det beste felles samarbeidet? Og ok, hvor er vi i dag og hva må vi gjøre for å komme dit? Og har vi kompetansen? (...) (Leder, Barnehage 1).

Samtidig som lederne i våre casevirksomheter anerkjenner at arbeidsmiljøarbeid er et evighetsarbeid som krever kontinuerlig fokus, er de også opptatt av at arbeidet må brytes ned til konkrete og realiserbare situasjoner, aktiviteter og milepæler som må feires når de er oppnådd. En leder beskriver dette på følgende måte:

... det her med man skal tenke langsiktig, men sette seg realiserbare mål underveis da også har man feiring underveis. Man må jo noen ganger stoppe opp og feire det man har oppnådd. Det tenker jeg at det er klart man skal tenke at det er langsiktig periode, men med milepæler. Når vi har gjort det, så skal vi nå det, og når vi har gjort det så skal vi gjøre det. Så får man på en måte noe å se frem til. Den gulrota tror jeg er viktig noen ganger, for å holde opp engasjementet (Leder, Barnehage 1).

Ved å holde fokus på målbildet og bryte det ned i mindre aktiviteter blir arbeidet forutsigbart og gjennomførbart for disse lederne. På denne måten har de kapasitet til å jobbe med dette samtidig som arbeidet de gjør skaper større kapasitet i virksomheten. Og når denne effekten blir synlig og merkbar skaper det ytterligere engasjement.

6.4 Rammevilkår og handlingsrom for ledere i arbeidsmiljøarbeidet

Arbeidsmiljøarbeid krever fokus og prioritering fra lederens side, men også rammebetingelsene i omgivelsene rundt har betydning for hvilken mulighet og handlingsrom ledere på driftsnivå har i sitt arbeidsmiljøarbeid. Her er det skiller mellom bransjer, sektorer og hovedavtaleområder når det gjelder hvilke rammebetingelser virksomhetene opererer i.

For virksomhetene innenfor KS-området var det stor enighet blant lederne i casevirksomhetene om at etterspørselen og anerkjennelsen for arbeidsmiljøarbeidet fra eiersiden, altså kommunen, ikke opplevdes som tilstrekkelig. De opplever at det etterspørres rapporter og tall, men at det i mindre grad følges opp eller etterspørres *hva* de faktisk gjør og hvilke resultater dette gir i praksis. Lederne sier at de selv i stor grad må ta ansvar for å holde fokus og jobbe kontinuerlig uten at det etterspørres av noen utenfor enheten. Dette sitatet viser hva en av lederne sier om dette:

(...) Og det der med at om det ikke bare er skryt å få bestandig så tenker jeg at å bli spurt, hva gjør du? hvordan har dere jobbet med det her? Hva har dere tatt tak i? Ha fokus. Ja, hvorfor gjør dere det her? Ikke sant. Hvorfor har dere valgt det? Altså bare sånne små ting egentlig som betyr så mye da, syntes jeg da som leder (Leder, Barnehage 1).

Et sitat fra en av de andre lederne innenfor KS-området gir en indikasjon på at de kunne ønske seg mer etterspørsel og anerkjennelse.

(...) også kan vi jo si at som ledere så drifter vi jo oss selv, vi er jo ganske selvledende 24/7.. Eh ... og det skal vi jo være, vi har jo noen lovverk og vi har noen arbeidsinstruksjoner på det. Men jeg tror nok at det kunne ha agert utrolig mye energi hos meg om noen over eller ved siden av hadde etterspurt eller anerkjent, kjent eller sett eller forventet (Leder, Skole).

Også lederne i privat sektor blir påvirket av rammebetingelser i bedriften og spesielt toppledelsens prioriteringer legger føringer for arbeidsmiljøarbeidet. Følgende sitat illustrerer dette:

Vi har rammebetingelser på godt og vondt. Vi er faktisk avhengige av en (topp)ledelse som er tydelige på det, som lager et rom for å jobbe med det (arbeidsmiljø). Hvis du har en annen del av bedriften som er helt annerledes og du tjener penger på det, så har du ikke noe rom. Du må ha spillerom fra toppen, og så må det gå videre i forhold til dine egne ledere da. Du fokuserer på de (Leder, Entreprenørselskap).

Innenfor statlige virksomheter er det flere rammebetingelser som påvirker arbeidssituasjonen for de ansatte, men lederne i våre casevirksomheter innenfor denne sektoren er opptatt av at de må bruke handlingsrommet de har på en klok måte. Følgende sitat fra en av lederne illustrerer dette:

Altså, vi kan slutte å klage på dette som vi ikke kan gjøre noe med, men det man kan gjøre noe med, altså organisering knyttet til, innenfor en gruppe eller avdeling, så har vi stor frihet, og har vi organisert arbeid på en uklok måte, og vi oppdager det, og de ansatte er irritert, så tar vi ansvar, kom og fortell meg om det og kom med forslag om det (Leder, Offentlig administrasjon og forvaltning 2).

Selv om det er eksempler på at lederne klarer å bruke handlingsrommet de har på en god måte, finnes det også utfordringer knyttet til omgivelsene og organisering av arbeidet som påvirker muligheten for å drive godt arbeidsmiljøarbeid. En utfordring som går igjen hos noen er det med bruk av felles tid for å skape et kollektivt fokus i arbeidsmiljøarbeidet. Spesielt gjelder dette i arbeid

der ansatte må være til stede på faste tidspunkter og steder for elever, kunder og pasienter. Et sitat fra en tillitsvalgt beskriver denne utfordringen:

"Tiden. Mye dårlig tid til å møtes. Vi (organisasjonsgruppa) treffes jo hver 6. uke, men ellers på virksomheten så er det litt dårlig med- Vi har veldig slappe, med personalmøter, akkurat der, der alle sammen møtes (...) Og disse planleggingsdagene som vi kunne hatt, ala personalmøter, de er jo nesten- det er jo så mye annet som skal tas opp, at det er egentlig fastspikret, det er ikke tid å ta av. Når vi startet prosjektet (om arbeidsmiljø) brukte vi noen av disse planleggingsdagene, og. Men det er jo dette med hva som er viktig"
(Tillitsvalgt, Skole).

Som sitatet viser er det selv i virksomheter hvor det gjøres mye godt forebyggende arbeidsmiljøarbeid også utfordringer med å få tid til å jobbe med dette og at virksomhetene ikke alltid klarer å prioritere arbeidsmiljøarbeidet foran andre ting som skal gjøres. Samtidig er det en viktig lederoppgave å klare å prioritere og holde fokus i hverdagen. En leder i en barnehage beskriver hva som er viktig å gjøre for å jobbe forebyggende på denne måten:

Det der med å bruke tid, felles tid tenker jeg. Sette kanskje litt andre oppgaver på vent fordi at man får igjen for det. Og prioritere som leder, for nå er dette her så viktig at vi sammen med tillitsvalgte, sier at nå må vi sette av og være kanskje bruke en time på de her møtene og jobbe med dette her i perioden nå for at vi skal få det implementert. Og da må noe vente
(Leder, Barnehage 1).

6.5 Oppsummering - god ledelsespraksis i arbeidsmiljøarbeid

Funnene våre viser at mange av lederne i casevirksomhetene har noen fellestrekk når det gjelder egenskaper, praksiser og tilnærminger i sitt arbeidsmiljøarbeid. Samtidig er det også selvsagt variasjoner og forskjeller mellom disse lederne i lederstil og hvordan de i praksis jobber med arbeidsmiljøspørsmål. Et fellestrekk som vi har identifisert gjennom intervjuene, praksishistoriene og workshopene er at ledere som har lykket godt med forebyggende arbeidsmiljø er opptatt av å være synlige, tilgjengelige og tilstedeværende ledere. De ser på det som en viktig lederoppgave å være tett på sine ansatte og delta i den uformelle praten for å være del av arbeidsmiljøet, og dermed ha kjennskap til hva som fungerer godt og hva som er eventuelle utfordringer som må tas tak i. Flere av lederne er også gode på involvering av ansatte og bruker dette som en praksis for å invitere til samarbeid om utvikling og implementering av tiltak og løsninger. Gode egenskaper som trekkes

frem for å få til involvering i praksis er at lederne er lyttende og nysgjerrige, men også at de utfordrer ansatte til å reflektere over løsninger selv i stedet for at lederen kommer med sitt svar eller løsning først. En slik tilnærming bidrar til at ansatte ansvarliggjøres i sitt arbeid generelt og i arbeidsmiljøarbeidet spesielt.

Våre funn viser at en viktig forutsetning for å få til godt arbeidsmiljøarbeid er at lederen er en aktiv pådriver i dette arbeidet. Det er lederne som må holde fokus og gjøre prioriteringer som bidrar til at de evner å jobbe systematisk og kontinuerlig med forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Lederne anerkjenner at dette ikke alltid er enkelt og det kan være vanskelig å være tålmodig i dette arbeidet, men de som virkelig har lyktes er de lederne som har skapt eierskap og engasjement gjennom å identifisere felles mål og konkrete aktiviteter for arbeidsmiljøarbeidet både på kort og lang sikt. Lederne som lykkes godt i arbeidsmiljøarbeidet opplever også utfordringer knyttet til ulike rammevilkår og betingelser i omgivelsene, men de er gode til å bruke det handlingsrommet de har på en klok måte. Samtidig trekkes det frem noen organisatoriske utfordringer som gjør det vanskeligere å drive godt forebyggende arbeidsmiljøarbeid i hele ansattgruppen, dette gjelder da spesielt bruk av felles tid og muligheten for å samle hele personalet.

7 Arbeidsmiljøarbeidets suksessfaktorer: Hva er et godt forebyggende arbeidsmiljø?

Denne rapporten ønsker å gi svar på spørsmålet om hvordan virksomheter jobber forebyggende med arbeidsmiljøet i praksis, og hvordan de som lykkes i dette arbeidet jobber. Analysen viser til flere grunnleggende elementer i arbeidsmiljøarbeidet som må fungere som arbeidets grunnmur og dets byggeklosser. På spørsmålene om det lønner seg å arbeide med arbeidsmiljøet og et forebyggende arbeidsmiljø, og hvordan/hvorfor arbeidsmiljøet er godt, og hvilke indikatorer det finnes på et godt arbeidsmiljø, underbygger analysen med en god mengde sitater. Nedenfor presenteres de ulike temaene støttet med sitater.

7.1 Arbeidsmiljø på dagsorden som "ferskvare" – et kontinuerlig og strukturert arbeid

De virkelig gode casene i denne studien har forstått at det krever innsats om en ønsker å få til et godt arbeidsmiljø, og at arbeidsmiljøarbeid handler om mer enn kun velferdsgoder som for eksempel fruktkurv, trening i arbeidstiden og sosiale treff på fritiden. Den viktigste suksessfaktoren er et vedlikeholdt fokus hvor en setter arbeidsmiljøarbeid på dagsorden og ikke går for de enkle løsningene. For å opprettholde et godt arbeidsmiljøarbeid må en arbeide kontinuerlig og strukturert. På spørsmålet "Kan du beskrive ditt arbeidsmiljø?" fikk en flere gode beskrivelser og forklaringer på hvordan virksomheten har arbeidet, og arbeider for å vedlikeholde et godt arbeidsmiljøarbeid. Nedenfor er det flere sitater som illustrerer at kontinuerlig arbeid har stor verdi for arbeidsmiljøet.

Når man jobber med ting over tid og får lov til å jobbe med ting over tid, så får vi ting til å skje! (Leder, Skole).

Kjempeviktig suksessfaktor er å holde på ting over tid! (Leder, Skole).

(...) hva målet med det, om det er innomhus eller utenomhus eller skoleutvikling eller arbeidsmiljø så er det jo å holde fast på noe over tid. Største feilen vi gjør er at vi gjør for mye, hele tiden. Starter opp en eller annen ting og så hopper man av ... (Leder, Skole).

Ja, og vi jobber jo forebyggende hele veien. Vi har gode hjelpemidler, at vi bruker hjelpemidlene vi har tilgjengelig, at vi ikke tar de lette løsningene. Jeg har jobbet her i femten år, og det har vært en stor utvikling der, fra å luften alene til å bruke (...) så det er bedre i dag enn for femten år siden (VO, Bo- og behandlingshjem).

Der noen viser til tidsperspektivet påpeker andre at det er viktig å holde fokus også i "bedre" tider samt å sette utvikling på dagsorden.

Det er bra, det er det. Men vi har ting å jobbe med vi og. Vi har det fremdeles ikke ferdig, og jeg tenker at det kanskje har blitt lagt litt i glemmeboka, det som ble gjort for noen år siden fordi det fungerte så bra så fort.. Også har det vært veldig bra veldig lenge, men nå har det vært litt sånn små uro egentlig. Altså ikke mye, men det er sånne småting som kan bli til mer (VO, Sykehuslaboratorium).

(...) Det dør litt hen. Det blir en sånn plakat på veggen, også ja.. Som [Navn] sa hvordan få implementert det sånn at man har det man har det.. På en måte i henda. Det noe med, ikke minst, å etterleve da. Det er jo hele poenget her (VO, Sykehuslaboratorium).

Det er mye mer sånn lett å grave seg i det som ikke er bra, og det er der jeg tenker på det som må være den største utfordringen med forebyggende er kanskje å klare å spre det gode budskapet. Om det som fungerer (Leder, Brann- og redningsvesen).

Og når man snakker om helsefremmende så tror jeg det er lurt å snakke om hvordan skal vi har vi det og hvordan vil vi ha det? Sånn forebyggende. Hva er det som er riktig da? Og ikke bare begynne å snakke om det når noen er ute (Leder, Barnehage 1).

Det som er håndfast, ofte aspekter ved det fysiske arbeidsmiljøarbeidet, er mindre krevende å arbeide målrettet mot enn aspekter ved det psykososiale arbeidsmiljøarbeidet. De virksomhetene som ivaretar et helhetlig fokus har kommet et godt stykke på vei i det gode arbeidsmiljøarbeidet. Derimot, behovet for et balansert fokus er tilstede og noe en bør sette på agenda hos flere virksomheter. Dette ble fremhevet av flere, som illustrert i påfølgende sitat:

Det som er noe av utfordringen er, altså ... altså som jeg har sagt før i dag, så, alt som har med det fysiske arbeidsmiljøet å gjøre, det opplever hvert fall jeg at vår arbeidsgiver har alle muligheter for å håndtere (Leder, Sykehuslaboratorium).

(...) Og det er ofte veldig lett, lettere å se, kanskje lettere å gjøre noe med. Men det og på en måte kunne gå inn og kanskje jobbe mer med det psykososiale også for å bevare en god, et godt arbeidsmiljø, er jo et veldig sterkt ønske, men hvor man skal begynne hen i en sånn i en sånn prosess, det er jo også et godt spørsmål (VO, Sykehuslaboratorium).

7.2 Fokus på nærvær før fravær

Store deler av arbeidsstokker går jevnt og trutt på arbeid. Ofte kan fokus i et arbeidsmiljøarbeid bli på å redusere sykefraværet, få de som er borte til å stå lengre, komme tilbake fortere eller

tilrettelegge for nærvær i sykdomsperioden. Ansatte som alltid er nærværende eller som har lavt sykefravær kan da bli glemt. I casevirksomhetene er det stor enighet om at det er lurt å vende fokuset litt bort fra sykefravær, men heller arbeide med å kartlegge og styrke nærværsfaktorene. Nærværsfaktorene er viktig i det helsefremmende arbeid, men også i det forebyggende arbeidet. Både ledere, tillitsvalgte og verneombud uavhengig av yrke fremhever nytten av å arbeide med nærvær og å anerkjenne hele arbeidsstokken.

Jeg vil bare si det, at nærværsarbeidet er utrolig viktig. Vi har sett og vi har testet det der i forhold til sykefraværsoppfølging, om du prater mye eller lite med leder har ingenting å si egentlig. Det er nærværsarbeidet som egentlig betyr noe. Altså, de glir ikke fortere tilbake hvis du allerede har blitt sykmeldt en stund, så hvor mye tid skal du bruke på den som er sykmeldt? Kanskje man heller skal bruke tid på de som virkelig er her? For det er jo den prosentandelen, det er de samme som er borte- (Leder, Offentlig administrasjon og forvaltning 1).

(...) Men man skal heller ikke glemme å anerkjenne folk som ikke har fravær, og nærværet. Og så bruke litt mer tid på disse nærværsfaktorene, gjøre ting som gjør at folk går på jobb, uansett hvor elendig det måtte være. (...) Jeg fikk stadig kjeft, også da hadde vi- Vi var flink til å følge opp alle som var syk. Og så var det en gang vi hadde møte, så var det en som aldri var syk, aldri skadet, hadde aldri kontakt med lederne sine. Ikke var han skadet, ikke var han syk, og her i bedriften så måtte man enten krasje eller så måtte man være syk før man fikk kontakt med- Nå har vi et veldig godt system i dag med medarbeidersamtaler osv., bedre enn jeg noensinne har vært borti. (...) (Leder, Busselskap 2).

(...) Ikke sant, når jeg sitter på møter og sier at nei, men den er sykemeldt nå og den er sykemeldt nå og er tilbake da og da. Men hva med de som aldri er borte fra jobb? De som alltid er der, som alltid drar til, som aldri på en måte har.. Som verken har små barn eller utfordringer med helse sely, eller har gamle foreldre. De er alltid der. Så hvorfor er det like legalt å si det? Det er helt lov å si at man er sykemeldt i to måneder. Men sann, når har du faktisk vært på jobb i to måneder, det er veldig bra (Leder, Barnehage 1).

Jeg lufta litt det med, altså i prosessene hvor det er mye som skjer, ikke sant. Nå har vi hatt ganske stor belastning på veldig mange, for eksempel i forhold til jobb, og i forhold til ubekvemme arbeidstider og sånt, hvordan ståa egentlig er. I en litt større grad enn man kanskje klarer å få inntrykk av da. For det ... Det er rett og slett å ha fingeren litt mer på pulsen, eller pulsen på fingeren. Så ... Det er noe med det å være ... Ja. Litt større nærvær kanskje (VO, Sykehuslaboratorium).

Det her har jo blitt løftet opp her det, i forhold til at vi må ha mer og bli flinkere til å fokusere på de som faktisk er på jobb. (...) (Leder, Barnehage 2).

For å få til et godt arbeidsmiljøarbeid må nærværstiltak være grundig gjennomtenkt og basert på relevant kompetanse da et tiltak kan ende opp med å fremme noe annet enn selve hensikten. Alt nærværarbeid bør balanseres med nærværspres (Saksvik, Guttormsen & Thun, 2011). En nullvisjon om sykefravær er usunn og uhenksom da nærværarbeid ikke skal presse en arbeidstaker til å komme på jobb, eller få arbeidstakere til å skjule sitt fravær ved å ta ut feriedag i stedet. Å forsterke de positive nærværsfaktorene, vil ha en nytteverdi i seg selv.

Ja man trenger ikke å gå lenger enn til seg selv. Hva er det som gjør at du står opp om morgenen? (...). Hva er det som på en måte gjør det? Det er jo at du trives med det, du har lyst til å lykkes, du får anerkjennelse for å lykkes nær sagt. Vi er jo alle skapt sånn at ... vi vil gjerne bidra til ... vi vil gjerne skape noe. Hos oss er det jo ... når du er i en produksjonsbedrift da, og ikke minst i bygg og anlegg. Så er det jo ... så holder du på med dette fordi du vil bidra til at dette bygget blir bra. Det er vel utgangspunktet for de fleste. Og i hvert fall finne sånne folk som har den motivasjonen (Leder, Entreprenørselskap).

(...) Og jeg tror at når vi har det bra på jobb og trives på jobb så går jo alt lettere, ikke minst samarbeidet med kolleger. Det å gå og diskutere vanskelige prøver med kolleger er lettere hvis du har det bra enn hvis du sitter og er helt superstresset og mistrives på jobb (TV, Sykehusavdeling).

Ja, det er jo minst.. Det med trivsel er jo på en måte alfa omega. Jeg tenker at det gjør både at man yter bedre service og at man gjør en bedre jobb. For man på en måte har det jobb og koser seg på jobb og gjør det man trives med og at det er en plass hvor man ønsker å dra hver dag da. At det ikke blir en sånn "uff, nå gruer jeg meg fordi jeg skal på jobb igjen". Eh og at man har det bra gjør jo at man ofte er mindre syk, og det igjen sparer jo både kollegaer for ekstra jobbing, men også økonomien da. Så ... tipper om man kommer dit så har man spart masse penger allerede (VO, Sykehuslaboratorium).

Trivsel. At man kjenner at man har det ... Forebyggende arbeid lønner seg jo for at du skal ha det godt med deg selv. Altså, at hver enkelt har det godt med seg selv, og godt sammen (TV, Skole).

7.3 Tilrettelegging og tilpasning av arbeid som middel for et lavere sykefravær

Jobber en med å fremme et godt arbeidsmiljø og god helse, vil en også kunne forebygge mot et dårlig arbeidsmiljø med helsebelastninger. Det som blir gjort av tilpasninger både formelt og uformelt sett i arbeidshverdagen, kan påvirke hvor høyt sykefravær en virksomhet har. Lederen har en stor rolle og påvirkningskraft i arbeidet med tilrettelegging (Thun, 2010). Tilrettelegging kan være utfordrende og tidkrevende, men lønnsomt i lengden.

Det går mye på tilrettelegging, altså. Det er stort. Det er jo lederne som sitter som nøkkelen ofte, for å få gjennomført ting, da. Så sann sett har jo lederne veldig viktige roller (Leder, Offentlig administrasjon og forvaltning 2).

Det [individuell tilrettelegging] er vel vanskelig... (TV, Sykehuslaboratorium).

Dette med tett og tidlig oppfølging, og det å være på sykmeldte for å gå inn i saker tror jeg er viktig å få fram. (...) (Leder, Busselskap 2).

Ja. Hver enkelt ansatt må du ha individuell oppfølging på i forhold til sykefraværet for å se om du kan tilrettelegge og gjøre noe i forhold til å få folk tilbake på jobb, det er jo målet. Eventuelt hvis ikke man får dem ut for å gjøre noe annet. Men så må vi tørre å se på - Har vi organisert oss rett? I forhold til jobben med, og måten vi har litt strukturer på som bidrar til at vi ikke klarer å gjøre noe med fraværet. Eller er det en barriere i seg selv? (Leder, Busselskap 2).

I tillegg til leder, har også den personen som står i fare for å ta ut sykefravær sin innstilling til tilrettelegging, betydning for praksiserfaringene. Stort sett ønsker de ansatte å være tilstede og bidra, og da blir arbeidet mye lettere for lederen.

(...), men du har jo og det her som vi ser at det sitter noe i veggene her, du føler, du kjenner.. stemninga.. og de som kommer inn utenfra sier at her er det ett eller annet.. Eh ja.. Folk sier de ønsker å komme på jobb (Leder, Barnehage 2).

Muligheten for tilrettelagt arbeid er lovpålagt og sees ofte i sammenheng med tilretteleggingstilskudd, men ofte kan arbeidet tilpasses uten at det er formalisert. Slike småjusteringer eller tilpasninger kan ha positiv effekt for den videre utviklingen av arbeidshelse (stress, sykenærver, sykefravær, belastninger).

Ja, og vi hadde jo flere som det var tilrettelagt for. Blant annet noen som slapp nattevakter, en som begynte en time senere på morgenen på grunn av problemer med å komme i gang ... som kunne jobbe flere år på grunn av det, lengre. Så jeg føler jo at den der inkluderende delen har vært veldig bra ivaretatt hos oss i forbindelse med at vi startet den prosessen der (TV, Sykehuslaboratorium).

(...) Det er vel noen sånne smånyanserte tilpasninger ved.. Skilsmisser og delt omsorg, småbarn som skal rekkes og til og fra barnehage og litt sånt noe, kan det få byttet det vaktlaget til et annet vaktlag for da passer det bedre med mors.. Så samvær og litt sånt noe,

men sånn å slippe.. Nei altså, temaet sånn å få slippe nattevakter for å gjøre en bedre jobb (TV, Brann- og redningsvesen).

Ja det kan jo være at, er du liksom veldig forkjølet og hoster og er liksom litt.. Halv dårlig form da så trenger du kanskje ikke sitte og ta blodprøver oppi barn og sitte oppi syke hele dagen. Da kan du gjøre noe annet, ikke sant. Da kan du sitte på en plass hvor du får være litt mer for deg selv da for eksempel. Så det er fullt mulig å rokkere litt om altså. Og der er folk vant med å være ganske fleksibel så det er liksom ikke noe stor sak. (VO, Sykehuslaboratorium).

Ulike behov og ulike livsfaser.. Og det er jo greit å ha snakket om. Hva er det du trenger akkurat nå i den fasen du er i? Det tror jeg er lurt (Leder, Barnehage 2).

Denne dialogen mellom to ledere illustrerer betydningen av å tilby tilpasset arbeid ved å trekke frem hvor viktig hver enkelt arbeidstaker er på arbeidsplassen.

Folk vil komme på jobb (Leder, Barnehage 2).

Ja, ikke sant. De føler ansvar. De føler tilhørighet og man vet at hvis jeg ikke er der en dag, det har en betydning, det utgjør en forskjell. Både for ungene og voksne og (Leder, Barnehage 1).

Det er viktig at jeg kommer på jobb. Selv om jeg kommer på halv maskin så (Leder, Barnehage 1).

Det utgjør en forskjell (Leder, Skole).

Virksomheter har et stort handlingsrom, men også ofte en begrensning på hvor mange de kan tilrettelegge for i en og samme periode. I noen yrker er ikke mulighetene for tilrettelegging like tydelig, og en må også tenke på den merbelastningen det kan gi kolleger.

For det handler jo litt om hva man har mulighet til. Hva slags aldersgrupper man har sine ansatte i. for det vet vi. Det kan vi tenke litt langsiktig på hvis at man vil beholde de man har i hvert fall (Leder, Barnehage 1).

Men så er det liksom.. Det, det er jo kjempe viktig det å prate om ting både på og utenfor jobb, som påvirker tilstedeværelsen. Men jeg tenker at det er jo begrenset og hvor mange man kan ha, som har de der tilretteleggingene og har de utfordringene samtidig da. For det har vi snakket om, hvor mange kan få det? 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7? Hvor går grensa hen? Det er jo liksom å skjønne (Leder, Barnehage 1).

Og, men, samtidig så er jo den her tanken om at hvis jeg blir syk nå så er det noen andre som får unngjelde. Den får nok mange til å gå alt for lenge før de gjør noe med det og da. Men om vissheten om at det faktisk er muligheter til å løse det før det ... før jeg går på en smell (Leder, Sykehuslaboratorium).

På spørsmålet "Hva tenker dere om forskjellene på det å forebygge et dårlig arbeidsmiljø med helsebelastninger, kontra det å fremme et godt arbeidsmiljø og god helse?" hadde flere tillitsvalgte den samme oppfatningen. Det å fremme et godt arbeidsmiljø kan ha en forebyggende effekt, men det å kunne redusere risiko, altså forebygge et dårlig arbeidsmiljø, vil ikke nødvendigvis bety at en får et godt arbeidsmiljø. Det må sees i sammenheng og komplimentere hverandre da det fremmer ulike mål. De virksomhetene som jobber både med et helsefremmende og et forebyggende arbeidsmiljøarbeid har kommet et godt stykke på vei med et godt helhetlig arbeidsmiljøarbeid.

Jeg ville fremmet det siste [fremme et godt arbeidsmiljø og god helse] for å få igjen på det første [forebygge et dårlig arbeidsmiljø med helsebelastninger] (TV, Skole).

Det går hånd i hånd. (TV, Barnehage 1).

Ja, det går jo litt hånd i hånd. (...). For vi snakker jo aldri om å forhindre sykmeldinger. (...) Vi snakker bare om at vi skal ha det bra. Vi snakker om å få dem på arbeid, og da er vi på arbeid og da er det lettere å komme på arbeid og (TV, Skole).

Jeg tenker at man må jo ha begge deler. Som utgangspunkt ha en arbeidsplass hvor folk flest kan fungere på en god måte og gjøre en jobb og trives, men så må det være rom for at folk er forskjellige og noen trenger individuell tilrettelegging, færre arbeidsoppgaver ... Altså folk er forskjellige, noen klarer mer enn andre. Jeg mener det må være begge deler (TV Sykehusavdeling).

7.3.1 Sykenærvær

Å tilrettelegge ved sykdom inviterer ansatte til å være sykenærværende. Sykenærvær omhandler arbeidstakere som møter på arbeid ved sykdom eller helseplager i tilfeller hvor en burde ha restituert seg og vært fraværende fra jobb (Aronsson, Gustafsson, & Dallner, 2000). Sykenærvær kan i noen tilfeller være bra, mens i andre tilfeller være noe en bør unngå (Saksvik et al., 2011; Thun 2010). Denne balansegangen er avhengig av kontekst, forhold ved arbeidsmiljøet og type uhelse (Thun, 2017). I dagens arbeidsliv hvor en har behov for all arbeidskapasitet vil en kunne legge til rette for at sykenærvær er bra for både individet, arbeidsplassen og samfunnet fordi arbeidstakeren bidrar med sin restarbeidsevne. Andre ganger bør det unngås og da er det legitimt med fravær. Det er også biologisk sett naturlig at arbeidstakere har noen dager med sykefravær i løpet av ett år. Som påpekes av en leder: *Og det med at det faktisk og er lov å være syk når man er syk (Leder Barnehage 1)*. Langtidsfriske arbeidstakere er karakterisert av de som har lavt sykefravær og lavt sykenærvær, ikke karakterisert som de som har null fravær og null sykenærvær

(Aronsson & Lindh, 2004). Derimot finnes det også mange tilfeller av et mer usunt sykenærver i det norske arbeidslivet, noen arbeidstakere strekker seg for langt.

Noen ganger så må vi si, nå må du dra hjem. Fordi de vil komme på jobb. De vil gjennomføre det de har planlagt. De vil være sammen med ungene sine, fordi de vet at det er det som fungerer best. Så det er noen ganger det å begrense de sånn at de blir fortere frisk (Leder, Skole).

Ja, folk tøyer.. Ja.. Folk gjør alt de kan få å komme seg på jobb.. så det er.. Folk kommer liksom haltende på krykker og spør hva de kan bidra med nesten. Så det er veldig bra. Det er jo et godt tegn da. Man sitter ikke hjemme hvis man ... Hvis man kan la være (VO, Sykehuslaboratorium).

Det synes jeg er litt skummelt, altså at man legger det opp sånn at de tenker at ... de er nødt ... at man kvier seg for å være hjemme på grunn av det, at det er andre igjen som må unngjelde. Det blir litt sånn ... det blir veldig negativt da (Leder, Brann- og redningsvesen).

For det er ... for det var jo en av de som nå er da på vei tilbake da, men riktig nok delvis sykemeldt, hun ... hun synes jo det var liksom en lei sak sist vi hadde samtale, liksom at det er andre som får unngjelde for ... for at jeg er syk, men jeg sier at "du må ikke tenke sånn" (Leder, Sykehuslaboratorium).

7.4 Et konstruktivt tilbakemeldingsklima

Flere virksomheter har jobbet aktivt med arbeidsmiljøet ved å implementere og bruke verdier som omhandler en tilbakemeldingskultur. Ved å ha fokus på åpenhet dvs., at det skal være lett å ta opp ting, ta det opp med den det gjelder eller den som kan gjøre noe med det, har tilbakemeldingsklimaet forbedret seg. Flere av virksomhetene hadde opplevd en ukultur hvor alle tilbakemeldinger uavkortet ble mottatt med motstand og som kritikk. Et godt og konstruktivt tilbakemeldingsklima er derfor en forutsetning for et godt arbeidsmiljø. Følgende sitater illustrerer hva det vil si å ha et konstruktivt tilbakemeldingsklima:

Det lettere å si hva man tenker og føler nå uten at noen tar det som en kritikk. (...) Ja, det er lettere å være åpen, så kan man si det negative uten at noen tar det som en kritikk. Det kan være konstruktiv kritikk. Vi går og lærer hverandre. Husket du rett nå, liksom. Uten at de tar det som kritikk. Litt sånn var det før (VO, Barnehage 1).

Ofte trenger man å få snakke om ting, så avslutter man det der og da. Vi er litt opptatt av at man ikke skal gå og kverne på ting, at man prøver å snakke om det. Hvis du sier noe til meg og jeg misforstår deg så er det bedre at jeg tar det med deg med en gang. «Hva mente du med det?» Så kan jeg slukke en brann fort. Så vi er opptatt av at vi skal ta det der og da, og

med hverandre. Hvis du har noe å utsette på meg, så trenger du ikke å si det til henne, kom heller til meg å si det. (...) Ja, så vi prøver å ha fokus på det at vi skal snakke med hverandre og ikke om hverandre (VO, Bo- og behandlingshjem).

Og de sier jo vel enkelt og greit at har du et problem med noen så tar du det opp med den det gjelder og du tar det ikke med alle de andre først. Gi folk en sjanse til å rydde opp i det først. For eksempel da. Så ... Og ikke minst ikke bruke så mye energi på ting som du ikke får gjort noe med. Og det ... men jeg tenker at vi må, kanskje bli enda mer fokusert på det å hjelpe hverandre og bli flink til å gjøre det. Bli påminnet på når du har glemt det av da, atte.. Men husk nå hva vi har snakket om ... (VO, Sykehuslaboratorium).

I tillegg til å oppleve muligheten til å si fra, er det viktig å påpeke at personene er nødt til å si fra om ting som ikke fungerer.

At den enkelte ansatte skal få ... at de skal skjønne at de må bistå selv. Man må løfte opp hvis det er noe som ... ikke fungerer, så må man ikke være redd. Enten man tar det via tillitsvalgte, verneombud eller nærmeste leder, men det er og, jeg tror der ... tror jeg da, den største utfordringen at ... å få den forståelsen for at det er ting som ikke er greit. Så ... det er vanskelig å få gjort noe med det med mindre enn at den ... det problemet kommer til den som kan gjøre noe med det (Leder, Brann- og redningsvesen).

7.5 Samarbeid, involvering og ansvar – "Dra lasset sammen"

Arbeidsmiljøarbeid er et felles ansvar, det handler om samarbeid, involvering og samhandling. Som vi viser i forrige kapittel er lederrollen sentral for å få til et godt arbeidsmiljø og involvering, men våre funn viste også at det at ansatte viser omsorg og anerkjennelse for hverandre er en nøkkelfaktor i dette arbeidet. Det er ofte den type faktorer som nevnes på spørsmål om hvilke tiltak virksomheten har gjort for å bedre arbeidsmiljøet.

At folk bryr seg. Hvis vi har hatt noen som har vært dårlig, også kommer de ... De forsetter å si "hvordan går det med den nå?". Altså, de tar seg tiden til å bryr seg om de som ... Ikke er der. Og bryr seg om de som er der. Og støtter de som de vet er i vanskelige livssituasjoner (Leder, Skole).

Kanskje lettere å bli sett og hørt. At du blir tatt seriøst når du kommer med ideer og forslag, løsninger (...) (VO, Barnehage 1).

At alle er inkludert. Vi er likestilte, det er klart de har sine fagområder de skal være ledere på. (...) (VO, Skole).

Ofte ligger svaret hos de ansatte, derfor påpeker ledere at en må involvere og lytte til de ansatte.

Der er det lurt å lytte til de ansatte, tenker jeg. Og det har jeg erfart mange ganger, at, spill ballen tilbake. Jeg orker ikke å sitte med alle apekattene på mine skuldre, og særlig ikke når det er ting som vi er herre over innenfor det, ikke sant? (Leder, Offentlig administrasjon og forvaltning 2).

(...) Det at vi har laget en langtidsplan som de [ansatte] har vært med på. På utviklingsarbeidet som gjør at de vet hva vi skal holde på med i flere år fremover nå. Det gir jo en trygghet (Leder, Skole).

Det at en anerkjenner de som tar ansvar kan skape en positiv spiraleffekt.

Ja, og kjære vene, de faglige koordinatorene tar så stort ansvar. De er flinke til å organisere, for det tenker jeg er litt av poenget. De [faglig koordinator] har sånne lure måter å gjøre ting på, sånn at det har vært en rolle som vi har vært veldig fornøyd med, som vi har anerkjent hos oss (Leder, Offentlig administrasjon og forvaltning 1).

Ja, det er jo sånn med de målbildene som dere snakker om og det arbeidet som gjøres at.. At det er forutsigbart. Det er forutsigbart og det er gjennomførbart. Da har vi kapasiteten til å gjøre det samtidig som vi øker kapasiteten når vi gjør det. Eh ... også involverer vi alle og da henger eierskapet seg på (Leder, Skole).

Vi har heldigvis klart og levert, men vi har prioritert bort mye, for å si det sånn. Men måltallene har vi klart og holdt oss innenfor. Det har vært hardt, og det tror jeg mange kjenner på. Så er det den dugnadsånden til folk, at «dette skal vi klare.» Vi skal levere grønt denne måneden også (Leder, Offentlig administrasjon og forvaltning 1).

Det der er bare gulle godt, altså (Leder, Offentlig administrasjon og forvaltning 2).

I et godt arbeidsmiljø preget av involvering, samarbeid og ansvar, vil en kunne stille opp og legge til det lille ekstra, og ha en viss robusthet i travlere tider som en ikke ville ha hatt om arbeidsmiljøet var dårlig.

Det kunne man ha tenkt seg. Men det som jeg tror også er at når det er godt arbeidsmiljø på jobb så er man motivert for å yte det lille ekstra i tider hvor det er ekstra travelt. Altså det har hopet seg opp etter ferien og det er høye prøvebunker, okay, da står vi på litt ekstra. Da har du den motivasjonen og det overskuddet til å legge inn et ekstra gir en periode. Og det tror jeg kanskje ikke du har i like stor grad, dersom hver dag er et ork liksom (TV, Sykehusavdeling).

7.6 Oppsummering – suksessfaktorer i arbeidsmiljøarbeidet

Et godt arbeidsmiljø er når alle tar del i et kontinuerlig ansvar for å utvikle arbeidsmiljøet i en positiv retning ved å samarbeide og involvere. Det er godt når en fremmer nærvær i stedet for å hindre fravær, og bruker tilrettelegging som et middel for å senke sykefraværet, men uten å fremme et negativt (usunt) sykenærvær. I et godt arbeidsmiljø er en klar over egne rettigheter, men også ens plikter som arbeidstaker. Arbeidsmiljøet er godt når en har et velfungerende konstruktivt tilbakemeldingsklima, hvor en tar opp problemet med den det gjelder, blir sett og hørt. Nærhet til, synlig og tilgjengelig ledelse bidrar også til et godt arbeidsmiljøarbeid (se kap. 6 for en mer inngående beskrivelse og analyse). Et velfungerende partssamarbeid er også en suksessfaktor, og nærmere beskrivelse kommer i det neste kapitlet.

8 Partssamarbeidets rolle i arbeidsmiljøarbeidet

I dette kapitlet presenterer vi hvordan ledere, tillitsvalgte og verneombudene praktiserer partssamarbeid og sine egne ansvarsområder i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet. Når det henvises til begrepet 'partssamarbeid' i norsk arbeidsliv innbefatter dette som oftest ikke verneombudene. Partssamarbeid mellom arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner er i all hovedsak regulert gjennom hovedavtalene, mens verneombudets arbeid er regulert i arbeidsmiljøloven. Vi har likevel valgt å ta med verneombudene i vår studie. Dette er både naturlig og viktig når vi er opptatt av å forstå gode praksiser for forebyggende arbeid.

8.1 Lederrollen i partssamarbeid om arbeidsmiljø

8.1.1 Lederen har hovedansvaret for arbeidsmiljøtilstanden

Selv om både tillitsvalgte, verneombud og ansatte på en arbeidsplass deltar aktivt i arbeidet med å forebygge for et godt arbeidsmiljø, og at virksomhetens oppnåelse av helse-, miljø- og sikkerhetskrav er tilfredsstillt, er det alltid ledelsens ansvar at arbeidsforholdene er gode og lovlige. Som sitatet fra en leder i statlig sektor uttrykker det:

Og jeg tenker sånn som det vi har fokusert mye på er det med samarbeid og samhandling. Det å sørge for at flest mulig stemmer blir hørt inn i forarbeidet, og samtidig så tror jeg det at uansett hvor mye vi snakker om involvering og inkludering som er viktig, så tror jeg det er vi som har ansvaret som leder, hvor ansvaret ligger. Fordi at hvis ting ikke går, så er det bare en plass ansvaret ligger. Alle sammen har ansvar for at det blir et godt arbeidsmiljø, men til syvende og sist er det du som leder som må svare hvis det går galt (Leder, Busselskap 2).

I neste delkapittel presenterer vi blant annet hvordan tillitsvalgte jobber for å bevisstgjøre de ansatte på at hver og en må bidra til et godt arbeidsmiljø. Både denne studien og andre viser at ansvarlighet, medvirkning og inkludering er viktig for å få varighet, robusthet og oppslutning om gode arbeidsmiljøtiltak, men som lederen over sier så er det lederen som må svare hvis det går galt. Og med galt kan det menes både mobbing, trakassering, arbeidsrelatert sykefravær, ulykker med skade og/eller fravær, og i aller verste fall død. I arbeidsmiljøloven er det nedfelt at det er arbeidsgivers plikt å kontinuerlig utvikle og forbedre arbeidsmiljøet og legge til rette for den enkelte medarbeider, mens arbeidstakerne har rett og plikt til å medvirke til et godt arbeidsmiljø. Når

Arbeidstilsynet for eksempel foretar et tilsyn, er det alltid lederen som må redegjøre for situasjonen og bevise at man har de lovpålagte strukturene, prosedyrene og rutinene på plass. Og de lederne vi intervjuet i denne undersøkelsen var veldig tydelig på at det er de som har *ansvaret*, og også at det er i deres makt å gjennomføre nødvendige tiltak og igangsette endringsprosesser.

8.1.2 Lederen trenger den tillitsvalgtes kompetanse

På samme måte som at lederne erkjente sitt totale ansvar anerkjente de nødvendigheten av å samarbeide med de tillitsvalgte for å forvalte ansvaret sitt på beste mulig måte. Lederne i utvalget vårt var mer eller mindre krystallklare på at tillitsvalgte var en enorm ledelsesressurs i arbeidet med å sikre gode arbeidshverdager for de ansatte, og at deres innspill og eventuelle motargumenter var avgjørende for å ta de riktige beslutningene om tiltak og endringsprosesser. Sitatet under illustrerer dette argumentet på en svært god måte:

Du har aldri garanti for å lykkes med det du skal gjøre, selv om tillitsvalgte er med deg, men har du alle tillitsvalgte organisasjonene mot deg, så er sjansen for at du skal lykkes desto mindre, så det handler litt om å gjøre dem til gode medspillere (Leder, Busselskap 2).

I alle casene i vår studie ser vi at lederne bruker de tillitsvalgte som en form for kvalitetssikrer i sitt eget arbeid med å utøve ledelse, altså at de viser stor vilje til å bruke de tillitsvalgte som kompetanseressurs. Følgende er et sitat fra en leder i statlig forvaltning:

Jeg tenker at de ser kanskje- Altså, har andre innfallsvinkler og ser på andre- Vi har kanskje samme mål, men de har andre løsninger. Får en annen innfallsvinkel på problemet, og så er det igjen det med, som jeg synes er aller viktigst, det er det med at de representerer mange. Ofte, før du tar et møte med dem over en eksplisitt sak så har de gjerne diskutert det, så de ser ikke bare en, men de representerer flere som er nyttig å få med seg (Leder, Busselskap 2).

Denne lederen uttrykker at beslutningsunderlaget blir bedre når tillitsvalgte er med i en prosess som kan lede til et vedtak. Det handler altså ikke om å bruke tillitsvalgte som gissel, men som 'informant' om hva de ansatte egentlig mener. Som følgende sitater viser:

"Jeg tenker at det er viktig med riktig innstilling til hva det her kan bidra til. Man skal ikke involvere og ... spesielt da når man tenker på partene i arbeidslivet, bare fordi at du er pålagt det lovmessig eller at det står i statuttene dine at du skal gjøre det. Du skal gjøre det fordi du ser verdien av det. For det er en verdi. Du må på en måte anerkjenne at det er

viktige bidragsytere da, tror jeg. Der må man begynne. Da kommer man langt" (Leder, Entreprenørselskap).

(...) de gangene de bærer fram motforestillinger, så kan man være trygge på at det gjenspeiler også folkene der ute (Leder, Busselskap 2).

(...) Uten å ha samsnakk med tillitsvalgte så er jeg ikke sikker på at du har fått belyst saken godt. De er kjempeflinke til å ha andre innfallsvinkler. Det der er viktig (Leder, Offentlig administrasjon og forvaltning 1).

Partssamarbeid på denne måten bringer tillitsvalgte ganske langt inn i det vi tenker på som en virksomhets ledelsespraksis. Kommer en tillitsvalgt 'for nær ledelsen' kan medlemmene miste tilliten, men dette er sjelden det motsatte tilfellet. Vi erfarer likevel gjennom både de tillitsvalgte og lederne som ble intervjuet at begge parter har stor bevissthet rundt dette. Det er slik som sitatene over viser, at lederne ikke utnytter de tillitsvalgte for å skape konsensus om egne forslag, men heller utvikler organisasjonen gjennom å nyttiggjøre seg tillitsvalgtes kompetanse om 'hvor skoen trykker' blant de ansatte før beslutninger tas i fellesskap.

8.1.3 Ledere må bygge varige strukturer for partssamarbeid om arbeidsmiljø

Som vi viste i kapittel 6 er god ledelsespraksis i forebyggende arbeidsmiljøarbeid å være synlig og tilstede i ansattes arbeidshverdag, og invitere til dialog med ansatte og tillitsvalgte. Dette er kanskje særlig viktig når det handler om arbeidsmiljøarbeid og ikke minst om partssamarbeid om arbeidsmiljø. Noen tillitsvalgte har også fremhevet lederens evner og personlige egenskaper som viktige for å få til samarbeidet. Dette utsagnet er fra en tillitsvalgt som beskriver sin leder:

"Hun er både lyttende og engasjert i det hun driver med. Hun er utrolig god til å ta med oss andre. Vi føler at vi er med, hun inkluderer oss. God til å stille spørsmål er hun også. Hun får oss til å reflektere da. Finne løsninger på problemer vi kommer med til henne. Hun får meg til å reflektere, det setter jeg pris på" (TV, Barnehage 1).

Samme tillitsvalgt sier videre at lederens egenskaper skaper trygghet mellom leder og tillitsvalgte der de tør å si hva de mener; tør å være åpen og ærlige med hverandre.

At leder er tilgjengelig og bruker tid ute blant de ansatte er ikke tilstrekkelig dersom denne ikke brukes konstruktivt til å lytte. Samtidig, den kunnskapen man får når man ferdes i arbeidsmiljøet må

tas med tilbake til de arenaene hvor tiltak foreslås og beslutninger tas. Det vi ser av lederpraksisene i denne studien er at de bygger strukturer som kan håndtere innspill fra organisasjonen.

Sitatet under er fra en rektor ved en skole hvor de har såkalte organisasjonsgrupper som jobber med ulike fokus for å sikre et godt arbeidsmiljø for de ansatte, og læringsmiljø for elevene:

Det har jeg sett ute hos oss også, at.. Om partssamarbeidet er jo ikke i nærheten av det det er uten den org.gruppen og de rollene. Men det vil alltid være jeg som er hakket foran, det er jeg som har tiden.. 24/7 hele døgnet. Det er jeg som.. Jeg må erkjenne at det er jeg som må sette opp sakslista til de org.møtene. (...) (Leder, Skole).

Selv om også denne lederen er tydelig på at det er vedkommende som må drive arbeidet fremover, slik vi diskuterte tidligere, kan vi også forstå det slik at partssamarbeidet blir sterkere og mer funksjonelt ved at også andre ansatte deltar. De aktuelle organisasjonsgruppene er derfor både en struktur for indirekte- og direkte medvirkning. Å utvikle organisasjonen både gjennom tillitsvalgte og øvrige ansatte bør gi større robusthet for å jobbe forebyggende med arbeidsmiljøet, og at organisasjonen ikke blir avhengig av lederen som driver:

Men så håper jeg samtidig at strukturene er så godt innarbeidet på skolen at hvis jeg hadde gått ut så hadde strukturen stått sterkere enn lederen som går ut da. Men det krever at den lederen som kommer inn har kunnskap, kompetanse, forståelse for egentlig utviklingsarbeidet (Leder, Skole).

Å ha god trening i partssamarbeid uten å "måtte samarbeide" er en praksis hvor det forebyggende arbeidet, det være seg arbeidsmiljø eller andre forhold, bidrar til organisatorisk robusthet og redusert sårbarhet for enkeltpersoner. Det er rollene som har en struktur for samarbeid, ikke bare personene som innehar rollene.

8.1.4 Å være en lærende rollemodell

Alle lederne i utvalget av virksomheter i denne studien ga på forskjellig vis uttrykk for ansattes tillit til lederen, og å skape resultater av arbeidsmiljøfokus betinget at man selv gikk foran som et godt eksempel. Dette kobles også til det vi diskuterte tidligere, det å være pådriver og initiativtaker. 'Walk the talk' er kanskje et forslitt uttrykk, men like fullt en praksis for lederne i utvalget. Samtidig ser det ut til at ledernes praksis som rollemodell ikke er noe som kommer av seg selv, men som kommer av evnen til å reflektere over seg selv og ens påvirkning i organisasjonen. Følgende to

sitater fra ledere innen industri/bygg og anlegg viser den læringsprosessen de har vært igjennom når vi spurte de om hva som var deres viktigste rolle i arbeidet med forebyggende arbeidsmiljø:

(...) Har alltid vært opptatt av det, men startet ut som leder med veldig mye fokus på prestasjon og ytelse, men skjønner mer og mer at det dreier seg om å legge rammebetingelser for et godt arbeidsmiljø, eller ... bidra til det, og fronte nødvendigheten av det. Så å være tydelig på det, er nok å jobbe med det, og å vise det. Det er nok den viktigste rollen min (Leder, Entreprenørselskap).

(...) At man er en formidler av en kultur hvor godt arbeidsmiljø selvfølgelig er en del av det, og henger sammen med at vi skal være konkurransedyktige, at vi skal jobbe med utvikling og forbedring. Så det er jo hele den der pakken som henger tett sammen. Ja ... hvordan er man det, nær sagt.. Det var et vanskelig spørsmål. I alt man gjør, tenker jeg. Det er å være ... hvis man skal få til noe i den retningen så må man... jeg tror ikke det er enkelt å komme inn som en ny, helt fersk leder, å plutselig gå inn i en rolle. Hvert fall så har jeg opplevd en modning hos meg selv da. Med at jeg liksom begynner å fokusere på rammebetingelsene rundt da. Da er det nok ingen hos oss som er i tvil om hva jeg er opptatt av da. Det gjelder å ha et budskap som holder over tid, som man gjentar. Sånn sett så kan man si at man... vi hadde jo fra 2001, så hadde vi rett og slett satt opp en plansje med at vi skal ta vare på folk. Da er det å etterleve det også da. Det det handler om. Jeg ser det som en av mine viktigste oppgaver å bidra til at våre verdier blir materialisert i praktisk ledelse da, egentlig (Leder, Produksjonsbedrift).

"Det gjelder å ha et budskap som holder over tid, som man gjentar", sier lederen over. Dette gir ansatte en trygghet for at arbeidsmiljø er et kontinuerlig fokus og at øverste leder prioriterer det. Følgende historie fra samme leder eksemplifiserer det vedkommende sier om at virksomhetens verdier må materialiseres i praktisk ledelse:

(...). Nei vi hadde jo et prosjekt hvor det slett ikke gikk bra. Hadde alle i press i lang tid men ... jeg brukte mer oppmerksomhet enn vanlig rett og slett for å ta vare på dem. Ta vare på den kompetansen deres. Så de ikke slutter, og det var det ingen som gjorde (Leder, Entreprenørselskap).

Det å bli det vi kaller en lærende rollemodell krever evne til selvrefleksjon. Sitatet under fra en leder i oppvekstsektoren er en ærlig gjengivelse av vedkommendes egen prosess med forutinntatthet:

(...) Jeg har møtt meg selv i døra et par ganger jeg, og det syntes jeg er veldig bra for det har jeg lært veldig mye av. Eh.. Ikke minst det her med [å] være litt forutinntatt. Man kan

fort bli det og når man jobber med mennesker over flere år og tror at hun kommer til å si sånn, og han kommer til å reagere sånn og tror litt sånn, også når du oppdager at det er tvert, altså det motsatte skjer så blir du jo veldig glad, stort sett. Så jeg har lært utrolig mye og samtidig som det her med prosessene med, som går på oss hver enkelt der vi må snu ryggen til alle og virkelig gå inn i oss selv, også må vi snu oss igjen og.. Og face it og se hverandre i øyene, og der og har jeg utviklet meg noe enormt og ser hvor viktig det er det her å være en del av en synlig leder da. Det har jeg lært er veldig veldig viktig så. Og det å være litt ydmyk og.. Kanskje ta, som du også sier, ta seg litt mer tid. Lene seg litt mer tilbake, ikke bare sånn og sånn og sånn og svare alt med en gang. Bruke litt tid til å tenke og flere, sånn som du egentlig forlanger at dine ansatte skal gjøre (Leder, Barnehage 2).

I gruppeintervjuet som sitatet over er hentet fra var det annen leder som responderte med at denne evnen til selvrefleksjon ble lettere utviklet når ansatte ga lederen tilbakemelding om hans eller hennes påvirkning på organisasjonen. Dette er selvsagt krevende for mange ansatte fordi det betinger en veldig trygg relasjon mellom leder og ansatt. Like fullt er det et viktig poeng å ta med seg; ansatte, tillitsvalgte og verneombud har selv en mulighet til å gjøre lederen sin god ved å gi konstruktive tilbakemeldinger på hvorvidt lederen evner å framstå som en lærende rollemodell.

8.1.5 Kunsten å løfte blikket

I denne delen har vi gått gjennom hovedtrådene i hvilken rolle ledere har i det forebyggende arbeidet med arbeidsmiljø. Den siste tråden er kanskje likevel én av de viktigste, nemlig det å se de store linjene, følge med på utviklingen, og ha evne til å analysere et større bilde av hvordan det står til med arbeidsmiljøet i den virksomheten de leder. Sitatet fra denne lederen er både et lite hjertesukk og en påminner til seg selv og andre ledere:

Jeg tar meg av og til selv i at vi sitter og lar oss irritere over små bagateller. Vi begynner å lure på- Han var syk i går, men var han egentlig syk? Altså, at vi kanskje av og til løfter blikket i større grad og tenke litt framover- Hva er det som en de store linjene i vår situasjon? Ikke bare dette med detaljer (Leder Busselskap 2).

Som en oppsummering er det lederne som er ansvarlig for at virksomheten har et godt arbeidsmiljø, og jobber kontinuerlig med å opprettholde dette. Ansvaret forvalter de ved å drive arbeidet fremover, og de gode lederne tar i bruk tillitsvalgte, verneombud og de ansatte for å ta de beste beslutningene. Lederansvaret i arbeidsmiljøarbeidet er også individuell oppfølging, det å se den enkelte, og å møte den enkelte på de behov og situasjoner som oppstår i løpet av en arbeidsperiode. Men vi tror det er en viktig dimensjon som formidles i sitatet over, at et

forebyggende perspektiv handler om å 'følge med på organisasjonen' også, ikke bare på enkeltindividet.

8.2 Tillitsvalgsrollen i partssamarbeid om arbeidsmiljø

I casevirksomhetene i denne studien er tillitsvalgtes rolle sentral i det forebyggende arbeidet med å sikre en god arbeidshverdag for de ansatte. Tillitsvalgte er valgt i tillit av medlemmene, og i intervjuene ser vi at de er denne tillitserklæringen bevisst ved å gå lenger i samarbeidet med både ledelse og vernetjeneste enn de strengt talt er pålagt i lov- og avtaleverket. De forstår rollen sin som et bindeledd mellom ansatte og ledere, og de er opptatt av at tillitsvalgte både skal trygge den enkelte medarbeider og den kollektive arbeidsplassen. Et hovedfunn er at de ansvarliggjør den enkelte ansatte i å ta ansvar for eget arbeidsmiljø, og at de er utviklingsorientert gjennom å tenke strategisk og forebyggende, og ikke bare responsivt når en uheldig arbeidsmiljøsituasjon har skjedd. Disse tillitsvalgte gir stor anerkjennelse til ledelsen og til verneombudene og tar ansvar for å utvikle gode samarbeidspraksiser *"før ting har skjedd"*.

8.2.1 Kompetanse gir trygge tillitsvalgte

I kapittel 2.3 viste vi at når tillitsvalgte jobber sammen med ledelsen i å utvikle egen arbeidsplass, og at omfanget av partssamarbeidet går utover det man er pålagt i lov- og avtalearbeidet, beveger de seg inn i en praksis kalt 'det utvidede representative partssamarbeidet'. Vi så også at forutsetningen for å få til et slikt samarbeid er at begge parter har god og nødvendig kunnskap om lov- og avtaleverket i arbeidslivet.

Flere av de tillitsvalgte vi intervjuet fremhevet nettopp denne viktigheten av å ha god og nødvendig kompetanse for å kunne ta en aktiv rolle i arbeidet med å jobbe forebyggende med arbeidsmiljø. Og rådet deres til alle tillitsvalgte var å delta på alle de kurs og andre former for opplæring som de hadde mulighet til å delta på.

Det er det viktigste du gjør. Alle kurs du kan få.. må du gå på.. Det er kjempe viktig (TV, Sykehusavdeling).

De fleste tillitsvalgte vi intervjuet var svært godt fornøyd med det kurstilbudet de fikk gjennom sine medlemsorganisasjoner. For eksempel, én av de tillitsvalgte hadde deltatt både på tre-

trinns grunnopplæring i regi av NITO, samt på kurs i lov- og avtaleverk, arbeidsmiljøloven, ferieloven, etikk og turnusplanlegging. En annen tillitsvalgt fremhevet fasekursene⁵ til Fagforbundet, mens en tillitsvalgt fra skole- og barnehagesektoren ville fremheve Utdanningssektorens tilbud. Og et viktig poeng for vedkommende var også at, siden mange arbeidsplasser ikke opplever at kandidatene står i kø når det skal velge ny tillitsvalgt, kan vissheten om at en fagforening har et omfattende opplæringstilbud bidra til at flere ser det som mulig å bli tillitsvalgt:

Jeg tror det var litt sånn her og, at, «nei, nei- Hvis ingen andre tar det, så kan jeg gjøre det.» Men jeg må jo skryte over Utdanningsforbundet, jeg synes de har vært kjempedyktige på kursing. De er flinke til å ta oss med, og har bra innhold i det de serverer, slik at- Nå har jeg vært med noen år, men det utvikler seg jo stadig. Det mest interessante med utdanningsforbundet er om man har noen å treffe utenom, for du får litt erfaringsutveksling med andre og høre litt hva som rører seg, for det har vi ikke noe mye av ellers (TV, Skole).

Den kunnskapen man får ved kompetanseheving produserer *selvtillit og trygghet* i rollen som tillitsvalgt. En tilleggsgevinst av kurs og opplæring organisert som fagsamlinger over flere dager er at man blir kjent med tillitsvalgte i andre organisasjoner og deler av landet, og på denne måten får et nettverk som kan brukes til erfaringsdeling og konsultasjon. Dette gjelder ikke bare i partssamarbeidet med ledelsen, men også i møtet med medlemmene, de ansatte. Ansvar for en tillitsvalgt kan oppleves krevende, for eksempel i personalkonflikter, sykefraværsoppfølging eller brudd på arbeidstidsavtaler. Som sitatet under viser bidrar god kompetanse som en veileder til at man jobber på en god måte:

Jeg tror også at det av og til blir litt for mye diskusjon om regler, og i hvert fall lovverket. Hva er det som gjelder her? Sånn generelt, egentlig. Stort sett er tillitsvalgte rimelig godt oppdatert, og jeg tror at de tilsatte har god kursopplæring igjennom sine [forbund], så det er ikke noe stort problem. Jeg har jo vært med både som tillitsvalgt og leder, og jeg vet jo dette med- Fagforening og den tillitsvalgte er mye flinkere på kursing, opplæring, nettverk og den type ting, enn det lederen er. Det ser jeg, og det kan være noe med at i lederforum så har du konkurrenter, så det kan gjøre noe med den samhandlingen. Men det med ansvaret, det med å kunne- Altså, det kan være vanskelig å jobbe med fravær, men når du gjør noe så er det viktig at du i hvert fall kan det elementære lovverket slik at du ikke gjør noen formelle feil. Altså, gode prosesser, og du må ikke kunne alt, men du må vite hvor du kan lete opp (Leder, Busselskap 2).

⁵ Fagforbundets tillitsvalgt skoleing er inndelt i tre faser.

Siden den tillitsvalgte er valgt i tillit til at hun eller han vet å forvalte ansattes rettigheter på en lovmessig måte, er det avgjørende å kunne de grunnleggende sidene ved arbeidsmiljøloven. Men som sitatet over viser vil ikke alle situasjoner man står ovenfor som tillitsvalgt kunne løses entydig ved hjelp av 'lover og regler'. Fraværarbeid for eksempel, er et område som ledere, tillitsvalgte og vernetjenesten må angripe forskjellige avhengig av situasjon. Er det forebygging av fravær, er det oppfølging av en person som har mye fravær, eller er det håndtering av regler for avspasering, turnusbytter osv? Sitatet over beskriver godt hvordan elementær kunnskap er nødvendig, men ikke nok for å jobbe godt som tillitsvalgt. Når tillitsvalgte går lenger i sitt samarbeid med ledelsen om tema knyttet til forebygging av arbeidsmiljøet enn det de strengt talt må, er kunnskap om loven et startpunkt for å utvikle trygghet som utviklingsorientert tillitsvalgt.

Arbeidsmiljøloven krever at arbeidsgiver sørger for at verneombud og medlemmer av arbeidsmiljøutvalg (AMU) gjennomgår og kan dokumentere HMS opplæring. Det er grunn til å merke seg at vi i utvalget vårt har flere eksempler på tillitsvalgte i AMU som sier de ikke har gjennomført det såkalte 40-timers kurset. Begrunnelsene som gis er ikke at ledelse benekter viktigheten av det, men at det har blitt satt på vent fordi det ikke har vært avklart hvem som skal arrangere det. Arbeidstilsynet sier de anser arbeidsmiljøutvalgene til å være en viktig møteplass og arena for medvirkning. Deres utgangspunkt er at arbeidet i arbeidsmiljøutvalgene skal foregå som et samarbeid mellom partene, og at dersom dialogen om arbeidsmiljøet er åpen og tillitsfull kommer problemene opp på bordet og nødvendige tiltak blir satt inn (NOU 2010:1). Når tillitsvalgte i denne studien selv fremhever viktigheten av at god kunnskap og kompetanse gir trygghet i å jobbe partsbasert for å forebygge et godt arbeidsmiljø, er det rimelig at tillitsvalgte og andre ansattrepresentanter i AMU får tilbud om et slikt kurs. Da vil arbeidsmiljøutvalget i enda større grad kunne bli et godt kvalifisert rådgivende organ.

8.2.2 Ansvarliggjøre ansatte i utvikling av egne arbeidsmiljø

Et helt sentralt funn i prosjektet er at tillitsvalgte ser det som sin oppgave å få ansatte til å se at de selv har et ansvar for eget arbeidsmiljø. Flere tillitsvalgte sier det fortsatt er en tendens til at mange medarbeidere er opptatt av rettighetene sine, og ikke ser pliktene som er bestemt i lov- og avtaleverket. Sitatene under er fra to erfarne tillitsvalgte som var opptatt av det de kalte 'ryggraden' til en tillitsvalgt; altså det å være trygg og tydelig nok til å korrigere en medarbeider når hun eller han kommer til den tillitsvalgte med et problem.

At, vet du hva. Sånn og sånn.. Ikke sant, så bare sitter jeg der og, stakkars deg, dette må vi gjøre noe med. Da er det liksom.. Da kan du fort gå og ta av deg skoa og gjøre en kjempe startfeil. Istedenfor å bare høre hva de sier og dette må vil undersøke litt mer sånn.. Ikke understøtte så DU kommer ut at det med at, yess, han er på min side. Også går det et par dager også finner jeg ut at, oi, du har nesten løyet meg midt imot. For det det du sier stemmer ikke overens i det hele tatt. For det skjer (TV, Brann- og redningsvesen).

Plikter og rettigheter, både oppad og nedat. Så.. Jeg har også vært og blitt uglesett av mine medlemmer som er nedover, fordi at jeg går og kritiserer de på grunn av blant annet at de.. har for mye overtid. Så den personen får stans, den personen får ikke lov til å jobbe mer overtid resten av året (TV, Brann- og redningsvesen).

En slik rolle kan være ubehagelig, og erfaring og opplæring er avgjørende for å kunne stå i situasjonen. Samtidig er det et rolleinnhold som krever evnen til å balansere interessene til arbeidsplassen på den ene siden, og til den ansatte på den andre. Flere av de tillitsvalgte snakket om seg selv som et bindeledd mellom ledelsen og de ansatte, "er litt mer opp der og får mer bestemmelse, og så er du ned der igjen".

8.2.3 Informerte tillitsvalgte

Det å oppdra ansatte til å se både rettighets- og pliktdelen er lettere når man har et tett samarbeid med ledelsen og dermed får tilgang til informasjon som kan brukes i møtet med medlemmene, at man blir en informert tillitsvalgt. Sitatet under fra en tillitsvalgt i oppvekstsektoren illustrerer hvordan en informert tillitsvalgt kan bidra i å skape positiv motivasjon hos en ansattgruppering som kanskje er litt oppgitt over endringer i organisasjonen:

Det handler og om denne framsnakkingen. Dette å vri ting om som kanskje oppfattes negativt, eller som man tar negativt, å prøve å få snudd det, for du vet hva som ligger bak prosessen. Så vi har vært igjennom hvorfor den bestemmelsen har vært med, og så klare å få snudd det til noe positivt, for man vil alltid ha en eller to stykker som er kjempenegativ til nesten alt. Så å få snudd dem (TV, Skole).

Når tillitsvalgte kan gi ansatte nok og riktig informasjon om forhold som vil angå de i arbeidshverdagen, kan tillitsvalgte bidra konstruktivt til at ansatte tar en aktiv rolle i utformingen av eget arbeidsmiljø. Når vi spurte tillitsvalgte om hva de opplevde var det viktigste de måtte tenke på

når de skulle forebygge, og jobbe for et godt arbeidsmiljø, svarte flere at dialogen med ledelsen var et avgjørende verktøy:

"For min del så handler det om dialogen med lederen, fordi at jeg får lov til- Som det ble sagt her tidligere, at du ble valgt av de andre for at du skulle kunne representere en gruppe, og det å få være med å påvirke i den kraften med leder og andre tillitsvalgte og, og jobbe sammen, så får man en felles forståelse der som du tar med deg ut igjen på avdelingen til å ta imot ting som andre lurer på, for eksempel, eller hvorfor ble det bestemt sånn? Jo, det var fordi at vi snakket om det, vi har diskutert det. Vi er litt i forkant, da (TV, Barnehage 2).

Det er jo det å være med på å planlegge, være med å legge rammene, hvordan man skal lage hele strukturen, lage et løp, hvordan folk skal bli ivaretatt, hvordan man skal tenke på folk, slike ting. Det er jo veldig det å jobbe før ting har skjedd, det føler jeg er viktig (TV, Offentlig administrasjon og forvaltning).

8.2.4 Driftsnære plasstillitsvalgte

En viktig forutsetning for at tillitsvalgte kan utvikle en kultur de ansatte for ansvar om eget arbeidsmiljø, er at den tillitsvalgte har tilgang til medlemmene sine. Vi kan kalle det en driftsnær tillitsvalgt, altså at vedkommende prioriterer tid til dialog og som 'lyttepost' ovenfor de ansatte og medlemsmassen. Her er det stor forskjell på en plasstillitsvalgt og en hovedtillitsvalgt. Jo lenger opp man er i tillitsvalgtsystemet jo mer tid har man til tillitsvalgtarbeid, og da forstått som formelt tillitsvalgtarbeid. Plasstillitsvalgt, derimot, har ofte lite frikjøpt tid til å gjennomføre vervet, men har desto større nærhet til folks arbeidshverdag. En tillitsvalgt i helsesektoren gir en god beskrivelse av viktigheten av å være driftsnær for å kunne utvikle ansattes ansvarlighet for et godt arbeidsmiljø:

"Nei, jeg tenker at jeg er et bindeledd mellom de ansatte og ledelsen. Og jeg er tilstede på møter med ledelsen hver måned og får informasjon om ting som er tenkt gjennom før og min jobb da er jo å ivareta de ansattes interesser og gjøre ledelsen oppmerksom på potensielle utfordringer i forhold til ting de har tenkt å komme med... Og ... Ja, som ansatt så kjenner jeg jo selv på kroppen de utfordringene de har i avdelingen og jeg snakker på de ansattes vegne. Men ofte selvsagt etter å ha snakket med de ansatte først. «Jeg synes dette, hva synes dere? Er det andre ting? Hva synes dere vi skal spille inn, hva synes dere vi trenger?» Ehm ... Men akkurat i et forebyggende perspektiv så er det jo det å se frem i tid. Hva kommer nå? For eksempel dette med digitaliseringen som vi står ovenfor. Det å sikre at systemene vi får faktisk er gode nok, at vi har gode nok PC-skjermer, at vi får nødvendig opplæring, at vi har back-up i form av at vi har mikroskopene våre hvis det nye systemet viser seg å ikke fungere. Den type ting (TV, Sykehusavdeling).

Flere av både lederne og de tillitsvalgte som vi intervjuet var opptatt av at den kunnskapen den plasstillitsvalgte sitter med er viktig i det forebyggende arbeidet på arbeidsplassnivået. I både større private virksomheter og i offentlig sektor besluttet større endringstiltak på et høyere nivå enn driftsnivået. Da er det ofte hovedtillitsvalgt og virksomhetsledelse eller politisk ledelse som er dialogpartnerne, og nærheten til det lokale driftsnivået kan mangle i drøftinger og grunnlag for gode beslutninger. Sitatet under er fra en leder i en kommunal driftsenhet som påpeker at den plasstillitsvalgtes kunnskap ikke må undervurderes når partssamarbeidet på nivået over skal ta beslutninger som direkte påvirker driftsenheten:

(...) og i hvert fall sånn som vi ser det nå, at vi på en måte.. Kanskje har kommet langt i forhold til partssamarbeid på enheten så kanskje er ikke de på overordnet nivå så kjent.. Og da tenker jeg sånn ut i organisasjonene og. På kommunenivå så er det jo hovedtillitsvalgte og ledelsen som jobber, og vi har jo plasstillitsvalgt og ledelse og.. Men det her med at da styrene og ja, de møtene der kanskje ikke er så oppdatert i forhold til hva som rører seg da. Og kunnskapen som en plasstillitsvalgt sitter med, det tror jeg, det er undervurdert (Leder, Barnehage 1).

Relatert til at både ledere, tillitsvalgte og verneombudene i vårt datautvalg løfter frem det driftsnære fokuset som vellykket i et forebyggende arbeidsmiljøperspektiv, ser vi behov for å kommentere utfordringer relatert til strukturreformer i kommunal sektor. I særlig ett av virksomhetscasene diskuterer to av de tillitsvalgte, i et gruppeintervju, eventuelle negative konsekvenser av kommunereformen og helsereformen. De beskriver at andelen frikjøpt tid til å drive tillitsvalgtarbeid avhenger av antallet medlemmer en skal betjene, og ikke den geografiske spredningen av disse medlemmene. Når for eksempel én kommune dannes av tidligere fire vil en hovedtillitsvalgt få flere plasstillitsvalgte å bygge sin tillitsvalgtorganisasjon ut fra. På et sykehus i utvalget har helseforetaket utredet tanken om å både ha en hovedtillitsvalgt og en divisjonstillitsvalgt. Uansett strukturendringer på virksomhetsnivåene vil dette påvirke hvordan fagforeningene organiserer seg for å nå ut til driftsenhetene. Vi tror at dette må være et fokus for fagbevegelsen og for arbeidsgiverorganisasjonene fremover dersom de skal ta på alvor at det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet i stor grad må gjennomføres driftsnært.

8.2.5 Samarbeidende tillitsvalgte på tvers av fagforeninger

Som vi har drøftet over tar de tillitsvalgte i utvalget vårt en strategisk utviklingsrolle for å forebygge arbeidsmiljøet på et kollektivt nivå. De er altså godt inn i de tilleggsavtalene som ligger til hovedavtalene, hvor partene forplikter seg til å samarbeide om arbeidsplassutvikling. Kanskje er det en konsekvens av dette at flere tillitsvalgte i utvalget også tar til orde for samarbeid og dialog **mellom** fagforeningene når det kommer til arbeidsmiljøforhold. Følgende sitat viser dette godt, hvor vedkommende sier at organisasjonstilknytning er irrelevant når det kommer til den tillitsvalgtes ansvar for å være lyttende og støttende ovenfor en enkelt arbeidstaker:

"Det er jo fellesskapet, om det er mitt medlem som har noe det vil prate om eller om det er andre sitt medlem, det er for meg likegyldig. Så lenge det er relevant og viktig. Det er veldig organisasjonsspesifikt [en del av tillitsvalgtarbeidet]. Det som går på arbeidsmiljø, det som går på trivsel og sånt, det tar jeg uavhengig av [medlemskap] (TV).

At tillitsvalgte ser rollen sin utover den aktuelle fagforening gir økt ledelseskapasitet i en organisasjon i arbeidet med et godt arbeidsmiljø, og det gir økt robusthet for den enkelte medarbeiders behov for å bli sett og ivaretatt. Partssamarbeid mellom leder og tillitsvalgte er en viktig suksessfaktor for det forebyggende arbeidsmiljøet, men sitatet under fra et verneombud i oppvekstsektoren indikerer også at samarbeidet på tvers av fagorganisasjonene, og mellom tillitsvalgte og verneombudene, er et viktig supplement til partssamarbeidet:

Vi sier jo en god dialog i forhold til leder, men jeg tenker også oss tillitsvalgte imellom, og, har jo veldig mye å si. Vi har hatt et skikkelig hurra-år med mye sykmeldinger som lå på 20 prosent en periode, og det har jo vært- Det kan ikke sammenlignes med noe annet år, egentlig, men da har det vært godt samarbeid med tillitsvalgte og faggruppene imellom, og. De tar på seg kortermet, liksom, for det hjelper ikke å brette opp armene (VO, Barnehage 1).

På en arbeidsplass ferdes alle ansatte stort sett sammen i arbeidshverdagen. Sitatene fra både den tillitsvalgte og verneombudet viser dette; det er medarbeideren og ikke fagtilhørigheten som må være fokuset i det forebyggende arbeidet. Utviklingsorienterte tillitsvalgte tar derfor et større ansvar enn avtaleverket pålegger de.

8.3 Verneombudsrollen i det forbyggende arbeidsmiljøarbeidet

Verneombudets oppgaver er angitt i arbeidsmiljøloven § 6-2 og er arbeidstakernes representant i verne- og arbeidsmiljøspørsmål. Ombudet har såkalte påse-oppgaver, men har ikke ansvar for at nødvendige vernetiltak blir satt i verk da dette er arbeidsgivers ansvar. Når man snakker om partssamarbeid på arbeidsplassen tenker vi ofte på samarbeidet mellom tillitsvalgte og ledelsen. Oppfatningen er at verneombudet har et definert HMS-ansvar som angitt innenfor loven, og dermed ikke innunder det avtalebaserte samarbeidet. I vår studie derimot, har vi valgt å også inkludere verneombudet som en part i partssamarbeidstermen i arbeidsmiljøarbeidet. Én av årsakene til dette er å få empiriske eksempler på samarbeids- eller konfliktområder mellom tillitsvalgte og verneombud, og også få kunnskap om i hvilken grad verneombudene ser på seg selv som en utviklingsaktør like mye som en påse-ansvarlig.

I NOU 2010:1 om medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet beskrives og drøftes blant annet verneombudets plass og rolle i det norske medvirkningssystemet. Her peker Arbeidstilsynet på at verneombudet er en viktig medspiller for å fremme et godt arbeidsmiljø, og at ombudsrollens lange tradisjon har gjort at ansatte har et bevisst forhold til rollen. Deres hovedinntrykk er at verneombudsordningen fungerer bra i mange virksomheter, og da særlig der rollen er tydelig definert. Der rollen ikke fungerer like bra, ser Arbeidstilsynet flere årsaker. Av særlig interesse for vår studie er at verneombudene blir uteglemt i medvirkningsprosesser, i motsetning til tillitsvalgte. Et annet er at verneombudet ikke blir tatt med i HMS-arbeidet og ikke får tilstrekkelig og regelmessig informasjon (NOU 2010:1, s 122-123).

I det følgende presenterer vi hovedfunnene av hvordan verneombudene jobber, med særlig fokus på det forebyggende arbeidet. Vi ser at de tar en aktiv rolle og at det er mange møtepunkter mellom verneombud, tillitsvalgte og leder. I motsetning til påpekingene til Arbeidstilsynet i NOU 2010:1 finner vi at mange av verneombudene deltar i HMS-arbeidet og opplever at de blir tatt med i medvirkningsprosesser. Men vi ser også at de kontinuerlig jobber med å gjøre seg synlige for de ansatte og har fokus på å hele tiden "ta plass" i partssamarbeidet om forebygging.

8.3.1 Partssamarbeid med verneombudene

Verneombudene i denne studien sier de jevnt over har et godt og tett samarbeid med tillitsvalgte og ledelsen, flere erfarer at de er en del av et partsteam og ingen sier det er konflikter i samarbeidet

med tillitsvalgt. Sitatet under er fra et verneombud i oppvekstsektoren og uttrykker en erfaring av å være på 'samme lag':

Vi har dokumentasjon på hva en tillitsvalgt gjør og et verneombud. Det har vi, instruksjer. Hvis du tenker selve møtet så er vi stort sett alle på lag, det er jo samme målene vi jobber med, klart vi diskuterer litt for og imot. Men jeg synes ikke vi er, liksom, selv om verneombud har ansvaret for hele gjengen så blir ikke tillitsvalgt mindre verdt fordi om. Vi jobber på lag (Verneombud, Barnehage 2).

Leder i samme virksomhet bekrefter verneombudets erfaring, og understreker også at alle de tre rollene har det samme ansvaret for både virksomheten og de ansatte:

(...) Verneombud og tillitsvalgt er med på det samme hos oss. Altså, uansett så er det ikke sånn at du er verneombud så du skal egentlig ikke være med, men vi har jevnlig møter, men sånn generelt og, men i det her arbeidet så er vi sammen som gruppe alle sammen. Og det har fungert veldig bra. Det vi brukte litt tid på helt i begynnelsen, for 8 år siden, det var jo det her med det gamle tankemønsteret om at leder, verneombud, tillitsvalgt skal sitte på hver sin side av bordet og kjempe for sine og sine saker (...) men virkelig få den fellesskapsforståelsen, at vi er her for å gjøre det beste for bedriften og ansatte sammen. Det er jo ikke noen motsetninger (...) (Leder, Barnehage 2).

"Det er jo samme målene vi jobber med" er en god måte å presisere hensikten med at verneombudsrollen blir en del av partsteamet. Enten det er fysisk tilrettelegging, kjemisk eksponering eller psykososiale forhold angår det stort sett alle ansatte og faller inn under både leders, verneombuds og tillitsvalgtes ansvar. Til tross for at omfanget og hyppigheten på samarbeid med rollene varierer i casevirksomhetene våre, er det et tydelig funn at ingen definerer verneombudet som kun en påserolle, men også som en utviklingsaktør i organisasjonsutvikling.

8.3.2 Partssamarbeid og nøytralitet

Verneombudsrollen skal være en nøytral rolle på den måten at den ikke er en tillitsvalgtsrolle, men skal ivareta alle ansatte, inkludert ledelsens, i arbeidsmiljøspørsmål. Følgende sitat fra et verneombud i helse- og omsorgssektoren beskriver denne nøytraliteten, som også kan være et dilemma:

Og at vi er lojale mot både arbeidstaker og arbeidsgiver. Den balansen der og kan være- Du har liksom to roller. Du er ansatt, og så skal du være arbeidstakers talerør, og den balansen der, for du skal egentlig ikke holde med noen, du skal være litt nøytral, og. Du skal ikke ta

parti, så skal du ligge og balansere der og det skal arbeidstaker vite at de kan stole på deg. Hvis du kommer til meg og sier noe, så skal jo ikke jeg gå til henne og fortelle dette, jeg skal gå til lederen (VO, Sykehusavdeling).

Jevnt over finner vi at verneombudene er svært bevisst på denne rollesituasjonen, og også at mange ansatte er det. Vi tenker også at denne nøytraliteten representerer et handlingsrom for verneombudene som kan brukes i enda større grad, noe følgende to sitater indikerer:

Så det er liksom i hvert fall det å få synliggjort rollen som verneombud.. Jeg tror kanskje det er noe av det som har vært litt av min kjepphest. For det har ikke vært gjort så mye i min rolle, jeg tenker at det er helt opp til den personen som sitter.. Sitter med det vervet da. Hvor mye man vil gjøre ut av det (VO, Sykehuslaboratorium).

Jeg tenker jo at det også kan være greit å være litt rollemodeller ute i arbeidsmiljøet. Være positiv til endringer som måtte komme, føringer og, se til at folk har det bra med tanke på miljøet. Det er så mange forskjellige der ute. Vise at vi er der. Det tror jeg er veldig viktig (VO, Offentlig administrasjon og forvaltning 2).

Ingen av verneombudene vi intervjuet mente at rollen ikke skulle brukes til å utvikle organisasjonen i større grad, og mange var opptatt av å ta mer plass enn rollen tradisjonelt hadde hatt. I et transportselskap for eksempel, genererte verneombudet "egne saker" relatert til kontinuerlig utvikling av organisasjonen; "egne saker" som verneombudet reflekterte over sammen med ledelsen. Og dette er kanskje en god strategi for å bevege seg inn i en proaktiv utviklingsrolle sammen med tillitsvalgte og ledere om det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet. Under er det angitt en liten passiar i et gruppeintervju med ledere. Her gir lederne et bilde av hvordan de tenker på verneombudsrollen og tar til orde for viktigheten av aktive verneombud:

Å være tydelig, være ute der ting skjer. Når du sier tillitsvalgt tar jo selvfølgelig en rolle for de organiserte, men det å ha aktive verneombud, du er jo verneombud for samtlige ansatte, slik at man ikke bare skal ivareta den ene delen av organisasjonen (...) (Leder, Busselskap 2).

*De har et større ansvar, da (Leder, Offentlig administrasjon og forvaltning 2).
Ja, de har praktisk talt det (Leder, Busselskap 2).*

At de har et 'større ansvar' enn tillitsvalgte innebærer at verneombudet har ansvar for alle ansatte i hjemmel av arbeidsmiljøloven. I vårt datamateriale så vi riktignok ingen tendens til at rolleskillene medførte maktkamper, snarere tvert imot. Men stort sett var verneombudene aktivt

med i alle partsforaene relatert til arbeidsmiljøarbeidet, og særlig var alle aktive i oppfølgingen av arbeidsmiljøundersøkelser. Denne oppfølgingen er en 'klassisk' verneombudsoppgave. Hvordan slike undersøkelser jobbes med i etterkant derimot, varierer i norsk arbeidsliv. Når arbeidsmiljøundersøkelser brukes som refleksjonsgrunnlag mellom ledere, verneombud og tillitsvalgte kan det sette langsiktig retning, og ikke bare bidra til innføring av konkrete tiltak. For å få en kontinuerlig refleksjon må det finnes strukturer på arbeidsplassen hvor de tre rollene møtes jevnlig og samarbeidet utover det lov- og avtaleverket pålegger. Som et verneombud i helse- og omsorgssektoren sa:

Vi møtes jo en gang i måneden på kontoret til lederen og snakker om ting som foregår. Det er jo ikke bare arbeidsmiljø og sånn, da (VO, Sykehusavdeling).

8.3.3 En driftsnær verneombudsrolle

Alle verneombudene i studien er tydelige på at bruken av verneombudet må knyttes til den daglige driften i virksomheten, der hvor de ansatte ferdes hver dag og utøver jobben sin. Som diskutert tidligere i dette kapitlet deler ledere og tillitsvalgte dette standpunktet. I en bygg- og anleggsbedrift har de organisert verneombudsrollen slik at hvert byggeprosjekt har sitt verneombud. Bedriften har en pool av mange verneombud som er valgt på årsmøtet, og ved sammensetting av team på et bestemt byggeprosjekt er den fagarbeideren som skal være på prosjektet, og samtidig er i verneombudspoolen, prosjektets verneombud. Følgende sitat viser hvor tett på dagdrift denne verneombudsrollen er:

Typisk tema som vi har nå, det er risikovurdering av arbeidsoperasjoner. Det er i dagen, egentlig, for at det er jo egentlig hver dag. Altså, når vi- Etter det involverende planleggerprinsippet vi produserer, så har vi på torsdagene et framdriftsmøte i henhold til hovedframdriftsplan som guttene skal gjøre påfølgende uke. Da er også verneombudet inne for å risikovurdere alle arbeidsoperasjoner, så verneombudet er i forkant for å hindre, eller for å luke vekk ting som- Har du bestilt stillas? Hvordan skal vi bruke det? Da setter vi oss her, så hjelper vi (...) (HVO, Entreprenørselskap).

Virksomhetene i denne studien rapporterer at mye av utviklingsarbeidet deres involverer ansatte, det være seg strategisamlinger, personalmøter, produksjonsplanlegging og arbeidsgrupper for oppfølging av trivselsundersøkelser. Verneombudet er en naturlig del av dette arbeidet. For eksempel, i bygg- og anleggsvirksomheten deltar byggeprosjektets verneombud på morgenmøter hver dag for å gå gjennom gårdsdagen og dagen i dag med hensyn til HMS, og på

produksjonsplanleggingsmøter både med tømmerlaget og linjeledelsen for det aktuelle prosjektet. I en annen virksomhet er verneombudet med i arbeidsgrupper av ansatte relatert til arbeidsmiljø. Sitatet under viser noe som mange av verneombudene var opptatt av, nemlig rollen med å 'ha følere ute':

I og med at vi går i turnus både jeg og tillitsvalgt, så får vi også muligheten til å ha mye dialoger med de ansatte en til en utenom. Og det kan være verdifulle samtaler som da lederen ikke kanskje får hatt på samme nivå som oss da. Så det å ha litt følere ute er kanskje det aller viktigste, og snappe opp ting hvis det er ting som er i gjæret, ting som ulmer litt og som kan tas før det blir noe mer (VO, Sykehuslaboratorium).

"Å snappe opp ting som er i gjære" er en driftsnær praksis, men uten et system hvor forholdene tas opp til refleksjon mellom verneombud, tillitsvalgte og ledere kommer en ikke langt. Vi synes derimot at mange av virksomhetene rapporterte om hyppige partsbaserte HMS-møter med forebygging og strakstiltak på agendaen. Noen hadde kvartalsvise HMS-møter, ukentlige renholdsmøter mellom leder og verneombud ute i produksjonslokalene, HMS-/IA-møter annenhver måned, og hyppigheten på vernerunder varierte fra én gang årlig på en virksomhet, til månedlig på to andre. Og som en del av det driftsnære fokuset var det som for ledere og tillitsvalgte gjengs blant verneombudene vi intervjuet at ansatte selv også må forstå at de har et ansvar for eget arbeidsmiljø. Det å være "vaktbikkje" handler altså både om å påse at det er struktur i vernearbeidet, at alle ansatte har gode arbeidsforhold, og at ansatte er kjent med medvirkningsplikten sin. Følgende sitat fra et verneombud i statlig sektor er en god illustrasjon:

Sånn for min del tenker jeg at det å se til at det systematiske arbeidsmiljø arbeidet skjer. Det er både å minne medarbeidere på det, medvirkningsplikten fordi vi kan vel oppleve at alle virksomhetene her kan bli litt sånn en rettighetskultur. Så har du også det med vaktbikkje som du var inne på, men også det å hjelpe de til å gjøre det de skal, man har det her med å se at arbeidsmiljømaskineriet går som det skal (VO, Offentlig administrasjon og forvaltning 2).

Vi så tidligere at også tillitsvalgte og ledere var tydelige på ansattes medvirkningsplikt i eget arbeidsmiljø, og dette er ett av de tydelige overordnede empiriske funnene i denne studien. For at plikten skal realiseres sier noen av verneombudene at deres jobb er å la ansatte få erfaring med at det er trygt å si ifra, og at de er tett på ute i organisasjonen i oppfølging av arbeidsmiljøtiltak. Da må verneombudet være synlig for de ansatte, noe alle verneombudene vi intervjuet mente var en kontinuerlig utfordring. Følgende sitat gir en god 'oppsummering' av det mange sa:

At jeg er synlig, at de vet hvem jeg er og at de vet at de kan komme til meg, at hvis det er noe og de kommer til meg så skriver jeg beskjed til lederen, men hvis det er vanskelig så kan jeg enten bli med deg, eller så går du selv, eller så kan jeg fortelle det til lederen (VO, Bo- og behandlingshjem).

En utviklingsorientert praksis tar tid, og ingen av de lokale verneombudene hadde nok tid til vernearbeidet. Samtidig var det heller ingen som sa at ledelsen ikke bidro med investeringer i utstyr eller aktiviteter som bidro forebyggende.

8.3.4 Lokale verneombud vet hvor skoen trykker

En konsekvens av at verneombudsrollen må være driftsnær er at verneombudslinja må organiseres i henhold til lokaliseringen av drifta. For eksempel, i arbeidsmiljøloven § 6-1, pkt 2 står det: *"Antallet verneombud fastsettes i forhold til virksomhetens størrelse, arbeidets art og arbeidsforholdene for øvrig. Dersom virksomheten består av flere atskilte avdelinger, eller arbeidet foregår på skift, skal det i alminnelighet velges minst ett verneombud for hver avdeling eller hvert skiftlag. Hvert verneområde skal være klart avgrenset og må ikke være større enn at verneombudet kan ha full oversikt og ivareta sine oppgaver på forsvarlig måte."*

To av verneombudene i intervjumaterialet er hovedverneombud. De var veldig opptatt av at det er de lokale verneombudene som har best oversikt over arbeidsplassnivået, og de jobber systematisk med å bygge disse gjennom strukturert dialog, for eksempel kvartalsvis fagsamlinger og kompetanseheving. De lokale verneombudene sier det samme. De sier også at de ofte kontakter hovedverneombudet når de trenger hjelp og at dialoglinja fungerer godt. Sitatet under er fra en bygg- og anleggsvirksomhet som har en pool av valgte verneombud som trer inn i rollen på det byggeprosjektet de selv jobber på, og som samles fire ganger i året:

(...) Praktiserende verneombud, da. Men av og til så er det verneombud, og av og til så er det ikke verneombud, for vi har en pool som er valgt verneombud. Men vi ser helst at de også kommer, alle de valgte for da får du skolering, påfyll hele tiden. (...) (HVO/HTV, Entreprenørselskap).

Men for at hovedverneombudene skal kunne ta en rolle i skolering av verneombudene i linja, må hovedverneombudene selv få kompetansehevingen de opplever å ha behov for. Ikke alle HVO eller VO vi intervjuet hadde gjennomført det såkalte 40-timers kurset. De var tydelig på at det

ikke var uenighet med ledelsen i at de skulle ha kurset, men at det handlet om å få tid til å delta eller få organisert kursgjennomføring. Sitatet under gir ett bilde av dette:

Nå snakker jeg for oss igjen, men det er nesten litt ildsjel-basert å få gjennom den her grunnlæringa i arbeidsmiljøet for det er noe med at HR skal ha kapasitet og ta tak i det, ting bare skurer og går. Vi får den når vi får satt den på agendaen (VO, Offentlig administrasjon og forvaltning 2).

Sitatet beskriver ikke bare en travel hverdag for verneombud, eller HR for den saks skyld. Det kan ikke være sånn at rolleutøvelsen og kompetansepåførsel er avhengig av om du er en "ildsjel" eller ikke. Dette gir lav robusthet for virksomheten når verneombudene skiftes ut. På samme måten som vi så det for tillitsvalgte er det liten grunn til å tro at ikke også verneombudene blir tryggere i rollen som utviklingsaktør med god kunnskap og kompetanseheving. Kanskje kan økt fokus på kontinuerlig kompetansepåfyll for å jobbe forebyggende og utviklingsorientert, ikke bare på grunnopplæringa, bidra til at flere ønsker å bli verneombud. For rollen kan bli ensom hvis en ikke er del av et kollektiv med andre verneombud og selv er ansvar for å utvikle rollen med dens kompetansebehov, som sitatet fra en som både er verneombud og tillitsvalgt viser:

Jeg tenker at viktige egenskaper sånn som jeg ser det, det er jo at du er nysgjerrig, at du er villig til å jobbe mye med arbeidsmiljøet, at du er interessert i det. Interessert i å utvikle det. Rett og slett ta plass som verneombud, på en god måte da. At du liksom ikke kommer durende inn til ledelsen, men så jeg tenker at det, det å være interessert så er det jo du spurte litt om utfordringer, det å få tid til alt, det har i hvert fall jeg kjent på mange ganger, at du føler at du er på hælene. Stille godt forbredt i AMU, for å holde i alle trådene som ordinært verneombud, det å få med deg det som rører seg sentralt. Så er det jo i hvert fall for min del det med at verneombud, tillitsvalgt, det kan være litt ensomt, selv om du har dine nettverk og dine fora. Så har jeg kanskje inntrykk av at de tillitsvalgte er flinkere med det der å ha konferanser, få faglig påfyll. Så synes jeg, i hvert fall hos oss at vi er litt overlatt til oss selv hva angår det her med å få kompetanseheving (VO, Offentlig administrasjon og forvaltning 1).

8.3.5 Strukturendringer kan utfordre praksisnære verneombud

Mange forskere og samfunnsdebattanter hevder at både arbeids- og samfunnslivet nå gjennomfører sentraliseringsprosesser som medfører større hierarki, men også muligheten for å bygge større kompetansemiljø for å levere enda bedre kvalitet på tjenester og varer til et moderne samfunn (se for eksempel Røvik, 2007). Vi har tre virksomhetseksempler i denne studien hvor

organiseringen av verneombudsrollen *kan* utfordres som følge av dette. For eksempel, kommunesammenslåinger medfører at etatsstrukturene blir geografisk større. Antall verneombud i en etat blir flere og de er spredt. Sitatet fra et hovedverneombud beskriver at dette utfordrer hvordan sentralnivået forholder seg til opprettholdelsen av dagens fora som jobber med arbeidsmiljøspørsmål:

(...) det er jo litt vanskelig å være objektiv når du er verneombud selv da, men vi har jo, vi ser jo blant annet i våres arbeidsmiljøfag nå, vi har jo nettopp spilt inn fra nå det regionale arbeidsmiljøutvalget til det sentrale på at de må være obs nå på den nye organiseringen. Fordi at alt blir rigget på nytt. Og hvordan de ulike foraene blir istandsatt og ivareta arbeidsmiljøet (VO, Offentlig administrasjon og forvaltning 1).

Vi finner det samme i en stor privat virksomhet som har etablert en ny lederrolle som skal følge opp HMS og arbeidsmiljø på det minste driftsnivået, og hovedverneombudet snakker om rollen som en 'tante' med henvisning til Tante Sofie i Egners Kardemommeby:

Jeg er fullstendig klar over at vi skal ta grep om HMS-en, men samtidig skal det være en naturlig del av produksjonen, tenker jeg. (...) men altså, konserntillitsvalgte sier jo akkurat det samme. Vi må fokusere mer på produktiviteten, for vi skal jo være konkurransedyktig og da skal [HMS] egentlig være en naturlig del. Altså, hadde den tanten eller onkelen snakket like mye om produksjon som HMS-en, da hadde jeg [applaudert] (HVO, Entreprenørselskap).

Hovedverneombudet er kritisk til at slike roller blir kontrollinstanser uten å ta utgangspunkt i at arbeidsmiljø og sikkerhet må forstås og håndteres i produksjonslinja, og at det er en stor produktivitetsgevinst ved å bygge inn et arbeidsmiljøfokus hos alle istedenfor at flere ressurser skal legges inn for å kontrollere for avvik og hendelser.

Vi tenker at funnene ikke trenger å være et innlegg i debatten om kommunesammenslåing eller konsernifisering. Det viktige er å bevare verneombudet som en driftsnær rolle som er tett nok på ansattes arbeidshverdag til å kunne være i forkant gjennom et forebyggende arbeidsmiljøarbeid.

8.4 Samhandlingspraksis mellom partene i virksomhetene og lokale myndigheter

En av problemstillingene i prosjektet er å se på hva som kjennetegner samhandlingen mellom virksomhetene og lokale myndigheter, det vil si NAV Arbeidslivssenter og Arbeidstilsynet. I tillegg har vi noe data på hvordan virksomhetene bruker bedriftshelsetjenesten, selv om dette ikke har vært

et sentralt tema for prosjektet. I praksishistoriene som virksomhetene fylte ut før workshopene ba vi dem om å identifisere hvem og hvordan de samarbeider med eksterne aktører i sitt arbeidsmiljøarbeid. I tillegg var samhandlingspraxis ett av temaene som ble diskutert i grupper i workshopene, da også med fokus på forbedringspotensialet for denne samhandlingen.

Tolv av de tretten virksomhetene i utvalget vårt er IA-virksomheter. NAV Arbeidslivssenter skal bistå virksomheter med IA-avtaler i det systematiske arbeidsmiljøarbeidet og IA-arbeidet. Våre data viser at omtrent alle virksomhetene som hadde inngått IA-avtale har samarbeid med NAV Arbeidslivssenter. Omfanget av samarbeidet varierer for øvrig en del. Noen virksomheter beskriver at samarbeidet med NAV Arbeidslivssenter har vært avgjørende for arbeidsmiljøarbeidet hos dem. Dette gjelder spesielt casene innenfor kommunal sektor; skolen, barnehagene og bo- og behandlingshjemmet. Flere av disse lederne trekker frem at NAV Arbeidslivssenter har vært en sentral samarbeidspartner som har bidratt med råd, hjelp og støtte for å holde fokus og "holde ut" i arbeidsmiljøarbeidet. Et par sitater fra leder i en av barnehagene illustrerer dette:

Søke hjelp, skulle jeg til å si. Grav deg ned i tide. Det var ikke det jeg mente, men.. (latter) du må få noen å støtte deg på, uansett hvor godt samarbeidet er og.. Alt det der med personalet og inkludering, men du må ha noen du kan søke råd til, og få hjelp og støtte og.. Så.. og da er jo alle vi og nav arbeidslivssenter et godt eksempel på det (Leder, Barnehage 2).

(...) vi har, er heldig og har NAV Arbeidslivssenter, de er støttepersonene våre da, som du føler du virkelig kan gå til (Leder, Barnehage 2).

For denne barnehagen har NAV Arbeidslivssenter fungert som en slags mentor i arbeidsmiljøarbeidet. For den andre barnehagen i utvalget var NAV Arbeidslivssenter en aktiv samarbeidspartner i en tidligere fase av arbeidsmiljøarbeidet, mens de nå er mer sporadisk involvert. Her deltok lederen og de ansatte på IA-skolen i regi av NAV Arbeidslivssenter. Felles for barnehagene og skolene i utvalget vårt er at de beskriver bistanden og samarbeidet med NAV Arbeidslivssenter som spesielt viktig på grunn av manglende oppfølging fra eiersiden, kommunenivået. Kontakten med NAV Arbeidslivssenter ga dem opplevelsen av at noen brydde seg om det arbeidet de gjorde og fulgte med på tiltakene de satte i gang. Disse virksomhetene hevder at de "ikke hadde klart seg" uten denne hjelpen og støtten.

Flere av virksomhetene har samarbeidet med NAV Arbeidslivssenter gjennom formelle samarbeidsmøter og ved at IA-kontakten fra NAV deltar i IA-gruppemøter i virksomheten. Hos noen er også NAV Arbeidslivssenter representert i virksomhetens arbeidsmiljøutvalg. NAV Arbeidslivssenter har også bidratt med kurs i flere av virksomhetene. For sykehuslaboratoriet som inngår som case var NAV Arbeidslivssenter en viktig ressurs for å igangsette et målrettet arbeidsmiljøarbeid i virksomheten. De var en viktig drahjelp for virksomheten som så behovet for å skape felles retningslinjer for hvordan de skulle forholde seg til hverandre og arbeidsoppgavene. Gjennom en grundig prosess der NAV Arbeidslivssenter bidro med kartlegging, faglig innspill på faglunsjer og involvering av ansatte, utviklet de i fellesskap et sett med hverdagsregler som skulle styrke samarbeidet og tilbakemeldingskulturen for alle på laboratoriet.

Bedriftshelsetjenesten blir også nevnt som samarbeidspart i arbeidsmiljøarbeidet hos de fleste av virksomhetene. For mange av disse er BHT sin rolle i hovedsak knyttet til arbeidsplassvurderinger, ergonomi, helsevurderinger og dialog/oppfølging av enkeltansatte knyttet til sykefravær. I noen av virksomhetene deltar BHT fast på vernerunder, dette gjelder spesielt i virksomheter med større utfordringer i det fysisk-kjemiske arbeidsmiljøet, som brann- og redningsvernet og busselskap. I produksjonsbedriften som ikke har IA-avtale har bedriftshelsetjenesten bidratt med kurs for verneombudene om psykososialt arbeidsmiljø og verneombudets rolle i dette arbeidet. I denne virksomheten trekker de også frem ordningen med psykologbistand som er et tilbud gjennom avtalen med BHT. Både denne virksomheten og bygg- og anleggsvirksomheten i vårt utvalg trekker frem denne ordningen som positiv da de opplever at det er blitt mer åpenhet omkring psykiske utfordringer, og at ordningen med psykologbistand gjennom BHT er en god investering for virksomheten og de ansatte som har behov for det.

I flere av virksomhetene har det vært et godt samarbeid mellom BHT og NAV Arbeidslivssenter, og det er særlig to av virksomhetene som trekker frem nettopp dette samarbeidet som en av suksessfaktorene for at de har lyktes godt i sitt arbeidsmiljøarbeid. Dette gjelder det ene av busselskapene i utvalget og skolen som inngår som case. Busselskapet beskriver sitt samarbeid med NAV Arbeidslivssenter og BHT som nært og godt. I fellesskap arrangerer de årlig en "IA-dag" der alle ansatte inviteres til en felles dag med fokus på IA-arbeidet og arbeidsmiljøarbeidet som gjøres i virksomheten. Hovedhensikten med IA-dagen er å skape positivt fokus på betydningen av en inkluderende bedriftskultur hvor medarbeideren står i fokus og hvor bedriftens forebyggende nærværarbeid fremmes. I tillegg til sosiale aktiviteter og utdeling av priser til medarbeidere som

har utmerket seg på ulike vis i IA-sammenheng, er det også et faglig fokus som IA-utvalget bestående av partene i virksomheten, BHT og NAV Arbeidslivssenter står for. Både vernetjenesten og tillitsvalgte har sine "stands" hvor ansatte kan slå av en prat om hvordan deres innsats i IA-arbeidet utføres. NAV Arbeidslivssenter har "stand" med informasjon om sine tilbud og arrangementer, i tillegg til en quiz om arbeidsmiljøspørsmål. BHT har ulike aktiviteter knyttet til helse og livsstil hvor ansatte får gjennomført fysiske tester og får kunnskap om blant annet kosthold og trening. Virksomheten har arrangert denne IA-dagen sammen med BHT og NAV Arbeidslivssenter de siste fem årene, og har svært positive erfaringer med dette. Skolen som er med i utvalget vårt er tydelige på at det var samarbeidet mellom NAV Arbeidslivssenter og BHT som var avgjørende for arbeidsmiljøarbeidet deres. BHT bidro med kartlegging av arbeidsmiljøet, og sammen med NAV Arbeidslivssenter ledet de arbeidsmiljøarbeidet i oppstarten av prosessen. Etter hvert tok skolen over ansvaret og styringen selv, men de beskriver at de var avhengige av at BHT og NAV Arbeidslivssenter viste retning og førte an i starten, og at de samtidig var oppmerksom på når de kunne slippe taket og la skolen overta styringen selv. BHT og NAV Arbeidslivssenter bidro med faglige innspill på omstilling, arbeidshelse, tilrettelegging, IA og endringsledelse. Videre var de viktige samarbeidspartnere for å "kaste ball med" og utfordret lederen og de andre i prosjektgruppen internt på skolen på en konstruktiv måte.

Når det gjelder virksomhetenes samhandling med Arbeidstilsynet har dette en annen form og en annet omfang enn samhandlingen med NAV Arbeidslivssenter og BHT. Og dette er naturlig gitt Arbeidstilsynets rolle og mandat. Som beskrevet i avsnitt 2.4.3 er Arbeidstilsynets arbeid og innsats risikobasert og rettet mot risikoutsatte virksomheter. De gjennomfører tilsyn med bakgrunn i risikobasering og målrettet aktiviteter mot bransjen/sektoren. De virksomhetene som arbeider godt med arbeidsmiljøet sitt er derfor ikke nødvendigvis i kontakt med Arbeidstilsynet.

Arbeidstilsynet går heller ikke inn og bistår virksomhetene i arbeidsmiljøarbeidet på samme måte som NAV Arbeidslivssenter og BHT. Men de skal også, som vi viste til tidligere, veilede og motivere virksomheter til å jobbe forebyggende med eget arbeidsmiljø og tilby verktøy som virksomhetene kan benytte i dette arbeidet. Og vi ser fra våre data at i tillegg til å være i kontakt med Arbeidstilsynet knyttet til konkrete tilsyn, så er det enkelte av virksomhetene som har vært i kontakt med Arbeidstilsynet via deres svartjeneste/hjelpetelefon. Kontakten har da vært knyttet til usikkerhet omkring lover og regler i hovedsak, og Arbeidstilsynets veiledende rolle har således vært

benyttet. De beskriver dette som en "lavterskel" måte å kontakte Arbeidstilsynet på og at de opplever det som svært nyttig. Et par virksomheter har også hatt workshop og deltatt på foredrag med Arbeidstilsynet så her har de også bidratt som kunnskapsformidlere. Noen trekker frem at de gjerne ønsker å bruke Arbeidstilsynet mer i veiledning og bevisstgjøring ved tiltak. De mener det kan være mer slagkraft i å benytte seg av Arbeidstilsynet enn å formidle det selv.

En av virksomhetene trekker frem Arbeidstilsynet som en pådriver for en del av tiltakene som virksomhetene har iverksatt når det gjelder forebygging av det fysisk-kjemiske arbeidsmiljøet. Arbeidstilsynet gjennomførte i dette tilfellet en KOLS-kampanje hvor virksomheten deltok. Det kan være flere grunner til at ikke flere av virksomhetene trekker frem Arbeidstilsynet som driver i sitt arbeidsmiljøarbeid. En grunn kan være at de vi har snakket med i virksomhetene ikke er klar over aktivitetene og kampanjene som Arbeidstilsynet har bidratt med er knyttet til den aktuelle bransjen/sektoren. Dette kan skyldes at linjeledere, verneombud og tillitsvalgte ikke har vært involvert i eventuelle tilsyn eller kampanjer fra Arbeidstilsynet. En annen grunn kan også være at de ikke ser Arbeidstilsynets aktiviteter i direkte sammenheng med de tiltakene de har gjort. Men det kan nok tenkes at Arbeidstilsynets arbeid har hatt en indirekte betydning for hva virksomhetene har fokusert på i sitt arbeidsmiljøarbeid ved at Arbeidstilsynet har satt ulike problemstillinger på dagsorden gjennom sine kampanjer og tilsyn.

Som nevnt innledningsvis i dette avsnittet har vi også noe datamateriale på hvilke forbedrings-muligheter virksomhetene ser i samhandlingen med lokale myndigheter og BHT. På alle fem workshopene deltok IA-rådgivere fra NAV Arbeidslivssenter, mens Arbeidstilsynet var representert på to workshoper og BHT på en. Her følger en oppsummering av forbedringsmuligheter som kom frem gjennom gruppearbeid mellom de ulike aktørene i workshopene:

- **Kontakt med NAV Arbeidslivssenter på lokalt driftsnivå.** Hos noen av virksomhetene ligger kontakten med NAV Arbeidslivssenter på divisjonsnivå eller et nivå over det lokale driftsnivået. Det er også tilfeller der HR er de som har dialogen med NAV Arbeidslivssenter og vet hva de kan bistå med, men at denne informasjonen og budskapet ikke nødvendigvis når frem til det lokale driftsnivået. Her savnes muligheten for at leder, tillitsvalgt og verneombud på det lokale driftsnivået deltar på møter med NAV Arbeidslivssenter sammen.
- **Brukervennlighet og tilgjengelighet på kommunikasjon av regelverk fra Arbeidstilsynet.** Selv om flere av virksomhetene er fornøyd med svartjenesten Arbeidstilsynet tilbyr, er det også noen som peker på at det kan være vanskelig å få et

konkret svar på en kompleks problemstilling som de står overfor. De trenger hjelp til å tolke og forstå paragrafer og regelverket i den konkrete konteksten for problemstillingen.

- **Involvering av verneombud (og tillitsvalgt) på tilsyn.** Noen peker på at verneombudet burde involveres i større grad i tilsyn da det ikke gjøres i alle virksomheter. Her er det også noen som ønsker at tillitsvalgte kan delta på tilsynsrunder.
- **Mindre byråkratisk dialog med BHT.** Noen opplever at dialogen med BHT har blitt mer tungvint og at de må bruke mer av sin arbeidstid på dette. Tidligere kunne de henvende seg over telefon mens det nå må sendes søknad og dokumenteres i større grad.
- **Samlingspunkt for virksomheter og lokale myndigheter.** Noen savner kreative læringsarenaer hvor lokale virksomheter og det lokale myndighetsnivået (NAV Arbeidslivssenter, Arbeidstilsynet og ev. BHT) møtes for å dele og jobbe frem nye muligheter for samarbeid.

9 De sentrale partenes bidrag i virksomhetenes arbeidsmiljøarbeid

I dette kapitlet ser vi på hvordan det norske partssystemet er regulert med hensyn til at arbeidstaker- og arbeidsgiversiden kan ta ansvar for et forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Vi er opptatt av å belyse i hvilken grad norsk arbeidsliv har et avtaleverk som legger til rette for at ledere, ansatte og tillitsvalgte kan samarbeide om utvikling av arbeidsmiljøet, og på hvilken måte avtalene regulerer ressurstilgangen til et slikt arbeid. Vi har også undersøkt om det obligatoriske opplæringstilbudet som blir gitt tillitsvalgte inkluderer temaer relatert til forebyggende arbeidsmiljø.

9.1 Avtaleverkets rolle i å utvikle partssamarbeid og tillitsvalgtsroller for forebyggende arbeidsmiljø

Ut over lovene som gis av Stortinget står hovedorganisasjonene selv for en betydelig regulering av arbeidslivet. Sentralt i dette står hovedavtalene og tariffavtalene. Hovedavtalen inngås mellom hovedorganisasjonene på arbeidsgiver- og arbeidstakersiden og regulerer spørsmål av mer grunnleggende karakter om medbestemmelse og partenes rettigheter og plikter. En tariffavtale er en avtale mellom en fagforening og en arbeidsgiver, eller arbeidsgiverforening om arbeids- og lønnsvilkår, eller andre arbeidsforhold, og hovedavtalen inngår som første del av en tariffavtale. Om lag halvparten av arbeidstakerne i privat sektor jobber i virksomheter som er omfattet av en tariffavtale. I offentlig sektor er det i praksis 100 prosent dekning (Nergård, 2016).

I 1935 kom den første hovedavtalen mellom Landsorganisasjonen og Norsk Arbeidsgiverforening (N.A.F.). Denne blir ofte referert til som «arbeidslivets grunnlov» og er det høyest rangerte avtaledokumentet som regulerer arbeidslivet, overordnet bestemmelsene i overenskomstene, tariffavtaler og sentrale og lokale særavtaler. I 1966 fikk hovedavtalen mellom LO og N.A.F. en viktig utvidelse gjennom at «samarbeidsavtalen», den såkalte del B, ble innlemmet. Samarbeidsavtalen var en videreføring av avtalen fra 1945 om felles produksjonsutvalg (LO og N.A.F.). Samtidig ble Samarbeidsrådet LO - N.A.F. opprettet. Dette var et organ for rådgivning, opplysning og opplæring i arbeidslivsspørsmål, ikke minst når det gjelder medvirkningsområdet. Senere kom de ulike *tilleggsavtalene* til. Etter hvert inngikk partene hovedavtaler i alle sektorer av samfunnet, i privat så vel som statlig og kommunal sektor. Likevel har hovedavtalen LO-NHO en overordnet rolle ved at den regulerer de såkalte "frontfagene". Dette betyr at ved revideringene av hovedavtalene og tariffavtalene er det innen frontfagene

forhandlingene først gjennomføres, og dermed danner utgangspunkt for forhandlingsgrunnlaget i de andre hoved- og tariffavtalene i norsk arbeidsliv.

For å få en kunnskapsoversikt over hvordan avtalene mellom partene regulerer partssamarbeidet med hensyn til forebyggende arbeidsmiljøarbeid, har vi gått igjennom hovedavtalene/tariffavtalene (i noen grad også tilhørende tilleggsavtaler, særavtaler, overenskomster og særavtaler) i de fem hovedområdene og sett på hvordan disse adresserer tillitsvalgsroller og partsrelasjoner knyttet til arbeidsmiljøarbeidet. De avtaler som er lagt til grunn er hovedavtaler og tariffavtaler/overenskomster som Stat, KS, Spekter, Virke og NHO har med sine arbeidstakerorganisasjoner⁶. I den følgende teksten har vi for enkelhets skyld kalt avtalene etter arbeidsgiverparten (Virke-avtalen, Stats-avtalen osv.), og mener ikke med dette å vektlegge den ene part mer enn den andre.

9.1.1 Noen hovedtrekk

I alle hovedavtalene finnes det paragrafer som peker i retning av at partssamarbeidet kan være et verktøy til å både forvalte og forbedre virksomhetenes egne prosesser, altså forhold som vil

⁶ Følgende avtaler:

- Hovedavtale mellom Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) og LO Stat, YS Stat, Unio og Akademikerne (Gjelder fra 1. januar 2017 til og med 31. desember 2019).
- Hovedtariffavtalen mellom Stat og LO Stat. 1. mai 2018 - 30. april 2020
- Hovedavtale LO – Virke, gyldighetstid: 1. januar 2018 – 31. desember 2021
- Hovedavtalen mellom Yrkesorganisasjonenes Sentralforbund (YS) og Virke: gyldighetstid 1. januar 2018 – 31. desember 2021
- Landsoverenskomst LO-VIRKE for virksomheter (NB: 1. mai 2016 – 30. april 2018)
- Hovedavtalen LO–NHO 2018–2021 (med samtlige landsforeninger, og enkeltbedrifter og LO med samtlige forbund og klubber/avdelinger. I utgangspunktet gjelder Avtalens del B ikke for andre områder enn industri / håndverk. Del B skiller seg også ut fra del A ved at del A bare gjelder LO og LO-tilsluttede forbund og deres medlemmer, mens del B omfattes samtlige arbeidstakere i bedriften, uten hensyn til organisasjonstilknytning)
- Riksavtalen NHO LO/Fellesforbundet
- Hovedavtalen KS 01.01.2018–31.12.2019 (Avtalen er inngått mellom KS og LO Kommune (seks ulike forbund), YS kommune (fem ulike forbund), Unio (11 ulike forbund), Akademikerne Kommune (16 ulike forbund) og to frittstående forbund (I alt 40 ulike forbund)).
- Hovedtariffavtalen KS (med LO Kommune, YS Kommune (YS-K), Akademikerne kommune, Unio, Frittstående forbund (Lederne & Folkehøgskoleforbundet)
- Hovedavtaler i Spekter (En sammenstilling av hovedavtalene inngått mellom Spekter og LO Stat, YS-Spekter, SAN, Unio og Akademikerne, virketid 1.1.2018 - 31.12.2021. Spekter har også hovedavtaler med Norsk Journalistlag (NJ) og Norsk Flygelederforening)
- Overenskomst Spekter – LO Stat (Protokoll fra 10.04.2018)
- Overenskomst Spekter – YS

kunne virke utviklende på arbeidsmiljøet. Avtalene varierer med hensyn til hvor langt de går i å tenke ut strategier, tiltak og metodikk for det lokale nivået, og hvor mye de åpner for at det lokale nivået kan finne sine egne lokale løsninger. Der Stat- og KS-avtalene (og delvis Spekter) stopper opp etter at de har formulert rettigheter, plikter og målsetninger, kan det se ut som at privat-avtalene går lenger gjennom å angi konkretiseringer og eksemplifiseringer av hvordan partsamarbeidet kan drives som en praksis, og ikke minst vektlegge muligheten og behovet for lokale tilpasninger. Ett eksempel her er §12.1 i LO-NHO hovedavtale: *"Avtale om samarbeid bør inngås lokalt. Det må tas hensyn til virksomhetens art, størrelse, geografiske lokalisering, teknologi, organisasjons- og styringsstruktur m.m."*

Under presenterer vi det vi har identifisert som et sett av hovedkategorier av «bistand» fra avtaleverket når det gjelder forebyggende arbeidsmiljø. Selv om kategoriene kan overlappe, gir de god hjelp til å kunne uttrykke mer konkret hva slags bidrag til forebyggende arbeidsmiljøarbeid en kan finne i avtalene:

1. Legaliserende bistand til forebyggende arbeidsmiljøarbeid:

- Med dette menes at hovedavtalene innehar lover og regler som legaliserer partssamarbeidet gjennom reguleringer.

2. Finansiering av forebyggende arbeidsmiljøarbeid:

- Med finansiering menes regler og oppskrifter for finansiering av tiltak, som pengeinnkrevninger fra partene, øremerking til tiltak, etablering av fond, stipender o.l. Dette finner vi først og fremst i tariffavtalene.

3. Faglig rådgivning/veiledning ift forebyggende arbeidsmiljøarbeid:

- Denne «bistandsformen» omhandler faglige retningslinjer, forslag til råd, utvalg, prosedyrer, områder som kan/bør tas tak i. Dette finnes i flere typer av avtaler.

4. Verdikommunikasjon ift forebyggende arbeidsmiljøarbeid:

- Med verdikommunikasjon menes formuleringer rundt hvordan partsrelasjoner bør se ut, hvordan samarbeid bør drives, hvilke mål en bør gå etter osv.

5. Opplæringsfremmende ift forebyggende arbeidsmiljøarbeid:

- Med opplæringsfremmende menes formuleringer rundt hvordan kompetanseutvikling på arbeidsmiljøområdet for ledere, tillitsvalgte og ansatte skal, bør eller kan finne sted.

I det følgende diskuterer vi disse hovedkategoriene av bistand mer utførlig.

9.1.2 Legalisering som bistand til forebyggende arbeidsmiljøarbeid

Hovedavtalene fungerer som en legalisering av at både arbeidsgiver- og arbeidstakersiden skal samarbeide om forhold på arbeidsplassen. Legaliseringen innebærer at rammeverket for partssamarbeid om forebyggende arbeidsmiljøarbeid er godt på plass, og dette er viktig når én av partene ønsker å ha dialog for eksempel om et styrket fokus på et spesielt område. Under er utdrag fra tre av hovedavtalene, som eksemplifiserer regulering av forhold som påvirker mulighetene til å jobbe med forebyggende arbeidsmiljøarbeid:

- Hovedavtale Spekter, § 31, Drøftelser vedrørende omlegging av driften: «Før virksomheten treffer beslutninger i saker som angår arbeidstakernes sysselsetting og arbeidsforhold, skal de tillitsvalgte gis mulighet for å fremme sine synspunkter. Finner virksomhetens ledelse ikke å kunne ta hensyn til deres anførsler skal den grunngi sitt syn. Fra drøftelsene settes opp protokoll som undertegnes av de lokale parter.»⁷
- Fra Hovedavtale KS-avtale, del B, § 1-2: «Partene er derfor enige om betydningen av et godt fungerende tillitsvalgtapparat med klare linjer og fullmakter». Og videre: «Medbestemmelse og medinnflytelse skal utøves effektivt og rasjonelt og være tilpasset kommunenes/-fylkeskommunenes organisering.» Og i § 7 trekkes opp at partene skal fremme likestilling og hindre diskriminering og fremsetter regler for mangfoldsarbeid.⁸
- Hovedavtale Stat, § 29. 1 (Formål) «En overordnet målsetting i staten er at arbeidsgiverne i virksomhetene, i samarbeid med de ansattes organisasjoner, skal legge til rette for en inkluderende og involverende personalpolitikk», og § 29.3: «Arbeidsgiver skal i samråd

⁷ Spekter §41: En gang pr. år bør det holdes informasjonsmøte for ansatte i virksomheten eller dens enkelte avdelinger, hvor ledelsen gir generell orientering om virksomhetens forhold og fremtidsutsikter. Paragrafen sier også at ved ønske bør det avholdes møte mellom styret og de tillitsvalgte, der disse møtene «skal styrke samarbeid og tillit ved å drøfte spørsmål av interesse for virksomheten og arbeidstakerne»

⁸ Videre fra Hovedavtale KS: del B, §4, om Partssammensatte utvalg: «Det skal i alle kommuner og fylkeskommuner opprettes ett eller flere partssammensatte utvalg for behandling av saker som gjelder forholdet mellom kommunen eller fylkeskommunen som arbeidsgiver og de ansatte.»

med de tillitsvalgte utforme en livsfaseorientert personalpolitikk, som blant annet ivaretar seniorperspektivet.»⁹

9.1.3 Finansiering som bistand til forebyggende arbeidsmiljøarbeid

I dette avsnittet har vi valgt å gjengi fra tre hovedavtaler i arbeidslivet hvor det spesifiseres finansiering av tiltak som skal bidra til utvikling av arbeidsplassen. Det mest kjente eksempelet på at en hovedavtale innbefatter partenes enighet om å samarbeide om utvikling av virksomheter er kanskje Hovedorganisasjonenes fellestiltak HF (LO og NHO). HF er forankret i Hovedavtalen LO–NHO del B om samarbeid og tilleggsavtalene i del C, men får «mandatet» i del A, kap. 9, § 9.1 Fellestiltakene har et budsjett på ca. 17 mnok/år som begge partene finansierer. Medlemsorganisasjoner kan søke om midler til utvikling av arbeidsplassen og alle initiativ krever et samarbeid mellom ledelse og tillitsvalgte.^{10,11}

Også i hovedavtalen i Staten fastsettes det omfanget av midler som skal brukes til organisasjonsutvikling. I kap 5.2 «Midler til opplærings- og utviklingstiltak (OU-midler)» slås det fast at 0,24 prosent av lønnsmassen i Staten settes av til opplærings- og utviklingstiltak (OU-midler). 400 kroner trekkes fra hver av fra arbeidstakerne og resten fra arbeidsgiver.¹²

Videre, i avtalene Virke-YS & Virke LO, Tilleggsavtale IX – avtale om et opplysnings- og utviklingsfond opprettet av YS og Virke / LO og Virke, formuleres det et formål om å gjennomføre eller støtte tiltak til fremme av opplysning og utdanning i arbeidslivet. Fondet finansieres gjennom de avtaleregulerte tilskudd fra bedriftene (Ansatte trekkes kr 3,25 pr. uke til delvis dekning av bedriftens utgifter).

⁹ Videre fra Hovedavtale stat: §32.3: «Før innføring av ny eller betydelige endringer av informasjons- og kommunikasjons-teknologi skal det avtales mellom ledelsen og de tillitsvalgte hvordan de ansatte skal sikres kompetanseheving»

¹⁰ <https://www.lo.no/Documents/Naringspolitikk/Presentasjon-fellestiltakene.pdf>

¹¹ I NHO-Hovedavtalen del B §20 gis definisjon av organisasjonenes fellestiltak. Fra Riksavtalen NHO – LO, S.102, Bilag 6: Avtale om opplysnings- og utviklingsfond, LO/NHO: §2: Opplysnings- og utdanningstiltakene, herunder kurs- og skolevirksomhet, skal bl.a. ta sikte på en moderne skolering av tillitsvalgte (og ledere og ansatte) med særlig vekt på produktivitet, miljø, økonomi og samarbeidsspørsmål. Både ansatte og bedrifter betaler.

¹² Og om anvendelse av midlene, fra Kap 5.3 «Medbestemmelse, samarbeid og kompetanse-utvikling» (utdrag): Det avsettes 6 mnok til felles opplærings- og utviklingstiltak for ledelsen og tillitsvalgte med mål å styrke medbestemmelse og samarbeidskompetanse. Det avsettes 25 mnok til organisasjons- og ledelsesutvikling for økt involvering av tillitsvalgte / medarbeidere, oppfølging av IA-avtalen, utvikling av kompetanse ift. utstøting, mangfoldig arbeidsliv og lærlinger.

Selv om forebyggende arbeidsmiljøarbeid ikke spesifiseres som term ligger dette området hvert fall inn under begreper som *miljø*, *organisasjonsutvikling* og *samarbeidsspørsmål*. Disse tre utdragene viser at det er betydelig finansiell bistand fra hovedavtalene som kan benyttes til partssamarbeid om utvikling på arbeidsplassen.

9.1.4 Faglig rådgivning/veiledning som bistand til forebyggende arbeidsmiljøarbeid

Både tillitsvalgte, ledere og ansatte kan ha behov for å øke sin kompetanse om forhold relatert til arbeidsmiljøforhold. Skolering og kompetanseheving kan foregå både i form av ekstern kompetanseheving, men også opplæring gitt på arbeidsplassen. Og igjen, hovedavtalene i arbeidslivet gir klare føringer på at de sentrale partene stimulerer til kontinuerlig og planmessig opplæring av alle ansatte, det være seg arbeidsmiljøforhold, innføring av ny teknologi, eller andre ting. For eksempel, § 44 i Spekters hovedavtale (r) og hovedavtalen LO-NHO, del B, fra § 18.1 har samme ordlyd om ansattes kompetanseheving: «Partene vil derfor understreke det verdifulle i at arbeidstakerne stimuleres til å øke sine kunnskaper og styrke sin kompetanse, samt at bedriftene legger stor vekt på planmessig opplæring av sine ansatte, ved eksterne eller interne tilbud. I Spekters hovedavtale, § 29 finner vi også en veiledning om «skreddersøm» eller lokal tilpasning: "Innenfor Spekter er det ulike virksomheter både i forhold til oppgaver og organisering. For den enkelte virksomhet er det derfor av største betydning at partene finner frem til praktiske former for medbestemmelse og medinnflytelse tilpasset virksomhetens egenart."

YS-Virke hovedavtalen, § 4.1.1, har formuleringer om at ansattes kunnskap og erfaring må brukes til å skape blant annet gode arbeidsforhold: «Gjennom medinnflytelse og samarbeid skal de ansatte med sin erfaring og innsikt være med på å sikre økonomiske forutsetninger for effektiv drift, bærekraftig utvikling, og trygge og gode arbeidsforhold til beste for så vel bedrift som ansatt. Dette betyr at forholdene må legges til rette slik at de enkelte medarbeidere, eventuelt gjennom deres tillitsvalgte, kan få reell innflytelse på bedriftens alminnelige arbeid med bl.a. å øke effektiviteten, nedsette driftsomkostningene, bedre bedriftens konkurransevne, utnytte ny teknologi og lette

nødvendig omstilling.»¹³ Og videre, fra hovedavtalen Stat, fra § 19 leses: «Samarbeid om interne organisasjonsendringer kan skje i partssammensatte arbeidsgrupper.»

Oppsummert ser vi igjen at handlingsrommet som hovedavtalene gir den enkelte virksomhet er stort, det være seg både tema, omfang og medvirkningsformer i kompetanseoppbygging relatert til forebyggende arbeidsmiljøarbeid og andre forhold.

9.1.5 Verdikommunikasjon som bistand ift forebyggende arbeidsmiljøarbeid

Én av de formene for "bistand" til arbeidsmiljøarbeidet vi finner når vi går igjennom hovedavtalene er det vi har valgt å kalle verdikommunikasjon. Med dette menes at hovedavtalenes formulering tilkjenner et likeverd mellom partene, og de gir råd om hvordan partsrelasjonene bør se ut, hvordan samarbeidet bør drives, og hvilke mål en bør samarbeide om. Vi finner det nyttig å vise flere av hovedavtalenes paragrafer som har i seg det vi kaller verdikommunikasjon relatert til hvordan man kan samarbeide om for eksempel forebyggende arbeidsmiljø:

Hovedavtalen Spekter

- §28 «Spekter og LO Stat/YS-Spekter/SAN/Unio/Akademikerne er enige om at forholdet mellom ledelsen og ansatte skal være basert på dialog, tillit og gjensidig respekt mellom partene på alle nivåer.» Ytterligere eksempler på presiseringer i denne avtalen som angir hvordan samarbeidet bør foregå er følgende:

¹³ Og fra samme avtale, § 4.6.1 om Bedriftsutvalg: «Det er viktig at man på den enkelte bedrift bestreber seg på å finne frem til samarbeidsordninger som ut fra bedriftens spesielle forhold kan realisere den målsetting som gjelder for avtalens samarbeidsbestemmelser.»

Og videre: Fra YS/Virke § 4.1.1: «...forholdene må legges til rette slik at de enkelte medarbeidere, eventuelt gjennom deres tillitsvalgte, kan få reell innflytelse på bedriftens alminnelige arbeid med bl.a. å øke effektiviteten, nedsette drifts-omkostningene, bedre bedriftens konkurransevne, utnytte ny teknologi og lette nødvendig omstilling». Og fra YS/Virke Tilleggsavtale I: Utviklings- og nyskappingsprosjektene vil kunne være forskjellig fra bedrift til bedrift. I prosjektene skal det være sentralt å gi den enkelte ansatte medbestemmelse og innflytelse også i verdiskapningsprosessen i bedriften. Tiltakene må derfor konsentreres om hjelp til egenanalyse og deltakelse i samarbeidet slik flest mulig blir engasjert i arbeidet med bedriftens og egen utvikling på forskjellige områder.» Videre fra samme: «Partene anbefaler at opplæringen ledes av en kursleder som har pedagogisk erfaring og kunnskap»

- § 29: «Det er en felles plikt for ledelsen, de ansatte og deres tillitsvalgte, å ta initiativ til og aktivt støtte opp om og medvirke til samarbeid.»
- § 44: «Det er virksomhetens ansvar å kartlegge og analysere kompetansebehov med bakgrunn i virksomhetens forretningsidé, mål og strategi. Gjennomføringen av dette arbeidet bør skje i samarbeid mellom partene».
- § 48: «Arbeidsgiver og tillitsvalgte har plikt til å gjøre sitt beste for å skape og opprettholde et godt samarbeid på arbeidssstedet, slik at partene kan løse eventuelle problemer på en uformell og konstruktiv måte.»

Hovedavtalen KS:

- Fra hovedavtalen KS, formål: «Medvirkning og medinnflytelse gjennom informasjon og drøftinger skal kunne gjennomføres uansett hvor eller på hvilket nivå beslutningen tas.»
- Del B, § 3: «Arbeidsgiver og de tillitsvalgte har en gjensidig plikt til å gjøre sitt beste for å skape og opprettholde et godt samarbeid på arbeidssstedet slik at partene kan ta opp og søke løst eventuelle problemer eller andre saker på en åpen og konstruktiv måte.»
 - § 3.1, pkt h: «Arbeidsgiver skal i samarbeid med de tillitsvalgte /ansatte prioritere tiltak for et inkluderende arbeidsliv.»
 - § 3.2, pkt f: «Tillitsvalgte skal prioritere møter hvor arbeidsgiver innkaller»
 - § 3.3 pkt B «Ordninger for medbestemmelse skal sikre at de tillitsvalgte får ta del i beslutninger som berører de ansattes forhold og bidrar til å forplikte de ansatte og deres tillitsvalgte i utviklingen av virksomheten»

Hovedavtalen Stat:

- § 34: «Tillitsvalgte har medansvar for å skape inkludering / unngå for-skjellsbehandling».
 - § 34.2. «Arbeidsgiver har et særlig ansvar for å lede virksomheten på en slik måte at ikke uheldig forskjellsbehandling av arbeidstakere som går inn under nr. 1, skjer. Tillitsvalgte og den enkelte arbeidstaker har ansvar for å medvirke til dette.»

Hovedavtalene Virke:

- § 3.1: «YS og Virke / LO og Virke representerer brede interesser i samfunnet og er derfor opptatt av å representere et samfunnsmessig helhetssyn og understreker frontfagsmodellens betydning.»
- § 4.1.1: «Gjennom medinnflytelse og samarbeid skal de ansatte med sin erfaring og innsikt være med på å sikre økonomiske forutsetninger for effektiv drift, bærekraftig utvikling, og trygge og gode arbeidsforhold til beste for så vel bedrift som ansatt.»

Fra Hovedavtalen LO-NHO:

- Tilleggsavtale I - Avtale om bedriftsutvikling: «Det er opp til partene i bedriften å finne frem til hva man skal samarbeide om». Og «Partene på bedriften skal arbeide for at bedriftsutviklingsarbeidet gjennomføres helhetlig i den forstand at også kjønnsperspektivet og mangfoldet ivaretas.»

9.1.6 Opplæringsfremmende bistand til forebyggende arbeidsmiljøarbeid

Den siste "bistandsformen" vi finner i hovedavtalene er rådgivning til opplæring innen arbeidsmiljøområder, og er altså direkte relatert til denne rapportens fokus på forebyggende arbeid. I Virkes hovedavtaler med YS og LO finnes Tilleggsavtale IV – avtale om opplæring i arbeidsmiljø, som retter seg mot Arbeidstakerrepresentanter i AMU og verneombud, og blant annet legger vekt på å utvikle kunnskap om arbeidsmiljø, blant annet «Innsikt i arbeidsmetodikken i et inkluderende arbeidsliv, herunder fokus på psykososialt arbeidsmiljø, tilrettelegging og dialog». Her finner vi også spesifiseringen av at opplæringen skal være på minst 40 timer. Fra hovedavtalen Stat, § 33 om Sentral opplæringsvirksomhet finner vi at: «det kan tas opp til drøftinger mellom hovedsammenslutningene og Departementet opplæringsprogrammer, herunder spesielle tiltak for utsatte arbeidstakergrupper».

Hovedavtalen LO/NHO dekker det samme i sin Tilleggsavtale III. Målet settes til være det å gi bedriftens ledelse og dens ansatte grunnlag for selv å løse arbeidsmiljøproblemene i bedriften. Det trekkes frem at kunnskap om arbeidsmiljø er særlig viktig for medlemmer i arbeidsmiljøutvalg, verneombud og arbeidsledere, men også at det er viktig at alle ansatte medvirker i dette arbeidet. Det fremheves også at kunnskap om arbeidsmiljø bør finnes hos andre som tar beslutninger som påvirker arbeidsmiljøet og at det derfor er ønskelig at også annet nøkkelpersonell får opplæring.

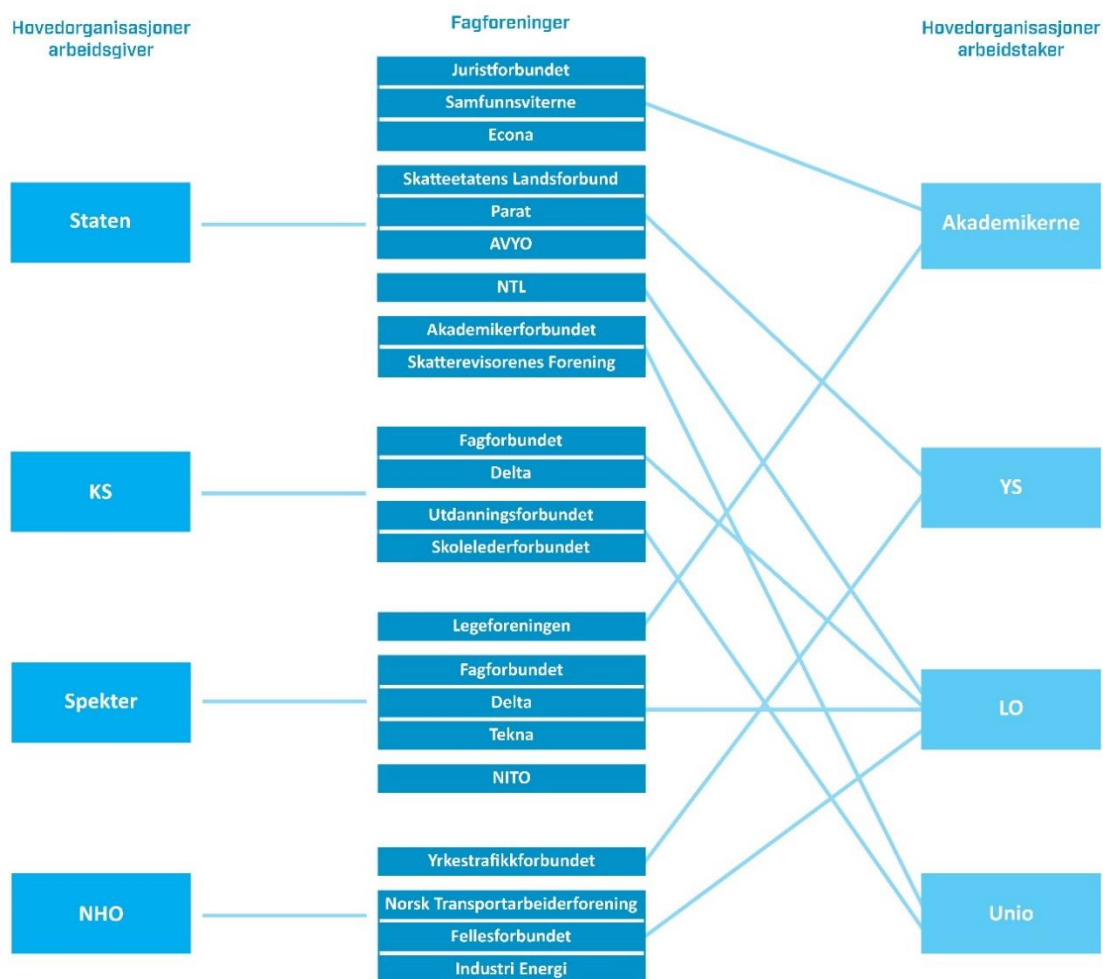
For å få til et godt opplæringsopplegg bør de lokale partene samarbeide om gjennomføringen. Blant foreslåtte tema er «Innsikt i arbeidsmetodikken i et inkluderende arbeidsliv, herunder fokus på psykososialt arbeidsmiljø, tilrettelegging og dialog.» og ikke minst lokal tilpasning. I punkt 5 sies det eksplisitt at «Det skal gis ytterligere opplæring i emner som er av særlig betydning for arbeidsmiljøet i den enkelte virksomhet»

Hovedavtalene spesifiserer altså også at det skal samarbeides om opplæring som gir virksomhetenes ledelse og ansatte mulighet til å selv ta tak i arbeidsmiljøutfordringer. Partene har et stort handlingsrom i sine avtaler om partssamarbeid om forebyggende arbeidsmiljø, og graden av omfang og innholdet i arbeidet er opp til det enkelte virksomhetsnivået.

9.2 Opplæring av tillitsvalgte

Et sentralt spørsmål når det gjelder hva vi kan få ut av partssamarbeidet på arbeidsplassene, er opplæring av tillitsvalgte og hvordan de sentrale partene (hovedorganisasjoner på arbeidstaker/arbeidsgiversiden) legger føringer i dette arbeidet. I denne rapporten har vi et særlig fokus på forebyggende arbeidsmiljøarbeid, og har dermed tatt en nærmere undersøkelse av hva som foreligger av forebyggende arbeidsmiljøopplæring hos de fagforeninger representert i denne studien som ligger under de fire store hovedorganisasjonene LO, YS, UNIO og Akademikerne (Figur 12). Ofte refererer fagforeningsorganisasjonene til en del obligatorisk opplæring og en del frivillige kurs. I et prosjekt som omhandler forebyggende arbeidsmiljøarbeid er en da spesielt interessert i å se om det inngår i den obligatoriske tillitsvalgtopplæringen.

Figur 12 Illustrasjon over fagforeninger og hovedorganisasjonene som er representert i prosjektet



Etter en gjennomgang av fagforeningers hjemmesider og tilgjengelig informasjon ser det ut til at ingen av de 20 fagforeningene har satt forebyggende arbeidsmiljøarbeid på dagsordenen som en del av deres obligatoriske tillitsvalgtopplæring/-skolering. Begrepet og innholdet i et forebyggende arbeidsmiljøarbeid er lite brukt. Et annet relevant spørsmål er *hvem* det er som legger føringer for innholdet. Et gjentakende svar fra hovedorganisasjonene LO, UNIO, Akademikerne og YS er at de som hovedorganisasjon ikke stiller noen krav sentralt, fordi det er medlemsorganisasjonene som gjennomfører tillitsvalgtopplæringen. I realiteten tas det for gitt at alle medlemsorganisasjonene har en systematisk tillitsvalgtopplæring basert på tariffavtalene og partsrollen i de ulike tariffområdene.

Fagforeningene har et stort ansvar for utførelsen og innholdet i tillitsvalgtopplæringen, og det ligger mer i deres mandat å bestemme dette enn nivået over. Dette er mye på grunn av at hovedorganisasjonene skal fungere som et samordnet organ som representerer og ivaretar fellesinteressene, og er et tilrettelegger/koordinerende organ for sine medlemsorganisasjoner. Det er fagforeningene som "eier" hovedorganisasjonen og organisasjonskartet er det motsatte av en konsernmodell. Dette er relevant fordi det tilsier at påvirkning av innhold i opplæring er utenfor hovedorganisasjonenes mandat da en av hensiktene med fagforeninger er nærhet til medlemmene. Denne oppbyggingen kan sies å være både en styrke og en svakhet, spesielt med tanke på forpliktelsene i IA-avtalen da det er hovedorganisasjonene som signerer avtalen på vegne av medlemsorganisasjonene. På samme tid kan en omlegging av ansvar på den obligatoriske opplæringen, eller flere krav virke identitetstruende og ødeleggende for prinsippet "nærhet" til medlemmene.

Hovedorganisasjoner (arbeidstakersiden) kan berøre innhold ved å tilby standardoppsett på opplæringspakker, og i noen tilfeller har forebyggende arbeidsmiljøarbeid vært en del av innholdet i en slik "pakke". Videre, kan de invitere til seminar og fagdager, men ikke pålegge at fagforeningene deltar. Noen av hovedorganisasjonene har sendt ut en anbefaling om å inkludere IA-avtalen i det obligatoriske opplæringstilbudet, og denne anbefaling er det nærmeste en kommer en *føring* av innhold. Hovedorganisasjoner kan også påvirke innholdet i opplæring ved å fatte landsmøtevedtak. I tillegg settes det av store summer til OU-midler hvor en del er øremerket tillitsvalgtopplæring. Det finnes store muligheter, men hvordan en skal benytte dette handlingsrommet er uklart.

Ofte er tillitsvalgtopplæringen knyttet til juridiske dilemma, forhandlingspraksis, rettigheter og plikter og fokus på arbeidsgivers plikter. Det finnes en god del frivillige kurs med tema relatert

til forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Hos flere fagforeninger er opplæringstilbudet i utvikling ved at en prøver å lage flere webinar og e-læringsplattformer hvor en lettere kan velge kurs eller økning i kompetanse. Opplæring kan da bli et lavterskeltilbud hvor tillitsvalgte også kan oppdatere sin opplæring, da det sitter mange tillitsvalgte med en opplæring fra mange år tilbake.

10 Diskusjon og oppsummering av forebyggende arbeidsmiljøarbeid og partssamarbeidets rolle

I dette kapitlet skal vi kort oppsummere våre funn knyttet til de ulike problemstillingene i prosjektet og diskutere disse opp mot hverandre og mot tidligere relevant forskning og litteratur. Vi ser først på hva våre data sier om problemstillingene knyttet til godt forebyggende arbeidsmiljøarbeid i praksis før vi dreier diskusjonen mer spesifikt inn på partssamarbeidets rolle i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet. Videre oppsummerer vi det hele ved å liste opp et sett med suksesskriterier og barrierer for å lykkes godt med forebyggende arbeidsmiljøarbeid. I det siste kapitlet trekker vi frem våre hovedkonklusjoner rundt den overordnede problemstillingen; "hva er godt arbeidsmiljøarbeid, og hvordan kan partssamarbeidet bidra til dette?".

10.1 Godt forebyggende arbeidsmiljøarbeid i praksis

For å kunne gi et svar på hva som er et godt forebyggende arbeidsmiljøarbeid i praksis har vi analysert og besvart disse tre underproblemstillinger. "1. Hvordan jobber virksomheter i praksis forebyggende med arbeidsmiljøet? Hvordan jobber de som lykkes i dette arbeidet? 2. Hva har virksomheter gjort for å identifisere sitt utfordringsbilde, og hvilke vurderinger er gjort for å komme frem til hva som virker i deres virksomhet? 3. Hvilke tiltak har vært gjennomført, og hvordan har implementeringsprosessen foregått?" Dette er tre omfattende problemstillinger som vi i diskusjonen har valgt å slå sammen. For å kunne gi et godt svar på problemstillingene vil vi først diskutere praksisfeltets begrepsbruk og operasjonaliseringen av forebygging, deretter kobler vi på en diskusjon av gode identifiserings- og vurderingspraksiser, type tiltak, kriterier for en god implementeringsprosess og et godt forebyggende arbeidsmiljøarbeid.

På tross av at begrepet "forebyggende" er vanskelig å forstå og lite brukt i noen virksomheter, har alle studerte virksomheter vist til gode forebyggende arbeidsmiljøpraksiser. Oppsummert kan en si at disse praksisene omhandler et forebyggende arbeidsmiljøarbeid hvor en jobber systematisk og målrettet for å forhindre skade, at en samarbeider med interne og eksterne samarbeidspartnere for å optimalisere arbeidsmiljøarbeidet, være forberedt og i forkant av arbeidsmiljøutfordringer. For å kunne etablere et forebyggende arbeidsmiljøarbeid som et kjent (og brukt) begrep i arbeidslivet bør en arbeide mot å få innbakt en felles tankegang og begrepsbruk blant alle parter, arbeidsgivere og arbeidstakere. Det er behov for at de veletablerte faglige termene

innbakes i praksisfeltet. Praksisfeltet må da øke kompetansen sin ved å kunne differensiere mellom et hverdagslig arbeidsmiljøarbeid, et forebyggende arbeidsmiljøarbeid og et helsefremmende arbeidsmiljøarbeid for å kunne optimalisere effekten av det arbeidet som legges ned. De nordiske kjerneelementene gjensidig anerkjennelse, samarbeid og medarbeiderinvolvering (Sørensen et al., 2012) legger alt til rette for at en kan få til en tydeligere begrepsbruk også i praksisfeltet.

I dette prosjektet har vi studert virksomheter som har vist at de i praksis har jobbet godt og systematisk med arbeidsmiljøarbeidet. Det at ulike parter jobber sammen og har en felles visjon om viktigheten av et forebyggende arbeidsmiljøarbeid ser ut til å ha stor betydning for effekten av et slikt arbeid. Et forebyggende arbeidsmiljøarbeid er tidkrevende, og forutsetter at alle og enhver tar ansvar. Saksvik og Christensen (2016) fremhever at tiltak som lykkes er godt fundert og forankret i virksomheten. Når en benytter medvirkningsstrategier som også ivaretar organisasjonens realkompetanse (kjerneoppgaver) er sannsynligheten større for å lykkes med en intervensjonsprosess enn ved de mer toppstyrte strukturelle prosessene (Saksvik & Christensen, 2016). De praksisene vi har studert har brukt medvirkningsstrategier som involvering, samarbeid og ansvarliggjøring i implementeringsprosessen. Forankring og eierskap til prosessen og kjennskap til de unike særpregene, både i utfordrings- og utviklingsøyemed ved virksomheten, påvirker det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet. En må da anerkjenne det jobbkrav-ressurs teorien (Bakker & Demerouti 2007; 2017), Kristensen med kolleger (2013) og Sørensen med kolleger (2012) vektlegger; det at et arbeidsmiljø konstrueres sammen og at selv like arbeidsplasser har ulike behov og opplevelser av sitt arbeidsmiljø. For å få til et godt forebyggende arbeidsmiljøarbeid er hyppige formelle og uformelle møter mellom leder, TV og VO en effektiv samarbeidsform som er felles for alle virksomhetene. I tillegg inviterer de med alle sine arbeidstakere inn i dette arbeidet. Medarbeidere blir betraktet som aktivt handlende individer med stor innflytelse og ansvar som det settes krav til. Virksomhetene prøver å benytte den tilgjengelige sosiale kapital (Hasle et al., 2010) som en ressurs når de jobber systematisk med identifisering av arbeidsmiljøutfordringer, gjør kontinuerlige vurderinger, legger planer for det videre arbeidet, gjennomfører og følger opp virkemidler/tiltak. Denne måten å jobbe på kjennetegner de virksomhetene som har lyktes godt med å identifisere sitt utfordringsbilde.

Virksomhetene har erfart at et godt forebyggende arbeidsmiljøarbeid fungerer når de har en helhetlig tankegang rundt denne tematikken. Det er ingen "quick fix" hverken når det kommer til identifisering eller implementering av tiltak. Det forebyggende arbeidet må sees i sammenheng med

virksomhetens sosiale kapital og de unike aspekter i arbeidsmiljøet. Oppsummert sett, kan en si at de som lykkes jobber godt med å identifisere utfordringsbildet med ulike verktøy og måletidspunkt, og bruker forskjellige metoder for å registrere endringer etter innsatte tiltak, samt har fokus på oppfølging. I et godt arbeidsmiljø vil det alltid være noen utfordringer, og hvordan en håndterer disse utfordringene kan gi en forebyggende effekt. Bruk av ulike typer tiltak vil da være en måte å møte de opplevde utfordringene. En kan utarbeide aktiviteter som handler om å fjerne, endre eller unngå faktorer som er årsaken til den opplevd utfordring, ofte referert som en primær intervensjon (Reynolds, 1997; Richardson & Rothstein, 2008, Saksvik & Christensen, 2016). Andre tiltak kan handle om å skape mestring av utfordringen ved å bistå enkeltpersoner til å takle arbeidsplassens belastninger, ofte kalt sekundære intervensjoner og er mest vanlig i dagens arbeidsliv. Denne tendensen ser vi også hos de studerte virksomhetene. Intensjonen i en slik intervensjon er å redusere eller forebygge elementer som kan bidra til lavere produktivitet og dårlig helse hos de ansatte (Saksvik & Nytrø, 2005). Tertiære intervensjoner omhandler de tiltak som blir iverksatt etter at en person har opplevd belastning (sykdom/lidelser/problemer) ved å gi støtte og veiledning til den ansatte, hindre at eller begrense hvordan belastningen påvirker den enkeltes yrkesutøvelse (rehabilitering - prøver å reparere skadene). Kompenserende intervensjoner er helsefremmende og proaktive tiltak som fokuserer på en opprettholdelse av helse, fremhever utvikling og positive faktorer i arbeidssituasjonen, og gjennom dette motvirker effekten av negative hendelser og situasjoner (Christensen, Saksvik, & Murray, 2017; Saksvik & Christensen, 2016).

I denne studien har en sett at både primære, sekundære, tertiære og kompenserende intervensjoner har blitt gjennomført, og i delkapittel 5.4 er det beskrevet tiltak både på individ (f.eks. turnustilpasning, tilrettelegging), gruppe (f. eks. arbeidskort, informasjonstavle, jobbrotasjon) og organisasjonsnivå (f.eks. oppfølging av sykmeldte, "Dialogmøte 0", rene/møkkete soner, helhetlig forståelse av HMS). STAMI (2018) fremhever at et hvert tiltak må være kunnskapsbasert, behovsdrivet og systematisk implementert. Hos de studerte virksomhetene har det vært samsvar mellom de skisserte utfordringene og de konkrete iverksatte tiltak, dvs. tiltakene har vært skreddersydd, behovsdrivet og kunnskapsbaserte, noe som videre styrker implementeringsprosessen. På samme tid har dette arbeidet vært en integrert del av arbeidsmiljøarbeidet og som skissert tidligere, vært systematisk.

Det vil ikke være mulig å hindre alle fremtidige utfordringer, men en kan være forberedt og arbeide aktivt ved å møte fremtiden med mest mulig motstandsdyktighet (robusthet). De

virksomhetene som har funnet gode identifiserings- og vurderingspraksiser, har et kontinuerlig fokus på forbedring, retter oppmerksomhet mot et helhetlig arbeidsmiljø (Saksvik & Christensen, 2015; STAMI, 2018) og har bygget seg et robust utgangspunkt for et vellykket forebyggende arbeidsmiljøarbeid. De som lykkes med dette arbeidet har satt det på dagsorden og integrert det som en del av arbeidshverdagen.

I analysen i kapittel 7 trekker vi frem fem overordnede tema som danner arbeidsmiljøets grunnmur; "Arbeidsmiljø som ferskvare", "Fokus på nærvær før fravær", "Tilrettelegging og tilpasning av arbeid som middel for et lavere sykefravær", "Konstruktivt tilbakemeldingsklima" og "Samarbeid, involvering og ansvar". Disse fem temaene har implikasjoner og stor betydning for et godt forebyggende arbeidsmiljøarbeid i praksis. Felles for disse temaene som bygger på studiens praksisnære empiri, er at de belyser ulike aspekter av et godt psykososialt arbeidsmiljø. Betydningen av det psykososiale arbeidsmiljøet på ansattes helse og velvære har økt ettersom kompleksiteten i det moderne arbeidslivet har vokst (Saksvik et al., 2013). Dette har også virksomhetene erfart, men som gjennomgått i kapittel 5, er det vanskeligere å arbeide med det psykososiale arbeidsmiljøet enn det fysisk-kjemiske fordi det psykososiale er mindre håndfast. Det er også større variasjoner på hvilke tiltak som kan fungere. Det kan se ut til at psykososiale tiltak (uavhengig av type og nivå), krever en helt annen forståelse og kunnskap enn de mer fysisk-kjemiske.

Oppsummert kan en si at et stødig arbeidsmiljøarbeid i praksis bygger på den tematikken og de ulike fasene som har vært gjennomgått til nå. De virksomhetene som har et helhetlig arbeidsmiljøperspektiv, jobber kontinuerlig og systematisk vil klare å sette sten på sten og styrke hele deres byggesett (les: arbeidsmiljøarbeid). Et forebyggende arbeidsmiljøarbeid består av ulike aspekter og de ulike fasene (identifisering, implementering, vurdering) kan illustreres som en enkelt byggekloss/sten. Alene har den en funksjon, men sammen med de andre byggeklossene (kan også illustreres med puslespillbrikker) danner de en helhet som gjør virksomhetene mer robuste til å takle fremtidige utfordringer. I tillegg til de ovenfornevnte temaene er ledelsespraksis en del av arbeidsmiljøarbeidet grunnmur.

I dette prosjektet har vi sett på hvordan lederne i casevirksomhetene har evnet å skape engasjement, samarbeid og medvirkning i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet sitt, og hva som betegner god ledelsespraksis i så måte. Selv om det er noen variasjoner og forskjeller blant lederne i casevirksomhetene, viser funnene våre at det er en knippe fellesnevnerer for hva som kjennetegner

god ledelsespraksis i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet. Oppsummert viser våre funn at ledere som har lykket godt med forebyggende arbeidsmiljøarbeid er ledere som er synlige og tilstedeværende, ledere som involverer og ansvarliggjør ansatte, ledere som er pådrivere og prioriterer arbeidsmiljøarbeidet, ledere som ser på arbeidsmiljøarbeid som et vedvarende og kontinuerlig arbeid og ledere som bruker handlingsrommet på en klok og bevisst måte.

Fra tidligere forskning vet vi at ledelse kan ha betydelig påvirkning på ansattes trivsel og helse, både negativt i form av stress (Skogstad et al., 2007) og positivt ved å skape psykologisk velvære og trivsel (Arnold et al., 2007, Nielsen et al., 2008). Funnene våre når det gjelder synlig og tilstedeværende leder har mange likhetstrekk med støttende ledelse. Fra forskning vet vi at en slik ledelse kan virke både direkte og indirekte forebyggende på arbeidsmiljøet. Lederstøtte, som kan sies å være graden av støtte leder gir til sine ansatte ved å aktivt involvere seg i å løse vanskelige situasjoner og å være åpen, ærlig og rettferdig i samhandling med sine medarbeidere (Schmid et al., 2017, s. 141), har vist seg å bidra positivt til ansattes fysiske og psykiske helse (Schmidt et al., 2014). Studier har blant annet vist at lederstøtte, sammen med rettferdig ledelse og positive utfordringer i jobben, er de mest konsistente psykososiale arbeidsmiljøfaktorene som virker beskyttende mot psykiske plager (Finne et al., 2014). Støttende ledelse kan bidra både direkte og indirekte på ansattes fysiske og psykiske helse. Den direkte effekten kan være at lederen med sine evner reagerer på og reduserer stressende betingelser på arbeidsplassen (Schmid et al., 2014) og dermed fungerer som en buffer mot stress. På den måten bidrar lederen til å balansere jobbkrav og jobbressurser hos sine medarbeidere og til å skape motivasjon, produktivitet og god helse (Schaufeli, 2015). Lederstøtte er også betraktet som en jobbressurs i JD-R modellen (Bakker & Demerouti, 2007) som kan bidra direkte i motivasjonsprosessen i seg selv. En mer indirekte effekt av støttende lederstil kan være at lederen gjennom sine lederegenskaper påvirker klimaet og de sosiale normene gjennom å skape et støttende og åpent miljø. Som vi har vist tidligere har de sosiale normene og egenskapene i de sosiale relasjonene (den sosiale kapitalen) på en arbeidsplass, betydning for ansattes trivsel og helse (Hammer et al., 2004, Kristensen et al., 2013). Det er også forskning som viser at støttende ledelse er forbundet med lavere selv-rapportert fravær, økt nærvær og lavere kostnader (Schmid et al., 2017). Dette betyr at ledere kan bidra til ansattes produktivitet ved å være støttende og tilstede for sine medarbeidere.

Tilstedeværelsen gjør også at lederen får "tilgang på arbeidsmiljøet" og vet hva ansatte er opptatt av. Dette kan igjen bidra til å senke terskelen for at ansatte deler sine utfordringer og hindrer

misforståelser og spredning av rykter. I et forskningsprosjekt om omstillingsprosesser fant vi at nettopp leders tilgjengelighet var en viktig faktor for om ansatte opplevde omstillingsprosessen som god og uten negativ innvirkning på arbeidsmiljøet (Saksvik et al., 2007). Gjennom sin tilstedeværelse og omgang med sine medarbeidere kan ledere bidra med å tilbakevise usanne rykter som oppstår, samt bidra til at informasjonsflyten er god. Kommunikasjonen mellom leder og medarbeider kan også være en viktig del av å få fram individuelle opplevelser av en omstillingsprosess. God dialog og nærhet til sine ansatte vil også bidra til at lederen får større kjennskap til hver enkelt, og vet hvilke ønsker og behov ansatte har, og eventuelt om de opplever utfordringer som krever tilpasninger i arbeidssituasjonen. Oppsummert viser våre funn at ledere som lykkes i arbeidsmiljøarbeidet er synlige, støttende og tilstedeværende, og at en slik type ledelse kan være både en beskyttende og helsefremmende faktor og dermed svært viktig i et forebyggende arbeidsmiljøperspektiv.

Gode egenskaper som trekkes frem for å få til involvering i praksis er at lederne i våre casevirksomheter er lyttende og nysgjerrige, men også at de utfordrer ansatte til å reflektere over løsninger selv i stedet for at lederen kommer med sitt svar eller løsning først. En slik tilnærming bidrar til at ansatte involveres og ansvarliggjøres i sitt arbeid generelt, og i arbeidsmiljøarbeidet spesielt. Lederne i våre casevirksomheter er opptatt av å involvere i praksis og gjennom dialogen med ansatte i hverdagen. Den uformelle praten og små samtaler i hverdagen skaper direkte muligheter for involvering. Involverende lederpraksis kan ha mange fordeler når virksomheter skal utvikle og sette i gang forebyggende arbeidsmiljøtiltak. I boken Demokrati i arbeidslivet argumenterer Levin et al. (2012) for flere positive effekter av medvirkning, da forstått både som direkte medvirkning blant ansatte og formell medbestemmelse. Det ene er produktivitetsargumentet hvor en hevder at bred medvirkning er effektivt og produktivitetsfremmende ved at beslutningene som tas settes raskere ut i livet fordi de er godt forankret i hele organisasjonen. Gjennom kvalitetsargumentet argumenterer Levin et al. (2012) for at beslutninger som fattes gjennom bred involvering blir bedre fordi større del av virksomhetens kompetanse og kunnskap tas i bruk. I tillegg vet vi fra tidligere forskning at medvirkning og involvering kan styrke ansattes opplevelse av autonomi og selvbestemmelse som igjen er viktige faktorer for å skape motivasjon, engasjement og eierskap (Deci & Ryan, 1985).

Våre funn viser at en viktig forutsetning for å få til godt arbeidsmiljøarbeid er at lederen er en aktiv pådriver i dette arbeidet. Det er lederne som må holde fokus og gjøre prioriteringer som

bidrar til at de evner å jobbe systematisk og kontinuerlig med forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Ved å involvere og ansvarliggjøre og ved å sette realistiske mål både på kort og lang sikt evner de å inspirere, skape motivasjon og eierskap hos ansatte. Engasjerte ledere evner å inspirere, styrke og koble sammen sine medarbeidere og på den måten øke opplevelsen av sentrale psykologiske behov som selvbestemmelse, mestring og tilhørighet (Schaufeli, 2015). Funnene våre stemmer godt med tidligere forskning som viser at engasjert ledelse er en nøkkelfaktor for å oppnå godt IA-arbeid (Mørk et al., 2009). De samsvarer også godt med vår egen forskning på gode ledere i omstillingsprosesser (Øyum et al., 2006) der lederen som *energibygger* evner å gjennomføre omstillinger uten å gjøre ansatte usikre ved å aktivt og målrettet gi medarbeideren ansvar og utfordringer i omstillingsprosessen.

Men selv om ledelse i seg selv er en nøkkelfaktor i IA-arbeid, og mer spesifikt i forebyggende arbeidsmiljøarbeid som vi har vist her, er det evnen til å *samarbeide* om arbeidsmiljøspørsmål som er den avgjørende faktoren for virkelig å lykkes i dette arbeidet. I neste avsnittet løfter vi frem våre samlede funn omkring partssamarbeidets betydning for arbeidsmiljøarbeidet, samt hvordan de lokale myndigheter og sentrale parter bidrar i virksomhetenes arbeidsmiljøarbeid.

10.2 Partssamarbeidets betydning for arbeidsmiljøarbeidet

Partssamarbeidet på arbeidsplasser som lykkes med det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet kjennetegnes ved strukturert dialog gjennom faste møtepunkter og praksis for at det er partene som "eier" og må samarbeide om løsning av arbeidsmiljøutfordringer. Samarbeidet preges av høy anerkjennelse av hverandres roller og at man er avhengig av hverandre fordi rollene har ulik "tilgang" til ansattes arbeidshverdag. Vi ser at tillitsvalgte tar en utviklingsorientert rolle som en kompetansepåspartner for ledelsen, og at både verneombudene, tillitsvalgte og ledelsen har som felles utgangspunkt at det er ansattes arbeidshverdag som må være startpunktet for det forebyggende arbeidet. Vi finner også at deling av nødvendig informasjon og tillit til hverandres kompetanse og ansvar setter partene de i stand til å forstå arbeidsmiljøsituasjonen på tilnærmet samme måte.

Levin et al. (2012) hevder at omfanget og kvaliteten på partssamarbeidet på virksomhetsnivå egentlig hviler på ledelsens vilje til å ta med de tillitsvalgte. Selv om prinsippene for partssamarbeid er nedfelt i hovedtalene i norsk arbeidsliv er det store variasjoner i hvor langt man går i samarbeidet. Vår tidligere forskning viser at det finnes eksempler i arbeidslivet hvor tillitsvalgte går

langt utover det de egentlig må, og at dette er mulig fordi ledere inviterer tillitsvalgte inn i mye større grad enn de må og deler nødvendig informasjon (Ravn & Øyum, 2018; Levin et al., 2012; Finnestrand 2011). Det er dette Øyum et al. (2010) kaller det utvidede representative partssamarbeidet, altså tillitsvalgtes direkte medvirkning.

Én av konkurransefortrinnene med partssamarbeid på lokalt virksomhetsnivå er at beslutningene som fattes ikke bare blir bedre, men også settes raskere ut i livet når begge partene har bidratt med argumenter og motargumenter i beslutningstakingen (f.eks. Levin et al., 2012; Øyum et al., 2010). Gevinstpotensialet i igangsettende tiltak og prosjekter som retter seg mot forebygging av arbeidsmiljøet er altså større når partene på det nivået hvor 'skoen trykker' har samarbeidet om løsningen. Det å være en informert tillitsvalgt er avgjørende for å kunne være en utviklingsorientert tillitsvalgt (se f.eks. Ravn & Øyum, 2018). Partssamarbeid som struktur og praksis gjør at ledere og tillitsvalgte gir hverandre tilgang til samme data, det være seg både om arbeidshverdagen til de ansatte og krav til organisasjonen fra eiere eller politisk ledelse. Når tillitsvalgte kan gi ansatte nok og riktig informasjon om forhold som vil angå de i arbeidshverdagen, kan tillitsvalgte bidra konstruktivt til at ansatte tar en aktiv rolle i utformingen av eget arbeidsmiljø. For at partssamarbeid skal bli en strategisk måte å jobbe på i virksomheter krever dette ikke bare anerkjennelse av hverandres kompetanse og rolle, men også strukturer. Arbeidsmiljøutvalg og bedriftsutvalg er to lovpålagte strukturer. I noen av casene våre finner vi i tillegg at leder initierer organisasjonsutviklingsprosesser hvor ledere, tillitsvalgte og noen av de ansatte møtes for å drive et utviklingsarbeid sammen. Én av de tillitsvalgte som er intervjuet i dette prosjektet sier at "man må jobbe før ting har skjedd". Dette beskriver kjernen i hva som behøves for å lykkes med partssamarbeidet, nemlig trening. Naturen i forebyggingsarbeid er kontinuitet, og det er rimelig å hevde at det er lettere å jobbe partsbasert med forebygging av arbeidsmiljøet når man også jobber partsbasert med å løse andre utfordringer og muligheter en virksomhet står ovenfor.

I datamaterialet vårt har vi grunnlag for å hevde at samarbeid mellom fagforeninger kan bidra til å redusere profesjonskamper på en arbeidsplass. Partssamarbeid om arbeidsplassutvikling må altså involvere alle fagforeningene, ikke bare den største eller den eneste som har tariffavtale. Når vi sier at utviklingsorienterte tillitsvalgte jobber ut fra et strategisk og kollektivt fokus, hvor det å ansvarliggjøre den enkelte for å bidra til et godt arbeidsmiljø, innebærer dette en forståelse av at 'sitt medlems' arbeidssituasjon må sees i sammenheng med en 'annens medlems' arbeidssituasjon. Denne utviklingen diskuteres av Ravn og Øyum (2018) i artikkelen "Towards multi-collar

unionism: cases of trespassing professionals"; hvordan tendenser til jobbglidning på industriarbeidsplasser fordrer at også fagorganisasjonene samarbeider og delvis må endre sin identitet. Når en fagarbeider overtar arbeidsoppgaver som ingeniører tidligere gjorde, utfordrer dette ingeniørens identitet. Det er åpenbart at de to yrkesgruppene fagforeninger må følge med i tiden og gå i dialog med hverandre om hva dette betyr for arbeidsidentitet og opplevelse av mestring og mening for begge de aktuelle yrkesgruppene.

I NOU 2010:1 om medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet beskrives og drøftes blant annet verneombudets plass og rolle i det norske medvirkningssystemet. Her peker Arbeidstilsynet på at verneombudet er en viktig medspiller for å fremme et godt arbeidsmiljø, og at ombudsrollens lange tradisjon har gjort at ansatte har et bevisst forhold til rollen. Deres hovedinntrykk er at verneombudsordningen fungerer bra i mange virksomheter, og da særlig der rollen er tydelig definert. Der rollen ikke fungerer like bra, ser Arbeidstilsynet flere årsaker. Én er at verneombudene blir uteglemt i medvirkningsprosesser, i motsetning til tillitsvalgte. Et annet er at verneombudet ikke blir tatt med i HMS-arbeidet og ikke får tilstrekkelig og regelmessig informasjon (NOU 2010:1, s 122-123). Vårt forskningsoppdrag viser derimot at verneombudene tar en aktiv rolle og at det er mange møtepunkter mellom verneombud, tillitsvalgte og leder. I motsetning til påpekingene til Arbeidstilsynet i NOU 2010:1 finner vi at mange av verneombudene deltar i HMS-arbeidet og opplever at de blir tatt med i medvirkningsprosesser. Men vi ser også at de kontinuerlig jobber med å gjøre seg synlige for de ansatte og har fokus på å hele tiden "ta plass" i partssamarbeidet om forebygging. Mange ansatte i norsk arbeidsliv forbinder verneombudene med stansingsretten, og forskning viser at ca. ett av seks verneombud har benyttet seg av denne retten (Falkum, Hagen & Trygstad, 2009; Torvatn, Forseth, & Andersen, 2007). Dette er helt klart det sterkeste virkemidlet et verneombud har. Når verneombudene i vår studie ikke fremhever denne retten forstår vi det som at det er den proaktive rollen sin de ønsker å utvikle og må ha fokus på i det forebyggende arbeidet. Verneombudene opplever at de har "mer å gå på", ikke minst i det å involvere og ansvarliggjøre de ansatte i medvirkningsplikten sin. Vår vurdering er at medvirkningsplikten er et uutnyttet handlingsrom, og at utviklingsorienterte verneombud kan ta en sentral rolle i dette arbeidet nettopp fordi de representerer hele arbeidsplassen. Det vil naturlig nok kreve økt kompetansetilførsel på tema som bred medvirkning og organisasjonsutvikling. En god idé her er å gjennomføre bedriftsintert opplæring hvor alle tre rollene deltar samtidig. På denne måten blir det ikke bare kompetansetilførsel men også felles trening i utviklingsarbeid.

I tillegg til det lokale partssamarbeidet på den enkelte arbeidsplass har vi sett på hvordan casevirksomhetene har samhandlet med lokale myndigheter som NAV Arbeidslivssenter og Arbeidstilsynet, samt samarbeid med bedriftshelsetjenesten. Vår oppsummering er at virksomheter som har jobbet godt med forebyggende arbeidsmiljø kjennetegnes av at de erkjenner behovet for bistand og støtte og at de anerkjenner kompetansen og rollen til de eksterne partene. Spesielt NAV Arbeidslivssenter, men også BHT, har vært gode sparrings- og kompetansepartnere for mange av virksomhetene i dette arbeidet. Vi vil hevde at samarbeidet med spesielt NAV Arbeidslivssenter har bidratt til å øke virksomhetenes kompetanse om arbeidsmiljø og hvilke arbeidsmiljøfaktorer som er viktige å fokusere på hos dem. På den måten kan vi si at de eksterne aktørene har bidratt til at tiltakene i virksomhetene i større grad har vært kunnskapsbaserte og behovsdrivet, noe STAMI (2018) fremhever som avgjørende for at arbeidsmiljøtiltak skal virke. I tillegg har NAV Arbeidslivssenter vært en viktig sparringspartner for virksomhetene. De har vært en god støtte for ledere og partene i casevirksomhetene både ved å gi råd og veilede, men også ved å følge opp og etterspørre resultater av arbeidet. Dette har spesielt vært viktig for casevirksomhetene som opplever mindre oppfølging og støtte i arbeidsmiljøarbeidet fra egen organisasjon. De har også bidratt til å veilede og motivere virksomhetene til å teste ut og prøve ut ny praksis og på den måten hjulpet virksomhetene med å være systematiske i sitt arbeidsmiljøarbeid.

I kapittel 8.5 peker vi også på noen forbedringspotensialer i samhandlingen mellom virksomhetene og det lokale myndighetsnivået. Dette inkluderer; økt kontaktflate og bevisstgjøring av hva NAV Arbeidslivssenter kan bidra med på det lokale driftsnivået, mer tilgjengelig bistand fra Arbeidstilsynet på komplekse problemstillinger, mer involvering av verneombud og tillitsvalgte i tilsyn, mindre byråkratisk dialog med BHT, og samlingspunkter mellom virksomheter og lokale myndigheter på tvers.

Tillitsvalgtes rolle og organisering av samarbeidet knyttet til arbeidsmiljøarbeid er regulert i de ulike hovedavtalene for de store hovedavtaleområdene. I Ravn (2015) er det utviklet en tre-faset eller tre-trinns modell for å sondere mellom kategorier av partssamarbeid. Den skiller mellom (1) forhandlende, (2) forvaltende og (3) forandrende partssamarbeid. I forhandlende partssamarbeid anerkjenner partene hverandres motstridende interesser og hverandres legitime posisjon, og er enige om regler og prosedyrer for forhandling. I forvaltende partssamarbeid har partene erkjent et visst skjebnefellesskap som skaper rom for samarbeid ut over ren forhandling, og dette fellesskapet er

blitt institusjonalisert i avtaler og andre ordninger. Noen steder der slikt samarbeid har fått utvikle seg over tid har vi sett eksempler på det vi vil kalle forandrende partssamarbeid, som i så vel form som innhold er overskridende når det gjelder oppskriftene i lover og avtaleverk¹⁴. Vi kan her snakke om at avtalene ikke bare er fredsavtaler men også utviklingsavtaler.

En kan i noen grad lese de ulike avtalene som preget av hhv type 1, 2 og 3 av partssamarbeid. Tilleggsavtalene til hovedavtalene til Virke og (særlig) NHO er rammeavtaler som både åpner for og inviterer til at de lokale partene til dels kan utvikle sine egne måter og sine egne mål, og kan sies å være nokså åpne for at lokale partnerskap utvikler nye former for partssamarbeid. KS' hovedavtale virker å uttrykke seg annerledes. KS-avtalens del B (rettet mot kommune og fylkeskommune) synes først og fremst å basere seg på en type 1-forståelse av partssamarbeidet, mens del C (rettet mot KS Bedrift-segmentet) virker å gå mye lenger i å uttrykke en samarbeidende tone. En direkte sammenlikning av «ånden» eller tonen i § 3.2 (Tillitsvalgtes rettigheter og plikter) i hhv del B og del C får frem dette. Likeledes har del C paragrafer om partssamarbeid knyttet til kompetanseutvikling og innføring av teknologi som del B ikke har¹⁵.

Vi mener at avtalene, dersom de er kjente nok til å bli anvendt, kan gi et sterkt bidrag med tanke på arbeid med forebyggende arbeidsmiljø. De beste avtalene er gode, med mange ulike typer av bidrag til arbeidsmiljøarbeidet. Det er å ønske at partene i arbeidslivet har observasjonsevne og handlingsvilje for å ta grep for å «allmenngjøre de beste praksisene» fra avtaleverket.

I kapittel 9.2 presenterte vi våre funn relatert til partenes betydning i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet når det kommer til opplæring av tillitsvalgte. Basert på det vi fant kan vi si at det foreligger et handlingsrom i opplæring av tillitsvalgte som ikke blir benyttet. Hvordan en kan benytte dette handlingsrommet på best mulig måte krever en annen tilnærming og dypdykk enn det

¹⁴ Det er viktig å understreke at dette ikke er en fasemodell. En forlater ikke forhandlingsmoduset selv om partssamarbeidet begynner å bevege seg i retning av forandringsarbeid. Se for øvrig Øyum et al. (2010)

¹⁵ Eksempel fra KS-avtalens del C, fra §7: «Partene er enige om at utviklingen av bedriftens teknologiske miljø må skje gjennom et samarbeid mellom de ansatte og bedriften. Sentrale emner i denne forbindelse er:

- teknologisk utvikling
- kompetanseutvikling
- organisasjonsutvikling

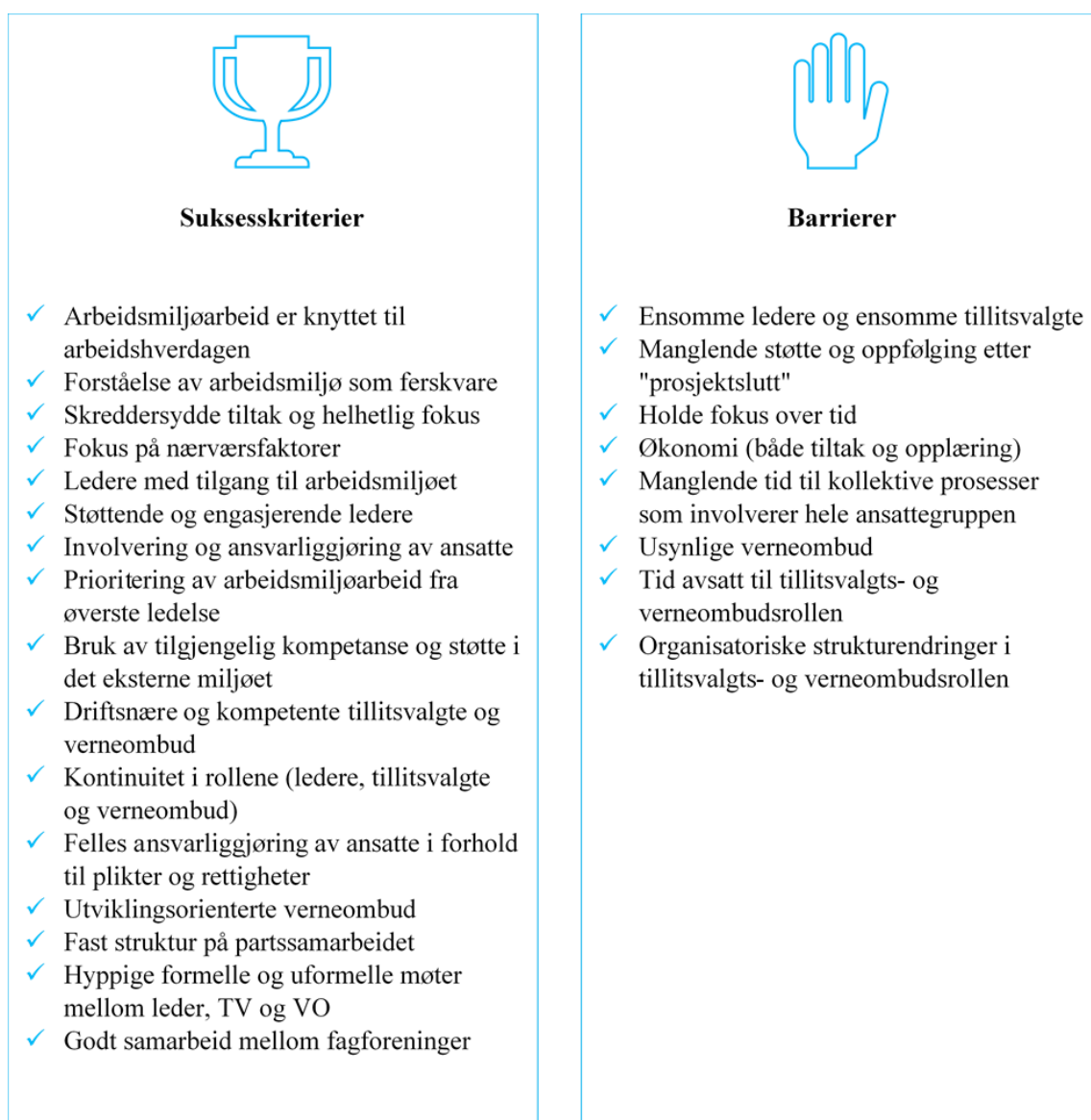
For å identifisere problemer og finne frem til hensiktsmessige arbeidsformer og metoder for utviklingsarbeidet, kan det være nyttig å gjennomføre møter mellom bedriftsledelsen og tillitsvalgte i ulike avdelinger og funksjonsområder i bedriften. Når eventuelle problemområder er kartlagt, kan det være hensiktsmessig å organisere det videre arbeid i prosjekt- eller arbeidsgrupper for å få problemene analysert og få fremlagt forslag til handlingsplaner eller konkrete tiltak som kan gjennomføres. Utviklingstiltakene vil variere fra bedrift til bedrift, avhengig av den enkelte bedrifts situasjon og behov. Ledelsen og de ansatte i bedriften må i fellesskap finne frem til de områdene som bør prioriteres. Partene i denne avtale vil kunne gi råd og veiledning i dette arbeid.»

som har vært i denne studien. I fremtidige studier hvor en ønsker å bidra med mer kunnskap om hvordan en kan styrke partsamarbeidets betydning for et godt forebyggende arbeidsmiljøarbeid kan opplæring av tillitsvalgte være av interesse. Det vi ser er at det foreligger et behov for en styrket obligatorisk opplæring av forebyggende arbeidsmiljø og HMS. Mange av utfordringene i dagens arbeidsliv er knyttet til arbeidsmiljøfaktorer. F.eks. er 35 % av alt fraværet i Norge arbeidsrelatert og 15 % av de 35 kan tilskrives psykososiale forhold (STAMI, 2018). Økt kunnskap og kompetanse om disse forholdene vil kunne påvirke partssamarbeidets betydning og implikasjoner i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet. Vi vil anbefale at det er de som sitter nærmest medlemmene, altså fagforeningene som bør drive dette arbeidet framover ved å inkludere forebyggende arbeidsmiljøarbeid som en del av den obligatoriske tillitsvalgtsopplæringen. Hovedorganisasjonene kan da støtte opp om dette arbeidet ved å bruke sin posisjon som et samordnet organ, utvikle og tilby gode kurspakker med forebyggende arbeidsmiljø som tema. Tilgjengelighet av slike kurs sender signaler om viktighet. Hovedorganisasjonene kan gi en anbefaling til fagforeningene om å sette dette på dagsorden. Arbeidsgiverorganisasjonene kan synliggjøre de avsatte OU midlene og tydeliggjøre hva disse midlene skal brukes til.

10.3 Suksesskriterier og barrierer for godt forebyggende arbeidsmiljøarbeid

Ett mål med dette prosjektet var å kunne si noe om hva som fremmer og hemmer forebyggende arbeidsmiljøarbeid og identifisere noen suksesskriterier og barrierer for hva som er godt forebyggende arbeidsmiljø, særlig når det gjelder partssamarbeidets rolle. Figur 13 viser vår oppsummering av dette. Denne listen er ikke ment som en fullstendig utfyllende liste over betingelser som må være tilstede for å få til godt partsbasert forebyggende arbeidsmiljøarbeid, men den representerer viktige faktorer som har fremkommet i våre funn.

Figur 13 Suksesskriterier og barrierer for godt forebyggende arbeidsmiljøarbeid



11 Konklusjon – hva er godt arbeidsmiljøarbeid og hvordan bidrar partssamarbeidet til dette?

Et godt forebyggende arbeidsmiljøarbeid tar utgangspunkt i det livet folk lever på arbeidsplassen hver dag. Vi kaller dette for et driftsnært arbeidsmiljøfokus. Et forebyggende fokus innebærer å ha rigget organisasjonen til å være i forkant av seg selv, det vil si at man har strukturer for jevnlig dialog mellom partene på arbeidsplassen for å diskutere arbeidsmiljøtilstanden og en praksis for å involvere ansatte til å se sitt eget bidrag til utviklingen av eget arbeidsmiljø.

Utforming av driftsnære tiltak betyr at løsninger som vil bedre det fysiske- og psykososiale arbeidsmiljøet tar utgangspunkt i hva som vil lette arbeidssituasjonen for aktuelle grupper eller individer som er "utsatt" for en potensiell belastning, og da må disse gruppene og individene selv bidra i "diagnostisering" og utforming av tiltak. Dette er medvirkningsretten og -plikten man har som ansatt. Gjennom lov- og avtaleverket er ansatte i norske virksomheter innrømmet rett til å ha en arbeidshverdag som ivaretar helse og sikkerhet på en god måte, men er også pålagt en plikt til selv å delta i utformingen av et godt arbeidsmiljø. Et forebyggende fokus på arbeidsmiljøet er altså både et partsansvar og et medarbeideransvar. I vår studie ser vi at både verneombudene og de tillitsvalgte løfter opp ansattes plikt til egen deltagelse som en viktig faktor for å jobbe forebyggende.

Et forebyggende arbeid krever kontinuerlig innsats. Dette er særlig lederens ansvar og betinger at lederen på den aktuelle driftsenhet prioriterer tid til å være ute på enheten hun eller han har ansvar for. På denne måten får lederen tilgang til det arbeidsmiljøet hun eller han leder. Det betinger også at driftslederen blir gitt tid fra sin leder, til å prioritere tilstedeværelse i ansattes arbeidshverdag. Kontinuerlig innsats betyr også å bruke fellesarenaene med de ansatte til å følge opp arbeidsmiljøundersøkelser, ta opp status for tiltaksimplementering, ansvarliggjøre ansatte i å påta seg oppgaver og ansvar, og evne å formidle hvordan ulike tiltak og innsatsområder henger sammen for å "svare ut" identifiserte arbeidsmiljøutfordringer. Egne arbeidsmiljøprosjekter og -kampanjer kan være nødvendig, men lederen har en pedagogisk oppgave med å formulere hvordan disse i så fall henger sammen med det som er gjennomført av tiltak tidligere.

Et velfungerende partssamarbeid på arbeidsplassnivået er en motor for det forebyggende arbeidet fordi det representerer en stor og utvidet ledelseskapasitet til å sørge for at tiltak implementeres og at ansatte ansvarliggjøres. Lov- og avtaleverket i norsk arbeidsliv er godt skodd for at partene på arbeidsplassnivået skal, og kan samarbeide om forebyggende arbeidsmiljøarbeid.

Hovedavtalene mellom de ulike partene i arbeidslivet har et stort handlingsrom for partssamarbeid om forebyggende arbeidsmiljø både i form av finansiell bistand og anerkjennelse av at partssamarbeid må brukes til både produktiv og organisatorisk utvikling av arbeidsplasser. Det er altså ingenting i avtaleverket som stopper ledere og tillitsvalgte fra å gå så langt de vil i partssamarbeidet og handlingsrommet i hovedavtaleverket kan brukes enda mere. Handlingsrommet i verneombudets lovregulerte arbeid kan, og i vår studie finner vi at verneombudene ønsker å jobbe mer utviklingsorientert sammen med tillitsvalgte og ledere.

Kompetanse og opplæring fremheves som viktig av alle informantene for å kunne jobbe langsiktig og utviklingsorientert med det forebyggende arbeidsmiljøet. Igjen, gjennom hovedavtalene ligger det betydelig bistand i form av avsatte midler til at partene kan samarbeide om utvikling av arbeidsplassen og kompetanseheving. *Innholdet* i kompetansehevingstiltak sier derimot hovedavtalene lite om, og her er det opp til den enkelte fagforening å utforme et relevant opplæringstilbud under argumentet av at det er de som har nærhet til medlemmene og virksomhetsnivået. Vi tror dette er en riktig arbeidsfordeling, men vi mener også at hovedorganisasjonene kan være i tettere dialog med sine medlemsorganisasjoner for å avklare om de skal tilby seg å utforme deler av kompetansetilbudet innenfor områder relatert til måloppnåelser innen IA-avtalen. Vår studie viser at det forebyggende arbeidet må ta utgangspunkt i der arbeidstakere ferdes hver dag, nemlig på arbeidsplassen. For å oppnå målene i IA-avtalen er derfor både hovedorganisasjonene og myndigheter avhengig av at ledere, tillitsvalgte og verneombudene på virksomhetsnivået settes i stand til målrettet arbeid, og dette krever at virksomhetsnivået medvirker når avtaler utformes og operasjonaliseres. Det krever også at myndighets- og hovedavtalenivået bidrar med kompetanse og finansiering. Vår studie inneholder flere gode eksempler på at det lokale myndighetsnivået gjennom NAV Arbeidslivssentrene oppleves som en svært nyttig kompetansepartner for casevirksomhetene.

Fagforeningsstrukturen i Norge tar utgangspunkt i faglig utdanning til medlemmene. I dagens arbeidsliv er oppgavestrukturene såpass komplekse at arbeidsorganisering og såkalt "jobbglidning" gjør at arbeidsmiljøutfordringer ikke er dominert av hvilken fagbakgrunn man har men av jobbinnholdet, og at arbeidsoppgavene kan være de samme for ulike yrkesgrupper. Dette krever at fagforeningene på én og samme arbeidsplass samarbeider, er én part, og deltar på like fot i dialogen med ledelsen og verneombudene. Arbeidslivet er i kontinuerlig forandring, og hvordan nye brukerbehov eller digitale løsninger slår ut i form av arbeidsoppgaver merkes først ute "i linja".

Sentralnivået på arbeidsgiver- og arbeidstakersida må ha tett dialog med sine foreninger ute på virksomhetsnivået for å fange opp endringer i arbeidslivet og for å kunne bistå sine medlemmer med nødvendig bistand og dialog med myndighetsnivået. Her er det også grunn til å påpeke at strukturreformer i arbeidslivet kan medføre utfordringer med hensyn til et virksomhetsnært partssamarbeid om forebyggende arbeidsmiljø. For eksempel, kommunereformen kan medføre at tillitsvalgte for en enhet ender opp med å måtte betjene medlemmer med stor geografisk spredning. Tiden avsatt til tillitsvalgtarbeid må stå i forhold til dette. Det samme gjelder for ledere. Når vi i denne studien konkluderer med at det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet må ta utgangspunkt i der "skoen trykker" i daglig arbeid for folk, må vi sikre at partenes ansvar lar seg forvalte. Nærhet betyr i så henseende fysisk nærhet, og strukturreformer i arbeidslivet må ta hensyn til dette.

12 Referanser

- Arbeidstilsynet (2018a). *Arbeidstilsynets målbilde 2025*. Hentet august 2018 fra <https://www.arbeidstilsynet.no/om-oss/prioriterte-aktiviteter/arbeidstilsynets-malbilde-2025/>
- Arbeidstilsynet (2018b). *Arbeidstilsynets strategi 2017-2019*. Hentet august 2018 fra <https://www.arbeidstilsynet.no/om-oss/prioriterte-aktiviteter/arbeidstilsynets-strategi-2017-2019/>
- Aronsson, G., Gustafsson, K., & Dallner, M. (2000). Sick but yet at work. An empirical study of sickness presenteeism. *Journal of Epidemiology and Community Health, 54*, 502-509.
- Aronsson, G., & Lindh, T. (2004). Långtidsfriskas arbetsvillkår. *Arbete och hälsa* (10).
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*, 193–203
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*, 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands–Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*, 273-285.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management, 43*, 83-104.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*, 77-101.
- Christensen, J.O. & Knardahl, S. (2010). Work and neck pain: a prospective study of psychological, social, and mechanical risk factors. *Pain, 151*, 162-73.
- Christensen, J.O. & Knardahl, S. (2012). Work and back pain: a prospective study of psychological, social and mechanical predictors of back pain severity. *Eur J Pain, 16*, 921-33.
- Christensen, J.O., et al., (2018). Comprehensive profiles of psychological and social work factors as predictors of site-specific and multi-site pain. *Scand J Work Environ Health, 44*, 291-302.
- Christensen, M., Saksvik, P.Ø., & Karanika-Murrey, M. (Eds.) (2017). *The positive side of Occupational Health Psychology*. Switzerland: Springer.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-Analytic Test. *Journal of Applied Psychology, 95*, 834-848.

- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Di Nunzio, D., Hohnen, P., Hasle, P., Torvatn, H. and Øyum, L. (2009). *Impact of restructuring on health and safety and quality of work life: Psychosocial risks. WORKS Project, thematic report*. Leuven: Katholieke Universitet Leuven. Higher institute of labour studies.
- Eiken, T.E. & Saksvik, P.Ø. (2011). Det psykososiale arbeidsmiljøet – hvor har det blitt av den sosiale dimensjonen? I P.Ø. Saksvik (red.), *Arbeids-og organisasjonspsykologi – aktuelle tema til inspirasjon for et bedre arbeidsliv*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.
- Faggruppen for IA-avtalen. (2016). *Målene om et mer inkluderende arbeidsliv – status og utviklingstrekk*. Hentet august 2018 fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/malene-om-et-mer-inkluderende-arbeidsliv--status-og-utviklingstrekk.-rapport-2016/id2506453/>
- Faggruppen for IA-avtalen. (2018). *Målene om et mer inkluderende arbeidsliv – status og utviklingstrekk*. Hentet august fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/malene-om-et-mer-inkluderende-arbeidsliv--status-og-utviklingstrekk.-rapport-2018/id2606323/>
- Falkum, E., Hagen, I.M & og Trygstad, S.C (2009). *Bedriftsdemokratiets tilstand: Medbestemmelse, medvirkning og innflytelse i 2009*. Fafo-rapport 2009:35.
- Fernandez-Macias, E. (2012). Job Polarization in Europe? Changes in the Employment Structure and Job Quality, 1995-2007. *Work and Occupations* 39, 157-182.
- Finne, L.B., Christensen, J.O., & Knardahl, S. (2014). *Psychological and social work factors as predictors of mental distress: a prospective study*. PLoS One, 9(7): p. e102514.
- Finnestrand, H. (2011). *The role of the shop steward in organizations using high involvement workplace practices*. Doktoravhandling, Trondheim, NTNU, 2011:299.
- Foldspang, L., Mark, M., Rants, L. L., Hjort, L. R., Langholz-Carstensen, C., Poulsen, O. M., Johansson, U. Ahonen, G., & Aasnæss, S. (2014). *Working environment and productivity. A register-based analysis of Nordic enterprises*. TemaNord 2014:546. Danmark: Nordisk Ministerråd.
- Greenwood, D. J., & Levin, M. (2005). Reform of the social sciences and of universities through action research. I N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Red.), *The Sage handbook of qualitative research* (s. 43-64). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Gustavsen, Bjørn (2007). Work organization and 'the Scandinavian Model'. *Economic and Industrial Democracy* 28, 650-671.
- Hansen, G., V., & Langvik, T. Å. (2011). *Sammen bedre på IA: Fagrappport*. Rapportnr.: OR.13.11. ISBN 978-82-7520-645-7. Østlandsforskning.
- Hammer, T. H., Saksvik, P. Ø., Nytro, K., Torvatn, H., & Bayazit, M. (2004). Expanding the psychosocial work environment: workplace norms and work-family conflict as correlates of stress and health. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 83-97.
- Harvey, S. B., Modini, M., Joyce, S., Milligan-Saville, J. S., Tan, L., Mykletun, A. et al., (2017). Can work make you mentally ill? A systematic meta-review of work-related risk factors for common mental health problems. *Occupational & Environmental Medicine*, 74, 301-310.
- Hasle, P., E. Thoft & Olesen, K.G. (2010). *Ledelse med sosial kapital*. København: Lindhardt og Ringhof Forlag A/S.
- Hauke, A., Flintrop, J., Brun, E., & Rugulies, R. (2011). The impact of work-related psychosocial stressors on the onset of musculoskeletal disorders in specific body regions: A review and meta-analysis of 54 longitudinal studies. *Work & Stress*, 25, 243-256.
- Idébanken. (2016). *Rapport Idébankens midtveisvurdering av IA-avtalen 2014-2018*. Hentet august fra <http://www.idebanken.org/aktuelt/det-hoye-sykefravaeret-i-norge-er-ikke-lett-a-bli-klok-pa>
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kristensen T.S., Limborg, H. J., Albertsen K., & Pedersen F. (2013). Jobbet eller arbeidsplassen – hva betyr mest? En analyse av sosial kapital i folkeskoler. *Tidsskrift for Arbeidsliv*, 15, 62-77.
- Kvale, S. (1983). The qualitative research interview. *Journal of Phenomenological Psychology*. 14,171-196.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Levin, M., Nilssen, T.; Ravn, J.E. & Øyum, L. (2012). *Demokrati i arbeidslivet – Den norske samarbeidsmodellen som konkurransefortrinn*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E.G. (2000). Paradigmatic Controversies, Contradictions and Emerging Confluences. I N.K Denzin & Y.S Lincoln (Red.), *Handbook of Qualitative Research*. (s. 163-188). California: Sage Publications.

- Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid, og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven). (2005). Hentet august 2018 fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Lysgård, S. (1967). *Arbeiderkollektivet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Mandal, R. Dyrstad, K. Melbye, L., & Midtgård, T. (2016). Evaluering av bedriftshelsetjenesten i Norge. SINTEF-rapport A27819. Trondheim: SINTEF.
- Mørk, G., Aas, R. W., Kiær, E., Ellingsen, K. L., & Lønningdal, I. (2009). IA-forankring i ledelsen. Hva må virksomheter gjøre eller ha på plass for å redusere sykefraværet og oppnå et mer inkluderende arbeidsliv (IA)? IRIS-rapport 2009/157.
- Nergård, K. (2016). *Organisasjonsgrader, tariffavtaledekning og arbeidskonflikter 2014*. Fafo-notat 07
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., & Brenner, S-O. (2008). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work & Stress*, 22, 16-32.
- Nixon, A. E., Mazzola, J. J., Bauer, J., Krueger, J. R., & Spector, P. E. (2011). Can work make you sick? A meta-analysis of the relationships between job stressors and physical symptoms. *Work & Stress*, 25, 1-22.
- NOU (2010:1). *Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet*. Oslo: Arbeids- og sosialdepartementet.
- Oppfølgingsgruppen for IA-avtalen, (2016). *IA-avtalen 2014-2018. Underveisvurdering*. Hentet august 2018 fra <https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/asd/dokumenter/2016/underveisvurdering-ia-avtalen-alpr.pdf>
- Ose, S. O. (2016). Using Excel and Word to Structure Qualitative Data. *Journal of Applied Social Science*, 10, 147-162.
- Ose, S. O., Bjerkan, A., M, Pettersen, I., Gerhard K., H., Johnsen, A., Lippestad, J., & Saksvik, P. Ø. (2009). *Evaluering av IA-avtalen (2001-2009)*. SINTEF-rapport A11947. Trondheim: SINTEF
- Ose, S. O., Kaspersen, S. L., Haus-Reve, S., Mandal, R., Jensberg, H., & Lippestad, J. (2012). *Sykefravær – gradering og tilrettelegging*. SINTEF-rapport AA223973. Trondheim: SINTEF.

- Ose, S. O., Dyrstad, K., Slettebak, R., Lippestad, J., Mandal, R., Brattlid, I., & Jensberg, H. (2013). *Evaluering av IA-avtalen (2010-2013)*. SINTEF- rapport A24444. Trondheim: SINTEF.
- Parent-Thirion, A., Fernández-Macías, E., Hurley, J., & Vermeylen, G. (2007). *Fourth European working conditions survey. European foundation for the improvement of living and working conditions*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities (2007).
- Rapport fra uavhengig ekspertgruppe (2018). Hva bør skje med BHT? En fremtidsrettet bedriftshelsetjeneste med fokus på kjerneoppgaver. Hentet september 2018 fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/hva-bor-skje-med-bht/id2601628/>
- Ravn, J.E. (2015). Forhandling, forvaltning og forvandling. Den norske samarbeidsmodellens mulighetsrom i fremtidens arbeidsliv . I B. Bungum, U. Forseth, og E. Kvande (red.) *Den norske modellen. Internasjonalisering som utfordring og vitalisering*. Bergen: Fagbokforlaget
- Ravn, J.E. & Øyum, L. (2009): Dimensions of "Collaborability": An action research tool to assess the social dialogue of companies. Paper presented at 25th EGOS Colloquium, Barcelona, 2-4th of July 2009.
- Ravn, J. E., Øyum, L. (2018). Towards 'multi-collar' unionism. Cases of trespassing professionals in Norwegian industrial relations. *Economics and Industrial Democracy*, 1-23.
- Ravn, J. E., Hasle, P., Holtgrewe, U., Kirov, V., Markova, E., Van Peteghem, J., Peycheva, D., Ramioul, M., Sardadvar, K., Sørensen, O.H., Torvatn, H., & Øyum, L. (2012). Engaging stakeholders in developing working conditions. Summary report on action research and policy lessons. Deliverable 9.15, 'Summary report on action research and policy lessons' for Workpackage 9 of the EU-walqing project, SSH-CT-2009-244597.
- Regjeringen.no (2018). *Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv 4. Mars 2014-31. Desember 2018*. Hentet august fra https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/inkluderende_arbeidsliv/id947/
- Reynolds, S. (1997). Psychological well-being at work: Is prevention better than cure? *Journal of Psychosomatic Research*, 43, 93-102.
- Richardson, K.M & Rothstein, H.R. (2008). Effects of occupational stress management intervention programs: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13, 69-93.

- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo, Universitetsforlaget.
- Saksvik, P. Ø., Guttormsen, G., & Thun, S. (2011). Sykenærvær, nærværspres, fraværmestring og langtidsfriskhet – nye begrep i sykefraværsforskningen. I P. Ø. Saksvik (Red.), *Arbeids- og organisasjonspsykologi – aktuelle tema til inspirasjon for et bedre arbeidsliv* (pp. 214-234). Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Saksvik, P.Ø., & Christensen, M. (2015). *Arbeidshelsepsykologi på norsk*. Bergen: Fagbokforlaget
- Saksvik, P. Ø., Hammer, T. H., & Nytrø, K. (2013). Social relations at the collective level: The meaning and measurement of collective control in research on the psychological work environment. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 3, 31-46.
- Saksvik, P. Ø., & Tvedt, S. D. (2009). Leading change in a healthy way. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 1, 20-28.
- Saksvik, P. Ø., Tvedt, S. D., Nytrø, K., Buvik, M. P., Andersen, G. R., Andersen, T. K., et al. (2007). Developing criteria for healthy organizational change. *Work & Stress*. 21, 243-263.
- Skjørshammer, M. (2001). Conflict management in a hospital: Designing processing structures and intervention methods. *Journal of Management in Medicine*, 15, 156-166
- Sørensen, O.H., Hasle, P., Hesselholt, R.R., & Herbøl, K. (2012). *Nordiske forskningsperspektiver på arbeidsmiljø*. TemaNord 2012:525.
- STAMI. (2018). *Faktabok om arbeidsmiljø og helse*. STAMI-rapport, årgang 19, nr 3, Oslo: Statens arbeidsmiljøinstitutt.
- Strand, G. L., & Skogseid, I. (2013). Management and Employees' Collaboration: Is the Norwegian Work Life Model Suited for All? *Systemic Practice and Action Research*, 26, 53-74.
- Thorsrud, E. og Emery, F.E. (1970). *Mot en ny bedriftsorganisasjon. Eksperimenter i industrielt demokrati*. Oslo: Johan Grundt Tanum Forlag.
- Thun, S. (2010). Tilrettelegging - veien til et lavere sykefravær gjennom en "avventende sykemelding" Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet [NTNU], Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse, Psykologisk Institutt.
- Thun, S. (2017). *The Dynamics of Sickness Presenteeism through the Lens of the Job Demands-Resources Theory*. Doktorgradsavhandling NTNU:160

- Thun, S., Fridner, A., Minucci, D., & Løvseth, L. T. (2014). Sickness present with signs of burnout: The relationship between burnout and sickness presenteeism among university hospital physicians in four European countries. *Scandinavian Psychologist, 1*.
- Thun, S., Halsteinli, V., & Løvseth, L. T. (2018). A study of unreasonable illegitimate tasks, administrative tasks, and sickness presenteeism amongst Norwegian physicians: an everyday struggle? *BMC Health Serv Res, 18*, 407.
- Thun, S., Saksvik, P. Ø., Mehmetoglu, M., Ose, S. O., & Christensen, M. (2013). The impact of supervisors' attitudes on organizational adjustment norms and attendance pressure norms. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology 5*, 15-31.
- Torvatn, H. og Øyum, L. (2010): *Et Europeisk arbeidsliv i endring – hva skjer med ansattes medbestemmelsesmuligheter?* Vedlegg 1: NOU 2010:1, Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet.
- Torvatn, H., Forseth, U. & Andersen, T.K. (2007). *Partner for arbeidsmiljø –det norske verneombudets rolle og funksjon*. SINTEF rapport: SINTEF A3085.
- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the demands-resources model. *Career Development International, 20*, 446-463.
- Schmid, J. A., Jarczok, M. N., Sonntag, D., Herr, R. M., Fischer, J. E., & Schmidt, B. (2017). Associations between supportive leadership behaviour and the cost of absenteeism and presenteeism. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 59*, 141-147.
- Schmidt, B., Loerbroks A., Herr, R. M., Wilson, M. G., Jarczok, M. N., Litaker, D., Mauss, D., Bosch, J. A., & Fischer, J. E. (2004). Associations between supportive leadership and employees self-rated health in an occupational sample. *International Journal of Behavioral Medicine, 21*, 750-756.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*, 80–92.
- Wibeck, V. (2000). *Fokusgrupper – Om fokuserande gruppintervjuer som undersökningsmetod*. Lund: Student-litteratur, Sverige.
- World Health Organization (WHO). (1986). *The Ottawa Charter for Health Promotion*. Hentet august 2018 fra <http://www.who.int/healthpromotion/conferences/previous/ottawa/en/>
- Øyum, L., Andersen, T. K., Buvik, M. P., Knutstad, G. A., & Skarholt, K. (2006). *God ledelsespraksis i endringsprosesser - Eksempler på hvordan ledere har gjort*

endringsprosessen til en positiv erfaring for de ansatte. TemaNord:567.

København:Nordisk Ministerråd.

Øyum, L., Finnestrand, H. O., Johnsen, E., Lund, R., Nilssen, T., & og Ravn, J. E. (2010). *PALU – Utvikling og praktisering av den norske samarbeidsmodellen*. Rapport fra SINTEF, NHO, LO og HF. Trondheim: SINTEF.



Teknologi for et bedre samfunn

www.sintef.no