



**UiT**

**NORGES  
ARKTISKE  
UNIVERSITET**

**Fakultet for Humaniora, Samfunnsvitenskap og Lærerutdanning**

*Tillitsvalgtrollen i endring*

*Den tillitsvalgte som forandringsentreprenør og meningsforhandler*

**Einar Rebni**

**STV-3906 Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi**

**Mai 2017**





# Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	i
Forord.....	iii
Prolog.....	1
1 Tema og avgrensing.....	3
2 Bakgrunn for medvirkning.....	5
2.1 Organisering av medvirkningsarenaer.....	7
3 Utviklingstrekk i helsevesenet.....	9
3.1 Nasjonale endringer.....	9
3.2 Lokale utfordringer.....	10
3.3 Mangfoldig virksomhet.....	11
4 Teoretisk tilnærming.....	13
4.1 Læring som sosialt fenomen.....	13
4.2 Sentrale begreper.....	14
4.3 Teoriens relevans for oppgaven.....	17
5 Metodevalg.....	19
6 Medvirkning, læring og identitet.....	23
6.1 Medvirkning som læringsprosess.....	23
6.2 Identitet som tillitsvalgt.....	24
6.3 Hva er tilstrekkelig medvirkning?.....	26
6.4 Ledelse – ideal og praksis.....	29
7 Medvirkningsbegrepet i praksis.....	35
7.1 Forutsetninger for god medvirkning.....	35
7.2 Sterkere medvirkning på foretaksnivå.....	37
7.3 Medvirkning som personavhengig.....	39
7.4 Nærhet eller distanse til ledelsen.....	42
7.5 Den tillitsvalgte som forandringsentreprenør.....	45
7.6 Profesjonalisering av tillitsvalgtrollen.....	46
8 Avslutning.....	49
Litteratur.....	51
Vedlegg.....	55
Vedlegg 1: Intervjuguide.....	55



# Sammendrag

I masteroppgaven *Tillitsvalgtrollen i endring*, har jeg fokusert på de tillitsvalgtes rolleforståelse og medvirkningens betydning og hva som fremmer og begrenser den med bakgrunn i tillitsvalgtes egne erfaringer.

Oppgaven er gjort med bakgrunn i en serie kvalitative intervjuer jeg gjorde med sentrale tillitsvalgte i Universitetssykehuset Nord-Norge HF vinteren 2017. Oppgaven har til hensikt å få frem noen sentrale trekk som karakteriserer tillitsvalgtrollen og medvirkning og som også kan være overførbare til andre helseforetak og det norske arbeidsliv for øvrig.

Begynnelsen av oppgaven gir en kortfattet beskrivelse av bakgrunn og kontekst, blant annet utviklingstrekk nasjonalt og lokalt for sykehussektoren, samt en redegjørelse for medvirkningsbegrepet. Etter metode og teorikapitlene, følger to hovedkapitler med hovedvekt på intervjumaterialet før avslutning og oppsummering.



## Forord

Arbeidet med masteroppgaven har vært en interessant og utfordrende prosess. Det har vært utfordrende fordi jeg har hatt full jobb ved siden av, men også givende og interessant fordi jeg valgte å skrive om et tema fra egen virksomhet.

I begynnelsen av vinteren 2017 etter godkjenning av forskningsprosjektet fra Norsk senter for forskningsdata (NSD), hadde jeg særlig en intens periode med flere intervjuer som kom relativt tett på og en transkriberingsprosess som var rimelig tidkrevende. Underveis i prosessen lurte jeg på hvor dette egentlig bar hen, men blant annet takket være god veiledning og gode råd fra min veileder Ådne Danielsen har jeg fått oppgaven ferdig.

Jeg retter også en stor takk til mine intervjupersoner som ga meg mye informasjon om temaet som har vært gjenstand for oppgavens fokus. Jeg har lært masse av dem og lærer fortsatt.

Til slutt vil jeg takke min kone Nina som har holdt ut med mine frustrasjoner fram til den ferdige oppgaven og vært en god samtalepartner i prosessen.





# Prolog

Mitt valg av tema for masteroppgaven, *Tillitsvalgrollen i endring*, har bakgrunn i at jeg lenge har vært interessert i hva som skaper og fremmer medvirkning.

Undertittelen på oppgaven, *Den tillitsvalgte som forandringens entreprenører og meningsforhandler*, er inspirert av en artikkelsamling ”Förändringens entreprenörer och tröghetens agenter” (Linde og Svensson 2013) og Jean Lave og Etienne Wenger som bruker begrepet meningsforhandler i deres sosiale læringsteori.

Oppgaven er gjort med bakgrunn i intervjuer med tillitsvalgte ved Universitetssykehuset Nord-Norge HF (UNN). UNN har rundt 6300 ansatte ifølge sykehuset nettside, og er et regions- og universitetssykehus som eies av Helse Nord RHF. UNN omfatter flere lokasjoner og i tillegg til sykehuset i Breivika, Tromsø, med den største pasientaktiviteten, har UNN virksomhet på følgende steder:

- Psykisk helse- og rusklinikk, Åsgård i Tromsø
- UNN Harstad sykehus
- UNN Narvik sykehus
- Longyearbyen sykehus, Svalbard
- Fem senter for psykisk helse- og rusbehandling, seks behandlingssteder: Silsand, Sjøvegan, Storslett, Storsteinnes, Håkvik og Harstad.
- To distriktsmedisinske senter: Finnsnes og Storslett

Som hovedverneombud i UNN siden høsten 2010 har jeg, hatt et nært samarbeid med ledere og sentrale tillitsvalgte. Jeg har medvirket i en rekke omfattende prosesser i sykehuset som for eksempel organisasjonsutvikling og omstillinger, klinikkinterne og klinikkovergripende omorganiseringer og byggeprosjekter, planlegging, gjennomføring og oppfølging av medarbeiderundersøkelser. Som medlem av Kvalitetsutvalget og Arbeidsmiljøutvalget (også som leder av utvalget), gjennom deltagelse på faste månedlige møter med ledelsen og tillitsvalgte, gjennom drøftingsmøter og deltagelse i diverse nedsatte arbeidsgrupper, har jeg fått et inntak til forståelse og kunnskap om virksomheten. I arbeidet med masteroppgaven har

jeg forsøkt å utnytte denne nærheten som jeg har hatt til den virksomheten jeg har valgt å se nærmere på.

Tillitsvalgtrollen er sammensatt. Tillitsvalgte skal representere og forsvare sine medlemmers interesser. De skal også være samarbeidspartnere med sine ledere og arbeidsgiver, men kan i neste øyeblikk oppleve å være motpart. De skal ideelt sett fungere som brobyggere mellom ledelse og ansatte som de representerer, samt formidle kunnskap og informasjon begge veier.

Tillitsvalgte og verneombud kan av og til bli brukt om hverandre, men det er en vesentlig forskjell. Tillitsvalgte er representanter for sine arbeidstakerorganisasjoner eller fagforbund og representerer sine respektive medlemmer, spesifikke yrkesgrupper. Noen fagforbund som Sykepleierforbundet og Legeforeningen er homogent sammensatt til forskjell fra for eksempel forbund som Delta og Fagforbundet som representerer mange ulike yrkesgrupper. Til grunn for tillitsvalgtes virke er hovedavtalen som regulerer lønns- og arbeidsvilkår, samt inngåtte tariff/lønnsavtaler og overenskomster.

Vernetjenesten og verneombud representerer derimot alle ansatte, inkludert ledere, og verneombudenes oppgave er å påse at den enkelte virksomhet følger opp Arbeidsmiljølovens bestemmelser. Som ansattes representanter er tillitsvalgte og verneombud sammen med ledelsen delaktig i det som heter medvirkning og partssamarbeid.

# 1 Tema og avgrensing

I oppgaven *Tillitsvalgrollen i endring* fokuserer jeg på hvordan tillitsvalgte i UNN opplever sin rolle, medvirkning i praksis og hvordan de har opplevd medvirkningen har endret seg. Tillitsvalgtes kunnskap og refleksjoner omkring egen rolle, ledelse, organisasjonskultur, medvirkning og endring, gir inntak til forståelse av kompleksiteten i helseforetak.

Formålet med oppgaven er å se på hva som skaper og fremmer medvirkning med bakgrunn i tillitsvalgtes egne erfaringer. I denne sammenhengen ser jeg tillitsvalgtrollen og medvirkning som to gjensidige fenomener. Det er begreper som i teori og praksis hører sammen og forutsetter hverandre.

Oppgaven tar utgangspunkt i følgende problemstillinger og spørsmål:

- Hvordan oppfatter tillitsvalgte hva som legges i begrepet medvirkning?
- Hva skaper god medvirkning og hvilke forutsetninger skal til?

På bakgrunn av intervjuer og samtaler jeg har gjort med noen utvalgte informanter (jeg redegjør nærmere for metodevalg senere), vil jeg se om det er noen generaliserbare mønstre og fellestrekk i erfaringene med tillitsvalgtrollen og opplevelsen av medvirkning. Med fokus på tillitsvalgtrollen, hvordan de tillitsvalgte forstår medvirkning og derav sin egen rolle, vil jeg kunne si noe om ledelse og ledelsesutøvelse i helseforetak. Oppgaven vil derfor også handle om ledelse i norske sykehus sett i fra de tillitsvalgte sitt ståsted. I en serie intervjuer med sentrale tillitsvalgte i UNN, har begreper som åpenhet, medvirkning og ledelse blitt problematisert, hvor spesielt erfarne tillitsvalgte, flere med godt over 10 års fartstid har opplevd hvordan medvirkningen har endret seg over tid.

Tillitsvalgte står i et krysningspunkt som deltagere i medvirkningsprosesser og ulike prosjekter. Møtestrukturen er omfattende. Det kan være medvirkning i drøftings- og orienteringsmøter, nedsatte arbeidsgrupper vedrørende omstillingsprosesser, nedbemanning, organisasjonsutvikling, utbyggingsprosjekter, konfliktsaker, prosesser knyttet til budsjett- og

økonomiarbeid, dialogavtaler, eventuelle brudd på arbeidstidsordninger og arbeidsmiljøloven, oppfølging av turnusplanlegging og avtaleverk for å nevne noe.

Tillitsvalgte har de siste 10 til 15 årene måttet forholde seg til store endringer av helsevesenet og sykehussektoren. Det har helt klart påvirket tillitsvalgtrollen og medvirkningen har endret karakter som følge av dette. Spørsmålet er om medvirkningen har endret seg til det verre eller bedre? Dette vil problematiseres og drøftes videre.

Først skal jeg redegjøre for noen generelle utviklingstrekk når det gjelder tillitsvalgtrollen og medvirkning i norsk arbeidsliv før jeg deretter drøfter tillitsvalgtrollen i forhold til begreper som medvirkning og ledelse med utgangspunkt i en serie intervjuer som ble gjennomført vinteren 2017. I fokuset på tillitsvalgtrollen og medvirkning, kommer jeg ikke utenom å problematisere og trekke inn perspektiver på ledelse og ledelsesutøvelse fordi det å lede er sentralt for om medvirkning fungerer eller ikke.

## 2 Bakgrunn for medvirkning

I dette kapittelet tar jeg for meg noe av bakgrunnen for medvirkningsbegrepet og hvilken betydning begrepet har hatt i norsk arbeidsliv. Medvirkning er et komplekst sosialt fenomen. Visse forutsetninger må være tilstede for at medvirkningen skal kunne fungere og oppleves som god. Forutsetningene er blant annet av juridisk karakter.

Medvirkning er hjemlet i Arbeidsmiljøloven og Hovedavtalen som formaliserer samarbeidet mellom partene i arbeidslivet. Hovedavtalen forplikter de tillitsvalgte til å bidra til å fremme bedriftsutvikling. Det var gjennom hovedavtalen mellom LO og N.A.F. i 1935 *”at konflikter og uro ble avløst av regulering og samarbeid.”* (Levin et al. 2012: 27).

Hovedavtalen regulerer forholdet mellom arbeidsgiver og tillitsvalgte fra arbeidstakerorganisasjonene, mens Arbeidsmiljøloven regulerer forholdet mellom verneombud og arbeidsgiver. Forholdet mellom partene i det norske arbeidslivet har i etterkrigstiden vært karakterisert av vilje til samarbeid fra begge parter, fagforeninger og arbeidsgivere:

*”Partssamarbeid har lange tradisjoner i norsk arbeidsliv og i offentlig sektor. Det er regulert gjennom lover og i avtaleverk. Et godt partssamarbeid bygger på en grunnleggende tillit mellom aktørene. Denne tilliten, både på individuelt og institusjonelt nivå, beskrives i mange sammenhenger som en sosial kapital som kjennetegner de nordiske velferdssamfunnene.”* (Arbeidstilsynet 2016: 14).

Den norske arbeidslivsmodellen har vært tuftet på gjensidig forståelse, søke felles løsninger og kompromisser framfor å kjøre en konfliktlinje:

*”I den norske modellen er tillit en kulturell dimensjon av stor betydning for forholdet mellom ansatte og ledere og mellom ansattes tillitsvalgte og ledelsen og det er en relasjon som utvikles over tid. Samarbeid og samarbeidssystemer har utviklet seg i hele etterkrigsperioden, og den norske modellen kjennetegnes av et betydelig innslag av sosial kapital, der ikke minst tillit mellom aktørene spiller en vesentlig rolle.”* (Løken, Falkenberg og Kvinge 2009: 194).

Den norske samarbeidsmodellen blir gjennomgående framhevet som harmonisk (Levin et al. 2012: 27):

- Tilliten mellom ledere og arbeidstakere beskrives som høy.
- Norske virksomheter håndterer jevnt over uenighet og konflikter relativt konstruktivt.
- Samarbeidet mellom leder og tillitsvalgte har høy legitimitet

Samarbeidet mellom partene slik det har utviklet seg, har vokst både i bredden og dybden. Samarbeidslinjen i det norske arbeidslivet er en kontrast til andre land som ikke er tuftet på en tilsvarende samarbeidsmodell og hvor organiseringsgraden er langt lavere og med større lønnsforskjeller. Samarbeidsmodellen er preget av en

*” dualistisk utvikling hvor det hele tiden har vært to parallelle løp. På den ene siden har samarbeidet blitt formet gjennom lovgivning som markerer og identifiserer rettighetssiden til ansatte i virksomheten som opererer i Norge. På den andre siden skjer det en utvikling av avtaleverket mellom partene hvor de ansattes involvering og medvirkning i virksomhetens daglige drift blir fokusert.”* (Levin et al. 2012: 49).

Ifølge Levin et al. vil et velutviklet partssamarbeid kunne være i stand til å håndtere:

*”uenigheter og konflikter rasjonelt og økonomisk med få tilfeller av lammende konflikt. Ledelse og partssamarbeid tett på arbeidsprosessene stimulerer bred involvering. Det gir arbeidstakerne mulighet til å utvikle helhetsforståelse (gjennom involvering), som kan stimulere til utbredt distribuert ansvarlighet.”* (Levin et al. 2012: 136).

Hovedkonklusjonen i NOU 2010: 1 ”Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet”, er at det er stor variasjon i måten medvirkningsordningene praktiseres på i Norge, men at de lovfestede ordningene har høy legitimitet hos alle i norsk arbeidsliv. Videre oppsummerer utvalget at

*”ansattes innflytelse er størst når det gjelder egen arbeidssituasjon, noe mindre når det gjelder organiseringen av arbeidet og klart minst når det gjelder |organiseringen av arbeidet og klart minst når det gjelder påvirkning på overordnede forhold i virksomheten.”* (NOU 2010: 65/66).

## 2.1 Organisering av medvirkningsarenaer

Medvirkning handler om at formelle rammevilkår er på plass juridisk, strukturelt og organisatorisk. Medvirkningen skal komme til uttrykk i et formelt samarbeid mellom tillitsvalgte, vernetjenesten og ledere i en virksomhet. Et virksomhet av en viss størrelse vil kunne bestå av HMS-grupper og Arbeidsmiljøutvalg som er partssammensatt som betyr at representanter fra både arbeidsgiversiden og arbeidstakersiden er representert. Tillitsvalgte og verneombud er ansattes representanter.

Organiseringen av Helse-, Miljø- og Sikkerhet (HMS) i UNN, kalles for KVAM. KVAM står for kvalitet og arbeidsmiljø. Hensikten er å se HMS, arbeidsmiljøet, og det faglige, arbeidet som skal utføres, i klar sammenheng med hverandre. På de lavere nivåene seksjon-, avdelings- og enhetsnivå, er det partssammensatte HMS/KVAM-grupper<sup>1</sup>, mens på klinikk- og senternivå er det partssammensatt KVAM-utvalg. På det øverste nivået, foretaksnivå, er KVAM delt opp i henholdsvis Kvalitetsutvalget som behandler saker av faglig karakter og Arbeidsmiljøutvalget (AMU) som behandler arbeidsmiljørettede saker. Årsaken til denne oppsplittingen på foretaksnivå, er av juridisk karakter.

På alle nivåer skal det være en partssammensatt balanse når det gjelder arbeidsgiver og arbeidstakersida. Når det gjelder lederskapet i foretakets AMU så går det på rundgang mellom arbeidsgiver og arbeidstakersida for to år av gangen. AMU får inn saker fra klinikkens og sentra sine KVAM-utvalg, gjennomgang av styre- og tilsynssaker. AMU behandler videre saker av klinikkovergripende karakter som organisasjonsutvikling, klinikksammenslåinger og utbygginger for å se om medvirkning i prosessene har vært tilfredsstillende og hvilke konsekvenser endringene ville kunne få for de ansatte.

Foretakstillitsvalgte deltar på drøftingsmøter med arbeidsgiver før styremøter hvor styresaker tas opp til drøfting. Det er faste uformelle møter med direktøren ti ganger i året. Møtene er uformelle i den forstand at det ikke føres referat eller protokoll. Det er også faste møter med personalsjefen ti ganger i året. Foretakstillitsvalgte deltar i klinikk- og sentervise møter som gjennomgår dialogavtalene. I tillegg blir tillitsvalgte innkalt til drøftingsmøter ved

---

<sup>1</sup> I oppgaven legger jeg til HMS slik at det blir HMS/KVAM-grupper siden leseren ikke nødvendigvis kjenner så

organisasjonsutviklingsprosesser, omorganiseringer, byggesaker og alle endringer som vedrører medlemmenes arbeids- og lønnsvilkår, samt i konfliktsaker hvor medlemmer er involvert. Ofte har tillitsvalgte på alle virksomhetsnivåer et nært samarbeid med vernetjenesten i saker som berører arbeidsmiljøet og konfliktsaker. Tillitsvalgte er også representert i styret med fire representanter ved siden av seks styrerepresentanter, representant fra brukerutvalget, styreleder og nestleder.



## **3 Utviklingstrekk i helsevesenet**

I dette kapitlet fokuserer jeg på noen utviklingstrekk som karakteriserer dagens helsevesen, først kortfattet nasjonalt og deretter lokalt for UNN sitt vedkommende. Disse utviklingstrekkene utgjør en viktig ramme eller kontekst for mitt temavalg og de er derfor viktig å komme inn på.

### **3.1 Nasjonale endringer**

Det offentlige helsevesenet og sykehussektoren har som ellers i det norske arbeidslivet, de siste tiårene vært preget av en høy endrings- og omstillingstakt. Helseforetakene og sykehussektoren har stått overfor krav om kostnadseffektivitet og krav om økt overskudd.

I 1997 kom stykkprisfinansiering, i 2001 fritt sykehusvalg og i 2002 ble en omfattende sykehusreform innført med statlig overtakelse av alle offentlige sykehus, sammenslåinger til større enheter og en tilknytningsform til staten som helseforetak med egne styrer (Christensen et al. 2012: 246-250, Opedal og Stigen 2005).

Det norske samfunnet karakteriseres av en demografisk utvikling med store følger for helsevesenets framtidige mulighet til å gi de samme kvalitative helsetjenestene.

Samfunnsutviklingen med en aldrende befolkning og flere pasienter, gir utfordringer med hensyn til å utdanne og rekruttere tilstrekkelig med kvalifisert helsepersonell. Det innebærer at helsepersonell i større grad må utnytte hverandres styrker og kompetanseområder i samarbeid på tvers av klinikker og avdelinger. I denne forbindelse vil begrepet lærende organisasjon få en enda sterkere praktisk betydning.

## 3.2 Lokale utfordringer

I løpet av et relativt kort tidsrom har UNN hatt en stor endringstakt. I 2007 fikk sykehuset en ny organisasjon med klinikkstruktur og utviklingen har de siste årene vært preget av en rekke samtidighetsutfordringer. Ansatte og ledere har over tid stått oppe i langvarige og til dels kompliserte omstillingsprosesser. Mange prosesser og prosjekter har gjennom flere år foregått parallelt og påvirket hverandre, som for eksempel byggeprosesser, organisasjonsutvikling og organisasjonsendringer med sammenslåing og opprettelse av nye enheter. Samtidig har UNN et blikk på seg fra samfunnet og offentligheten som følger med om helseforetaket oppfyller samfunnsoppdraget om å yte forsvarlig pasientbehandling, men også når det gjelder medvirkning og åpenhetskultur. UNN er gjenstand for eksterne tilsyn fra Arbeidstilsynet, Helsetilsynet og Tilsynet for Samfunnssikkerhet. I tillegg kommer en tidvis sterk medieinteresse. I årsberetningen for UNN 2016 heter det at:

*” sentrale utfordringer som foretaket står ovenfor er etter styrets vurdering evnen til å gjennomføre nødvendige omstillingstiltak slik at driften kan videreføres i tråd med økonomiske rammer samtidig som tilbudet til befolkningen sikres med god kvalitet og tilgjengelighet. På samme måte er det også vesentlig å balansere utviklingen ved å sikre foretaket et godt og fungerende arbeidsmiljø.”*

I sitatet ser vi at det er en rekke hensyn som skal ivaretas der noen kan synes motstridende. Man skal gi befolkningen et godt helsetilbud, man skal ha god økonomistyring og arbeidsmiljøet skal ivaretas. 2017 er for UNN et såkalt konsolideringsår hvor det ikke skal innføres eller settes i gang noen større klinikkovergripende endringer og prosjekter. Beslutningen om 2017 som konsolideringsår kan nok skyldes en viss erkjennelse av reformtrøtthet og slitasje i virksomheten både blant ledere og ansatte. I en styresak om gjennomføringsplan for ”Kontinuerlig forbedring” (8.februar 2017) heter det følgende om utviklingstrekkene i UNN:

*” UNN har i perioden 2007-2016 brukt organisasjons- og strukturendringer som viktige tiltak for å møte utfordringer. Klinikkorganisering er innført, små enheter er slått sammen til færre og større, døgnenheter er erstattet med dagenheter, og virksomheten er samlet på færre*

lokalisasjoner. Dette har, sammen med en moderat økonomisk vekst, gitt handlingsrom til å realisere fremtidsrettede investeringer i bygg og kliniske IKT-systemer.

Sykehuset står nå overfor et nytt utfordringsbilde. Den økonomiske veksten har flatet ut og ble i styresak 104/2016 Virksomhetsplan 2017 vurdert å være negativ etter justering for nye oppgaver. Sykehusstrukturen er besluttet gjennom Stortingets behandling av Nasjonal helse- og sykehusplan, og potensialet for andre strukturendringer er i hovedsak uttømt. Det er etablert en reell konkurranse mellom helseforetakene og private aktører gjennom ordningene Kvalitetsbasert finansiering og Fritt behandlingsvalg. Helsetilsynet og Pasient- og brukerombudet gir tilbakemelding om at systemer og prosedyrer nå er etablert i UNN, men påpeker svakheter i etterlevelsen, i forbedringsarbeidet og i læringen på tvers av fagmiljøer. Videre forventes det at pasientene i økende grad skal medvirke i beslutninger og egen behandling. Helseministeren har i tillegg stilt nye krav om at sykehusene skal utvikle bedre kultur for åpenhet og læring som virkemiddel for å bedre arbeidsmiljøet og styrke pasientsikkerheten.”

I årene som kommer vil det i sterkere grad legges vekt på en kontinuerlig forbedringsprosess, en langsiktig strategi uten sluttdato som skal gjennomsyre den totale virksomheten fra topp til bunn:

”Dette nye utfordringsbildet krever at UNN flytter fokus fra organisatoriske og strukturelle endringer til implementering av de vedtatte strategiene, og kontinuerlig forbedring som metode. Utfordringen med å skape størst mulig helsegevinst for flere pasienter med uendret bemanning kan i begrenset grad møtes med ytterligere effektivisering. Tilnærmingen må i stedet være å redusere feil, øke kvaliteten og prioritere aktivitet som gir dokumentert helsegevinst.”

### **3.3 Mangfoldig virksomhet**

I en større virksomhet som UNN, er det ikke snakk om en enhetlig og homogen kultur. Samordning på tvers av klinikker, fag og lokasjoner har sine utfordringer, men det har også samarbeidet internt i klinikkene mellom faggrupper med spesifikke særegenheter og sterke

identiteter. Samarbeid på tvers er både en ledelsesutfordring og utfordring for tillitsvalgte som skal ivareta medlemmers interesser som kan tilhøre ulike og til dels sterke faglige subkulturer. Det er forskjeller på medlemsmassen i de respektive forbundene, både på sammensetting og størrelse. Forbund som har medlemmer som har høy utdanning har nok en større mulighet til å vinne fram enn jo lenger ned man er i hierarkiet i forhold til posisjon og utdanning. Leger og sykepleiere er de fremste i så måte med stor representasjon, sterke organisasjoner og en faglig forrang framfor forbund med medlemmer som ikke har helsefaglig bakgrunn og som representerer diverse støttefunksjoner.

Organisasjonskulturen er i en kontinuerlig endringsprosess. Den er forstått og fortolket på bakgrunn av ledernes og ansattes ulike ståsteder, lokasjonstilhørighet, faglig tilhørighet, interesser og agendaer. Det er derfor langt fra noen entydig forståelse av organisasjonskulturen i helseforetaket. Organisasjonskulturens mangfold har noen klare ledelsesmessige utfordringer for koordinering og samarbeid på tvers, men også for å utvikle en felles identitet som ansatt i UNN. Organisasjonskulturen kan være en hindring og virke begrensende for ledelsesutøvelse hvis de ansattes holdninger og verdier ikke er i samsvar med ledelsens mål (Yukl 2006: 158). Videre har organisasjonskulturen stor påvirkning på fordeling og samordning av arbeidet i en virksomhet og handler om hvordan dominerende forståelsesformer, vurderinger og verdier påvirker hvordan de ansatte forstår og utfører sine oppgaver.

Det er til ledelsens fordel hvis den kjenner til og har kunnskap om hva som foregår i egen virksomhet utover virksomhetsrapporter og økonomiske måltall. Organisasjonskulturelt mangfold fordrer en fleksibilitet og omstillingsevne når det gjelder utøvelse av lederskap, men stiller også tillitsvalgte overfor utfordringer med hensyn til evnen til å kunne kommunisere med høyst ulike ansatte og å ivareta mangfoldet i medvirkningsprosesser.

## 4 Teoretisk tilnærming

I den teoretiske tilnærmingen i oppgaven for å belyse medvirkningen som et fundament for tillitsvalgtrollen, vil jeg vektlegge den sosiale læringsteorien til Etienne Wenger og Jean Lave (Lave og Wenger 1991, Wenger 2004, Bratton et al. 2007, Agrifolio 2007). Sentrale begreper som praksisfellesskap, deltagelse og meningsforhandling inngår i deres læringsteori. Jeg refererer til Lave og Wenger, enten sammen eller hver for seg. De har hatt et nært samarbeid i en årrekke, men har også enkeltvis arbeidet innenfor samme læringsteoretiske retning. Lave og Wengers læringsteori har sin forløper i Vygotskys sosiokulturelle læringsteori som understreket betydningen av kontekst og den sosiale samhandlingens betydning i læringsprosessen (Bratton et al. 2007: 228, Säljö 2003: 121).

### 4.1 Læring som sosialt fenomen

Ifølge Wenger handler læring grunnleggende om vår levende erfaring med deltagelse i verden (Wenger 2004: 13). Læring er dypest sett *”et fundamentalt sosialt fenomen”* (Wenger 2004: 13) som reflekterer vår sosiale natur som mennesker med evne til innsikt. Wenger ser på læringen som flerdimensjonal og har fire premisser for læringsteorien (Wenger 2004: 14):

- Mennesker er sosiale vesener.
- Kunnskap handler om kompetanse og ferdigheter.
- Innsikt oppnås gjennom deltagelse, det vil si praksis.
- Mening er læringens resultat.

I forhold til tillitsvalgtrollen er læringens betydning åpenbar på flere områder, noe jeg skal konkretisere utover i oppgaven. I oppgavens fokus på tillitsvalgtrollen og medvirkning inkluderes læringsbegrepet og Lave og Wengers (1991) sosiale læringsteori for å belyse medvirkningen som et fundament for tillitsvalgtrollen i praksis. Både tillitsvalgtrollen og medvirkning, er to begreper som er tett sammenvevd i praksis. Medvirkning er hva tillitsvalgtrollen grunnleggende handler om.

Lave og Wengers læringsteori konstituerer et sammenhengende analysenivå. Det vil si at de ser læringen som overlappende individuelt og samfunnsmessig, som både et individuelt og kollektivt anliggende. Utgangspunktet er at læringen er sosial, at den primært er et felles prosjekt. Lave utviklet begrepet situert læring for å vise til den betydning konteksten har for læring, kunnskap og kompetanse (Bratton et al. 2007: 228). Lave og Wengers sosiale læringsteori og begrepsapparat gir forståelse av et begrep som medvirkning i relasjon til begreper som læring, kunnskap, kompetanse, deltagelse, engasjement og identitet og knytter medvirkning som prosess tett opp til læringsbegrepet i praksis. Lave og Wengers begreper som for eksempel praksisfellesskap (communities of practice) og legitim perifer deltagelse (legitimate peripheral participation) understreker betydningen av å se at læring

*“can be as much a social and collective activity as an individual one”* (McGivney 2006: 12).

Begreper som deltagelse og engasjement viser til det sosiales grunnleggende betydning for læring. I forhold til oppgavens tema er medvirkningsprosesser i seg selv prosesser fylt av læring. Læring er et prosessuelt fenomen og medvirkning er konstituerende for tillitsvalgtrollen. Det er således en intern relasjon og dialektikk mellom begreper som forutsetter hverandre. I lys av Lave og Wengers læringsteori forstår jeg begreper som praksis, deltagelse, fellesskap, mening og identitet, som erfaringsnære begreper som de jeg intervjuet selv kjente godt til og benyttet seg av.

## 4.2 Sentrale begreper

Begrepet praksisfellesskap står sentralt hos Lave og Wenger (Agrifolio 2015) og understreker læringens grunnleggende sosiale karakter. Praksisfellesskap defineres som en gruppe av mennesker som kommer sammen omkring felles interesser og mål. Målene er sammenfallende individuelt for hver deltager og kollektivt. I fellesskapet deles informasjon og deltagerne utvikler seg personlig og faglig. Ifølge Lave og Wenger (1991) har praksisfellesskap eksistert så lenge mennesker har lært og delt av sine erfaringer gjennom å fortelle hverandre historier (Agrifolio 2015: 25). Praksisfellesskap har derfor et sentralt narrativt element som understreker dets grunnleggende sosiale og kommunikative betydning.

Vi tilhører alle flere praksisfellesskap på skolen, på jobben, hjemme og i fritidssammenheng i idrettslag og foreninger. Vi tilhører riktignok noen praksisfellesskap mer enn andre og noen er vi kanskje derfor mindre deltagende i, mens andre er vi mer stabilt tilstede i så å si daglig som praksisfellesskap på arbeidsplassen hvor vi tilbringer størstedelen av vårt voksne liv. Uansett hvilken form vår deltagelse har, så er vi alle kjent med erfaringen av å tilhøre praksisfellesskap. Ifølge Wenger er praksisfellesskaper knutepunkter for *”udbredelse, fortolkning og anvendelse af information. De er kommunikationsknudepunkter.”* (Wenger 2004: 286). Læring er en tilblivelsesprosess som former hvem vi er og praksisfellesskaper er privilegerte «steder» for å skape kunnskap. Praksisfellesskaper er betydningsfulle fordi de representerer *”investeringer i gensidigt engagement”* (Wenger 2004: 284).

Praksisfellesskaper må ikke forstås isolert, men ses i sammenheng med hverandre. Bli man del av et praksisfellesskap, er man samtidig også del av fellesskapets relasjoner til sin omverden (Wenger 2004: 124.). Vi kan samtidig være deltagere i ulike praksisfellesskaper. Et praksisfellesskap kan fortone seg svært forskjellig. Det kan, ifølge Wenger, ha en åpen dør, men kan også være en festning. Utfordringen er å *”slå av og på”* når vi beveger oss fra det ene praksisfellesskapet til det andre.

Mennesker har en tilhørighet til mange praksisfellesskap (Wenger 2004: 184.). Noen av fellesskapene tilhører fortiden, noen deltar vi i her og nå og noen betyr mer enn andre som er mer perifere. Deltagelse i ulike praksisfellesskap bidrar uansett til å forme vår identitet. I Lave og Wengers (1991) læringsteori er identitetsbegrepet tett knyttet til og sett i sammenheng med læringsbegrepet og hvordan situert læring som tilegnelse av kunnskap og kompetanse gjennom de praksisfellesskapene man inngår i, bidrar til å fremme tilhørighet og styrke identiteten. Wenger påpeker at et praksisfellesskap nødvendigvis ikke er preget av harmoni og fredelig sameksistens (Wenger 2004: 94). Det kan være uenigheter, spenninger og konflikter, men det som skiller gode fra mindre gode praksisfellesskap, er hvordan eventuelle konflikter blir løst, at rutiner og prosedyrer for konfliktløsning etterleves. Wenger viser til at i visse virksomheter kan uenighet bli sett på som noe positivt. Mening er jo tross alt et resultat av forhandlinger mellom ulike synspunkter og oppfatninger. Siden mening alltid forhandles, er det alltid en viss usikkerhet og et visst spillerom for praksis (Wenger 2004: 113).

Et annet sentralt begrep er deltagelse som har konsekvenser for hvordan man skal forstå læring (Wenger 2004: 18). Deltagelse definerer Wenger som det å være involvert i *”handlinger, diskussjoner og overvejelser, der betyder noget for de fællesskaber, de*

*værdsætter.*” (Wenger 2004: 20.). Deltagelse er et premiss for at læring i det hele tatt skal finne sted. Wenger skiller mellom tre læringsmomenter som alle har betydning for tillitsvalgtrollen og medvirkning i praksis:

- For individer betyr det å engasjere seg og bidra til fellesskapets praksiser.
- For fellesskapet betyr det å forbedre praksis og sikre rekruttering av nye medlemmer.
- For organisasjoner betyr læring å kunne opprette praksisfellesskaper som er knyttet til hverandre.

Læringens sosiale dimensjon er en integrert del av praksis og i kraft av deltagelse i praksisfellesskaper. De ulike medvirkningsarenaene og foraene som tillitsvalgte er en del av, kan i denne forbindelse ses på som praksisfellesskaper karakterisert av medvirkning og partssamarbeid som det sentrale. Wenger beskriver deltagelsen som en kompleks prosess som kombinerer *”handling, samtale, tenkning, følelse og tilhørsforhold. Deltagelse omfatter hele vores person, herunder vores krop, bevidsthed, følelser og sociale relationer.*” (Wenger 2004: 70). Karakteristisk for deltagelse er videre muligheten for gjensidig gjenkjennelse (Wenger, E. 2004: s.70). I opplevelsen av gjensidighet i kraft av deltagelsen, ligger det «en kilde til identitet», ifølge Wenger. Wenger bruker begrepet deltagelsesidentitet for å beskrive hvordan identiteten konstitueres i kraft av deltagelsen i de relasjoner vi inngår i (Wenger 2004: 70).

Lave og Wenger bruker begrepet *”legitimate peripheral participation”* for å beskrive hvordan nykommerene gradvis beveger seg fra å være perifere deltagere til å bli fullverdige medlemmer i et praksisfellesskap (Bratton et al. 2007:229, Hasse 2000, Lave og Wenger 1991). Læringen, den gradvise tilegnelsen av kunnskap og kompetanse, skjer i kraft av samarbeid og deltagelse med andre i praksisfellesskapet.

Begrepet meningsforhandling viser til at mening ikke oppstår av seg selv, men er resultat av møter mellom mennesker hvor mening oppstår i kraft av sosiale relasjoner og praksis vi er en del av. For Wenger er praksis og deltagelse uttrykk for en kontinuerlig meningsforhandlingsprosess (Wenger 2004: 67). Med det mener han at med det som er mening hele tiden er gjenstand for reaksjon, tolkning og fortolkning i kraft av de praksisfellesskapene vi inngår i. Begrepet forhandling som brukt i meningsforhandling viser til et kontinuerlig sosialt samspill.



Wenger (2004) bruker begrepet tingliggjøring i en dualitet med deltagelse. Med dualitet mener han at tingliggjøring og deltagelse må ses i en dual sammenheng som hverandres forutsetninger for et fungerende praksisfellesskap. Tingliggjøring i medvirkningssammenheng kommer til uttrykk i den formalistiske strukturen og hvordan den nedfelles i regler, prosedyrer og rutiner og saksdokumenter. Deltagelse som medvirkning i arbeidslivet, er avhengig av tingliggjørelsen, men det må være en viss balanse:

*”En for sterk betoning af formalisme uden tilsvarende deltagelsesniveauer eller omvendt en tilsidesættelse af forklaringer og formel struktur kan nemt resultere i en oplevelse af meningsløshed.”* (Wenger 2004: 83).

### **4.3 Teoriens relevans for oppgaven**

Lave og Wengers sosiale læringsteori og begrepsverden er sentral for mitt temavalg fordi deltagelse i medvirkningsbaserte praksisfellesskap som tillitsvalgte inngår i, er en forutsetning for læring og utvikling både for den enkelte og for virksomheten i sin helhet.

Læringsbegrepet står sentralt i UNN og vil få en enda sterkere betydning fremover med bakgrunn i en rekke prosesser som må ses i sammenheng som det langsgående kontinuerlige forbedringsarbeidet som skal intensiveres i årene fremover og omfatte hele virksomheten, i arbeidet med å styrke åpenhetskulturen og ikke minst i forbindelse med oppfølging av medarbeiderundersøkelsen. Tillitsvalgte vil ha en sentral rolle i alle disse prosessene. For at prosessene skal lykkes er det avhengig av at det er gjennomgående velfungerende praksisfellesskap, enten disse er medvirkningsbaserte eller faglige. Slike fellesskap er arnesteder for læring gjennom samhandling eller sosial praksis.

Læring og kunnskap inngår i kompetansebegrepet. Wenger knytter kompetansebegrepet tett til begrepet identitet og viser hvordan deltagelse i praksisfellesskap uttrykker identitet i kraft av kompetansen den enkelte besitter og måten den utøves på (Wenger 2004: 179). Den tillitsvalgtes identitet uttrykkes slik i kraft av hans deltagelse i medvirkningsbaserte praksisfellesskap og medvirkningsprosesser. Identiteten uttrykkes i hvordan den tillitsvalgte fremstår, bekræftelse og anerkjennelse som resultat av arbeidet han gjør, hvordan han

representerer medlemmers interesser og samtidig bidrar til virksomhetens utvikling (som tillitsvalgte også er forpliktet til å gjøre i henhold til hovedavtalen).

## 5 Metodevalg

I dette kapittelet fokuserer jeg på bruk av metode og begrunner mitt metodevalg. Jeg ser også på noen utfordringer med hensyn til metodevalg.

Å forske på egen virksomhet innebærer en dobbel relasjon, både som ansatt og som forsker. Min status som hovedverneombud ga meg et visst grunnlag for en fellesforståelse med de tillitsvalgte i intervju situasjonene, noe som samtidig er både en svakhet og en styrke. Det er en svakhet i den forstand at jeg mangler det som i forskningsøyemed kan være en viktig distanse til et fenomen man skal studere. Men den nærheten jeg har til mitt felt er samtidig en styrke fordi jeg kjenner det godt. Min forforståelse av fenomenet medvirkning er i stor grad knyttet til rollen som hovedverneombud. Som deltaker sammen med ledere og tillitsvalgte i medvirkningsprosesser på en lang rekke områder, har jeg hatt muligheten selv til å reflektere over medvirkningens vilkår og hva som skaper og fremmer god medvirkning, hvilke forhold og forutsetninger som bør være tilstede og hva de ulike deltagerne i medvirkningsprosesser selv kan bidra med. Det å skulle forske på medvirkning og tillitsvalgtrollen, har samtidig vært en selvrefleksjon over egen rolle og praksis som hovedverneombud.

I valg av metode har jeg brukt en kvalitativ tilnærming. Ifølge Thagaard er målsettingen med metoden å få *”en forståelse av sosiale fenomener. Fortolkning har derfor en særlig stor betydning i kvalitativ forskning.”* (Thaagard 2013: 11).

Intervjuer med sentrale tillitsvalgte, utgjør hoveddelen av det empiriske grunnlagsmaterialet supplert med egne observasjoner og notater underveis. I intervjuene har jeg vektlagt anonymitet, konfidensialitet og betryggende bruk av data etter retningslinjer fra Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD). Intervjuer er videre supplert med egne observasjoner og notater. Jeg gikk bredt ut på mail til de tillitsvalgte og spurt om noen som sa seg villige til å intervjuer. Først før julen 2016 og senere med en henvendelse på nyåret 2017. De som har latt seg intervjuer har varierende fartstid i organisasjonen som tillitsvalgte. De kommer fra forbund med ulik medlemsmasse med hensyn til og størrelse og sammensetting. De tillitsvalgte representerer derfor et bredt spekter av sykehusansatte fra helsefaglige profesjoner til støttefunksjoner som teknisk drift, IKT og renhold osv.

Intervjuene har foregått over en periode på en drøy måned. Jeg har foretatt i alt åtte intervjuer med en varighet på ca. en time hver. Intervjuene har vært med tillitsvalgte fra seks fagforeninger av i alt tjue fagforeninger<sup>2</sup>, fire fra to av de største fagforeningene, henholdsvis Fagforbundet og Norsk Sykepleierforbund med henholdsvis 1500 og 1800 medlemmer, to fra middels store forbund NITO og DELTA med rundt 300 medlemmer hver og to tillitsvalgte fra henholdsvis Fysioterapiforbundet og FO med rundt 100 medlemmer hver. De tillitsvalgte er anonymisert og jeg har gitt dem ulike navn som framkommer i teksten. Intervjupersonene, fire kvinner og fire menn, har en god spennvidde i alder fra 30 + til 60 +.

For ikke å identifisere intervjupersonene, nevner jeg ikke forbundene knyttet til de som ble intervjuet i selve teksten. Der det var en klar sammenfallende og generaliserbar tendens i utsagnene, bruker jeg tillitsvalgte i flertall som for eksempel: ”ifølge tillitsvalgte” eller ”tillitsvalgte sa at...”.

Intervjuene foregikk hovedsakelig på et kontor som jeg disponerer, kontorer til tillitsvalgte og i ett tilfelle på et møterom. Før intervjuene presenterte jeg oppgaven og formålet med den. I intervjuene brukte jeg en intervjuguide (se vedlegg). I intervjusituasjonene var jeg spesielt opptatt av at spørsmålene skulle være åpne og ikke ledende. Jeg brukte en fleksibel, eksplorerende tilnærming (Thaagard 2013) hvor intervjupersonene fikk anledning til fritt å reflektere over sentrale temaer og begreper. Intervjuene bar preg en åpen samtale hvor utgangspunktet var å få frem tillitsvalgtes egne opplevelser, erfaringer og refleksjoner. Formålet med intervjuene var å få vite mer om hvilke synspunkter og perspektiver de tillitsvalgte hadde vedrørende egen rolle og medvirkning. Andre temaer som ledelse og læring ble gjenstand for fokus, men alltid sett i relasjon til medvirkning og tillitsvalgtrollen.

På bakgrunn av en rekke eksempler fra kvalitativ forskning, skriver Thagaard at *”deltakernes aksept av forskeren er avhengig av at de ser en mening med forskerens deltagelse i felten.”* (Thaagard 2013: 79). At de tillitsvalgte skjønte mitt forskningsprosjekt, var åpenbart fra starten av. Jeg hadde derfor ingen videre utfordringer med å forklare dem hva det dreide seg om. De virket også interesserte og engasjerte i temaet. I intervjuene benyttet jeg meg av det

---

<sup>2</sup> Tjue fagforeninger er antallet oppgitt på UNN sine intranettsider. En av disse, Legeforeningen, består av to, Overlegeforeningen og Yngre Legers forening.

som kalles for *”en delvis strukturert tilnærming”* (Thaagard 2013: 98). Dette gjorde jeg fordi jeg ønsket at intervjuene ikke skulle bli så stive og formelle, men heller ikke utflytende.

I metodelitteraturen (Taagard 2013) problematiseres asymmetrien som kan være mellom en forsker og intervjupersonene. Denne asymmetrien opplevde jeg selv som minimal eller nærmest fraværende fordi de jeg intervjuet hadde alle god muntlig framstillingsevne og gode ferdigheter i kommunikasjon. Intervjuene bar derfor mer preg av en samtale enn et spørsmål-svar intervju. Intervjuene viste seg å bli mer intensive enn jeg hadde trodd på forhånd. De tillitsvalgte var motiverte og engasjerte i temaet. Intervjuene bar slik sett preg av få dødpunkter og intervjumaterialet ble etter hvert ganske omfattende. Transkriberingsprosessen ble som regel gjort på kveldstid samme dag eller dagen etter. Etter intervjuene ble transkribert ferdig, ble de oversendt til de tillitsvalgte for eventuelle kommentarer.

I forhold til bruk av metoden er det visse begrensinger i utvalget. Åtte tillitsvalgte fra seks fagforeninger ble intervjuet. Det mest optimale hadde vært å få intervjuet alle, men tids- og kapasitetsmessig ville det bydd på store problemer og ikke kunne latt seg gjennomføre. En statistisk spørreundersøkelse ville nok heller ikke få svar fra samtlige. Å få alle i tale er derfor ikke mulig verken gjennom utsendelser av kvantitative spørreskjemaer eller gjennomføring av kvalitative intervjuer. Valget av kvalitativ spørreundersøkelse var et valg jeg gjorde fordi jeg ønsket refleksjoner rundt sentrale temaer som jeg ikke kunne få i en kvantitativ undersøkelse.

Tillitsvalgte fra Legeforeningen responderte ikke på min henvendelse til å la seg intervjuet. Det kan tolkes som en svakhet i det empiriske materialet siden legegruppen er en toneangivende og dominerende yrkesgruppe i helseforetak. På den annen side representerer de tillitsvalgte jeg intervjuet andre helsefaglige profesjoner som sykepleiere, hjelpepleiere og fysioterapeuter ved siden av ikke-helsefaglige yrkesgrupper innenfor teknisk drift, renhold, sekretærfunksjoner, IKT, kjøkken og forsyningsfunksjoner for å nevne noen. Mye av det som har framkommet i intervjuene mener jeg derfor er relevant og har en klar overføringsverdi til andre tillitsvalgte sine erfaringer som ikke har latt seg intervjuet og til tillitsvalgtrollen generelt i det norske arbeidslivet..

At jeg forsker på egen virksomhet, medfører noen klare metodologiske utfordringer. I helsevesenet er evidensbasert forskning det dominerende vitenskapsidealet. Forenklet er det et ideal som tilstreber å skape en kontekstfri kunnskap med utgangspunkt i logikken fra

naturvitenskapelig forskningsmetodologi. En kvalitativ metodologisk tilnærming er derimot helt annerledes og representerer et grunnleggende forskjellig forskningssyn. For den kvalitative samfunnsforsker med bakgrunn i fenomenologiske og hermeneutiske kunnskapstradisjoner, finnes ingen såkalt kontekstfri kunnskap (Fog 1994). I et sosiokulturelt perspektiv er det ”ingen nøytral kontekst. Alle handlinger - og all kommunikasjon – må forstås som relative til det virksomhetssystemet de unngår i.” (Säljö 2003: 147).

Forskerens delaktighet og tilstedeværelse i konteksten er i kvalitativ forskning et avgjørende premiss for datainnsamling og kunnskapen som blir til gjennom refleksjon og analysen frem til en ferdig tekst (Fog 1994). Kontekstbundethet er derfor et premiss ved at forskeren enten allerede er en del av den konteksten han forsker på, som i mitt tilfelle, eller blir det ved å komme utenfra og inn i en kontekst han gradvis lærer seg å kjenne gjennom å oppholde seg i den over et visst tidsrom. For meg som lenge har vært en del av den konteksten jeg kom til å forske i, har jeg vært spesielt oppmerksom og sensitiv på dette forholdet i forberedelsesfasen, intervjusituasjonene, refleksjoner, analysen av egne data og selve skriveprosessen. I metodelitteraturen brukes begreper som validitet og reliabilitet, spesielt innen kvantitativ forskning. I kvalitativ forskning er begrepene ikke uproblematiske fordi kontekstbundetheten ikke gir ”rene” data. I samfunnsvitenskaplig forskning handler validitet ”om hvorvidt en metode er egnet til å undersøke det den skal undersøke” (Kvale og Brinkmann 2010: 250) og ”i hvilken grad en metode undersøker det den er ment å undersøke” (Kvale og Brinkmann 2010: 251)..

Datatilfanget vil alltid bære preg av at den kvalitative forskeren selv er en del av den konteksten han studerer og derfor influerer på dataene i mer enn en forstand, i selve intervjusituasjonen på måtene spørsmålene stilles på, i refleksjonen og analysedelen (Fog 1994). Troverdighet (reliabilitet) og gyldighet vil derfor avhenge av hvordan den kvalitative forskeren forholder seg til forskningsprosessen ved å etterstrebe nøyaktighet, sannferdighet og åpenhet om intensjonene ved forskningen, samt følge etiske forskningslinjer om å beskytte intervjupersonene, innfri krav til forsvarlig bruk av data, anonymisering og taushetsplikt med hensyn til personopplysninger og sensitiv informasjon.

## 6 Medvirkning, læring og identitet

I dette kapitlet skal jeg se nærmere på medvirkningsbegrepet i forhold til begreper som læring og identitet. Jeg skal bruke Lave og Wengers (1991) læringsteori for å vise at begrepet medvirkning i praksis har en sosial dimensjon og fremmer læring hos deltagerne. Lave og Wenger (1991) fremhever læring som et sentralt aspekt ved deltagelse. Det er i denne forbindelse en vekselvirkning i det at læringen styrker deltagelsen og deltagelsesidentiteten.

I intervjuene trakk tillitsvalgte selv fram læringen som en viktig motiverende drivkraft for å fortsette i vervet og en sentral dimensjon i det at de tilegnet seg stadig ny kunnskap, men også at læring, kunnskapstilegnelse og utvidelse av kompetansen, styrket dem i rollen som tillitsvalgt.

### 6.1 Medvirkning som læringsprosess

Læringens produktive natur er at den i kraft av refleksjon som en bearbeiding av erfaringer, skaper ny kunnskap hos den enkelte som i sin tur tilfører praksisfellesskap og virksomheten i sin helhet kunnskaper som et felles anliggende. Innenfor et praksisfellesskap deler deltagerne sine erfaringer og kunnskaper, de forbedrer sine ferdigheter og øker sin kunnskap og kompetanse gjennom samarbeid med andre deltagere, de diskuterer og hjelper hverandre med å løse problemer (Agrifolio 2015: 26). Slik er det også med de tillitsvalgte og deres praksisfellesskap.

I forbindelse med læring som en gradvis innvielse og innføring i tillitsvalgtrollen, er Lave og Wengers bruk av deltagelses og læringsbegreper relevant. Lave og Wenger (1991) viser til hvordan nykommere gradvis tilegner seg kunnskap og kompetanse i et praksisfellesskap og bruker den tradisjonelle håndverkskulturen som eksempel. Lave med sin antropologiske fagkunnskap observerte gjennom feltarbeid i Liberia hvordan det tradisjonelle skredderyrket handlet om en gradvis innføring i faget hvor nykommeren begynte med en perifer innføring

med enklere oppgaver før den erfarne (mesteren) ga nykommeren (novisen) større oppgaver etter hvert.

Med empiriske eksempler også fra andre håndverkstradisjoner viste Lave og Wenger (1991) at læring er grunnleggende sosialt og et resultat av samarbeid. Begrepet legitim perifer deltagelse, ble forklart som en samhandling eller interaktiv prosess

*“in which the apprentice engages by simultaneously performing in several roles – status subordinate, learning practitioner, sole responsible in minor parts of the performance, aspiring expert, and so forth – each implying a different sort of responsibility, a different set of role relations, and a different interactive involvement.”* (Lave og Wenger 1991: 23).

Begrepet legitim perifer deltakelse viser til læring som en gradvis relasjonell og sosial prosess. I likhet med at de tillitsvalgte jeg intervjuet snakket om tillitsvalgtrollen som det å ”vokse seg inn i rollen”. Erfarne tillitsvalgte kunne slik fungere som en slags mentorer for de mer uerfarne. Stabilitet på tillitsvalgsiden gjør at medvirkningsbaserte praksisfelleskap sikres en viss kontinuitet over tid. Kombinasjonen av erfarne (“Old-timers”) og nykommere (“newcomers”), kan imidlertid skape en god dynamikk i tillitsvalgtgruppa. Nye tillitsvalgte kommer gjerne inn med et nytt blick på tingenes tilstand og ser virksomheten på en annen måte enn erfarne tillitsvalgte.

## 6.2 Identitet som tillitsvalgt

I Lave og Wengers (1991) læringsteori blir begrepet identitet knyttet tett opp til deltagelse og læringens betydning for identitetsdannelsen. Vi bekreftes og anerkjennes for de bidrag vi gir til felleskapet og dets utvikling via den situerte læringen (Bratton et al. 2007: 228) som foregår i et praksisfelleskap. Læringen er en prosess som vi både er bidragsytere til og som vi er mottakere av i form av styrking av den personlige kompetansen. Denne vekselvirkingen mellom det individuelle og det kollektive skjer i kraft av at læring gjennom praksis er grunnleggende sosialt.

Identiteten som tillitsvalgt styrkes gjennom deltagelse i medvirkningsbaserte praksisfelleskap sammen med ledelse, andre tillitsvalgte og vernetjeneste. Identiteten som



tillitsvalgt handler videre om anerkjennelsen man får fra andre, det være seg medlemmer som bekrefter at du gjør en god jobb for dem eller tillitsvalgte som gjør det samme. Anerkjennelse fra tillitsvalgte fra andre forbund er ikke minst viktig, men også at ledere som gir tilbakemeldinger på at din innsats som tillitsvalgt fungerer konstruktivt i samarbeidet. Wenger (2004) beskriver tryggheten ved å være en del av et praksisfellesskap. I et fellesskap hvor deltageren er trygg på seg selv, er det fordi han er anerkjent for sin kompetanse og kan bruke den. Det myndiggjør som i mitt tilfelle, den tillitsvalgte:

*”Vi oplever kompetence og vi anerkendes som kompetente. Vi ved hvordan vi forstår den virksomhed, deltagerne har ansvaret for. Vi er desuden fælles om de ressourcer, de bruger til at kommunikere og give sig af med deres aktiviteter.”* (Wenger 2004: 177).

Den tillitsvalgtes kunnskap om egen virksomhet, gjør ham bedre i stand til å se virksomhetens utfordringer i skjæringspunktet mellom over- og underordnede, mellom ledelse og ansatte. Kunnskap på et mer overordnet og systemisk nivå gjør at den tillitsvalgte får en forståelse av hvordan de ulike klinikkene, avdelingene og enhetene fungerer sammen, internt og på tvers, hvordan de samarbeider, men også hvordan de i praksis kan virke mot hverandre som konkurrenter om knappe ressurser. Tillitsvalgte sin oppgave er ofte å finne fram til en enighet, et minste felles multiplum, på basis av ofte motstridende meninger, fortolkninger hos deltagere i medvirkningsprosesser, men også ulike meninger i medlemsmassen som de tillitsvalgte tar med seg utenfra og inn i de praksisfellesskap hvor medvirkningen foregår. Rollen som meningsforhandler, gir den tillitsvalgte kunnskap og en fortolkningskompetanse som ledere kan etterspørre, men som de i neste øyeblikk kan føle som utfordrende. Tillitsvalgte har kunnskaper om hva som rører seg i virksomheten hva angår ansattes oppfatninger og meninger som lederes legitimitet er avhengig av.

Wenger (2004) knytter kompetanse tett til begrepet identitet. Medlemskap i et praksisfellesskap uttrykker identitet i kraft av kompetansen den enkelte besitter og måten kompetanse utøves på. Den tillitsvalgtes identitet kommer slik til uttrykk i kraft av medvirkningsprosessene, de mange møtene, hvordan den tillitsvalgte viser seg fram, blir bekreftet og anerkjent i kraft av hva den tillitsvalgte bidrar med i medvirkningsprosessene, hvor godt han representerer sine medlemmers interesser samtidig som han bidrar positivt til virksomhetens utvikling (som han også er forpliktet å gjøre i henhold til hovedavtalen).

I kraft av erfaringene gjennom deltagelse i praksisfellesskaper, utvides den tillitsvalgtes kunnskaper og dermed kompetanse i bredden og dybden. Lave og Wengers (1991) sterke koblinger mellom identitet, læring og kompetanse, er høyst relevant for tillitsvalgtrollen, slik jeg ser det. Selv de mest erfarne tillitsvalgte understreket i intervjuene at de stadig lærte noe nytt. De var aldri utlært også fordi arbeidslivet generelt og sykehuset spesielt er i stadig endring. Dette var nok noe av forklaringen på at flere av de sentrale tillitsvalgte over tid klarte å holde ut og stå i vervet. Det oppleves som givende at det hele tiden er påfylling av ny kunnskap og nye læringsmomenter. Kunnskapen som de tillitsvalgte besitter i kraft av tillitsvalgtkurs og opplæring, deltagelse i medvirkningsprosesser, bred kontakt med egne plasstillitsvalgte og medlemsmassen, er samlet en kunnskap som de tillitsvalgte tilfører praksisfellesskap de er deltagere i. Det er kunnskap som tillitsvalgte fra andre forbund kan få ta del i såfremt det ikke er personsensitive og taushetsbelagte opplysninger som gjelder egne medlemmer. Tillitsvalgte seg imellom er ikke nødvendigvis alltid enige i ett og alt uten at det går utover samarbeidet som i intervjuene beskrives som godt.

Betydningen av det uformelle understrekes. Blant annet så har flere av de sentrale tillitsvalgte sammen med vernetjenesten på foretaksnivå kontorer på samme gang og utgjør dermed et eget «gangfellesskap». Den uformelle gangkulturen er viktig og sentral for samarbeidet, ikke minst det at man spiser lunsj sammen så å si hver dag. Man diskuterer gjerne ofte saker, samarbeid og ledelse. Den daglige kontakten styrker det relasjonelle innholdet mellom tillitsvalgte og vernetjenesten. Bare det å kunne stikke innom hverandres nærliggende kontorer eller møtes fast i lunsjpausen gjør at misforståelser og uenigheter raskt kan ryddes av veien. Den uformelle kulturens betydning og den daglige relasjonsbygginga er et viktig moment for god kommunikasjon og samhandling.

### **6.3 Hva er tilstrekkelig medvirkning?**

I diskusjoner og drøftinger om organisasjonsutvikling og organisasjonsdesign, omorganiseringer og utbygging, har tillitsvalgte en sentral rolle å spille når det gjelder å være lytteposter for hva som rører seg i virksomheten og ta opp i seg medlemmenes meninger og

argumenter og å fremføre disse, samt å bidra til at høringsrundene i de aktuelle berørte avdelingene og enhetene blir ivaretatt og at frister for høringer er tilstrekkelige.

Spørsmålet om hva som er god medvirkning, er ofte knyttet til om den tillitsvalgte har vært med i prosessen fra et tidligst mulig stadium og dermed fått muligheten til å påvirke og korrigere underveis eller får servert et ferdig saksframlegg fra arbeidsgiver som det gis en kort tidsfrist for å stilling til. I det siste tilfellet vil det kunne hevdes at medvirkningen ikke har vært god nok, fordi den tillitsvalgte ikke har fått være med på å utforme det endelige forslaget og har kunnet hentet inn relevante saksopplysninger fra medlemmer og aktuelle fagmiljøer. Det å følge en prosess underveis er noe helt annet enn å komme inn på et sent tidspunkt.

Flere tillitsvalgte tilkjennega i intervjuene at slike høringsrunder kunne ha en tendens til å bli opplevd for å være for knappe. Det kan by på visse utfordringer når det for eksempel er mange fagfolk og fagmiljøer som samtidig skal uttale seg i forbindelse med omorganiseringer og utbygginger med hensyn til eventuelle endringer av bruksarealer og løsninger for plassering av medisinteknisk utstyr, hvorvidt rommene er godt nok dimensjonerte for oppgavene, samt ivaretagelse av de ansattes sikkerhet og arbeidsforhold på en best mulig måte. I løpet av og i etterkant av slike høringer, kan det også være en tendens til at nye momenter kommer til. Det er alltid en balanse og det kan ikke trekkes for langt ut i tid heller. Det kan påvirke budsjettene i negativ retning og fordyre prosessene. Samtidig vil sykehusledelsen unngå omkamper eller at medvirkerprosesser ender opp med å bli ansett for å være såkalte skinnprosesser og at tillitsvalgte risikerer å oppleve at de nærmest er alibi for ledelsen som allerede har bestemt seg for utfallet i en gitt sak før høringsrunden er over. I forbindelse med en konkret sak med sammenslåing av enheter, ble dette trukket fram av flere tillitsvalgte i intervjuene, som mente at sammenslåingen nettopp ville bli slik ledelsen opprinnelig hadde opprinnelig favorisert og gått inn for selv om fagmiljøene hadde ønsket seg et noe annet utfall.

Uttrykket omkamp blir gjerne brukt når berørte fagmiljøer og tillitsvalgte mener de ikke er blitt hørt tilstrekkelig og forsøker å fremme en gitt sak på nytt etter at vedtak er fattet og det er gjort en beslutning. Verken ledere eller tillitsvalgte ønsker omkamper. Derfor er det viktig at medvirkningsprosesser går riktig for seg og at ansattes representanter, tillitsvalgte og/eller verneombud, kommer inn i saken på et så tidlig tidspunkt som mulig, blir informert og får muligheten til å uttale seg for å kunne påvirke. Et uttrykt ideal er at medvirkningen i en

prosess må skje på lavest mulig nivå hvor prosessen starter. Prosesser som i utgangspunktet er toppstyrte, blir vanskeligere å gjennomføre hvis de ikke forankres fra bunnen av.

Medvirkningen blir i slike tilfeller mer krevende å gjennomføre fordi prosessen ikke har den legitime forankringen den bør ha hos de ansatte som skal være sentrale for å implementere en endringsprosess. Terje sa det slik om hvordan medvirkningen ideelt sett skal være:

*”La oss nå si at det skal være en omstilling på kjøkkenet så tenker jeg at det må starte på kjøkkengulvet hvor vi må ha våre lokale tillitsvalgte med i prosessen fordi det er jo dem som kjenner hvor skoen trykker. Og det er jo ikke reell medvirkning hvis det ikke har skjedd noe på den plassen hvor vi plutselig skal sitte og vedta noe høyere opp. Så tenker jeg det at dem må få være med. En plasstillitsvalgt sa det så godt den gangen at ledelsen må få lov til å bestemme om dem skal bake et brød, men så må de tillitsvalgte med i prosessen med en gang man skal begynne å se på oppskriften for å luke ut alle disse tingene som folk kan være allergiske mot slik at man får den beste deigen som utgangspunkt for å bake brødet.”*

Per er en av de aller minst erfarne i rollen som foretakstillitsvalgt med knapt et års fartstid, men har raskt vokst seg inn i rollen og fremstår som han har vært med lenge. En av grunnene til at han har kommet så raskt inn i det, forklarer han med at han har hatt god støtte i en svært erfaren tillitsvalgt som har fungert som mentor for ham. Per understreker at hvis man skal ha god medvirkning og få tillit overfor det tillitsvalgtapparatet man møter, så må man bli tatt på alvor:

*”Det er ikke det at man skal ha rett bestandig, men man skal kunne oppleve at argumenter blir hørt, at det har noe for seg det du kommer med. Det skal tas til etterretning og det skal være gode gjennomarbeidede argumenter for det valget som tas. Hvis man som tillitsvalgt opplever at det man bidrar med i forskjellige fora ikke blir tatt hensyn til på en konstruktiv måte, litt sånn at det er forutbestemt, så opplever man at det er skadelig for tilliten og tillitsforholdet i framtidige prosesser. Og det er jo et arbeid man nå jobber med i UNN i forbindelse med kultur og kulturbegrepet. I den forbindelse har min organisasjon spilt inn at det kan være en del av dette med opplevelsen av mistillit på ledere på forskjellige nivåer at man faktisk blir litt overkjørt. Det skaper ikke tillit og er et dårlig utgangspunkt.”*

I slike prosesser har tillitsvalgte en sentral og tidvis nokså frustrerende rolle som meningsforhandlere (Wenger 2004) for å fremme de best mulige løsningene. Det er

frustrerende blant annet fordi tillitsvalgte kan oppleve at de står mellom barken og veden, at de på den ene siden kan bli oppfattet lite konstruktivt sett fra ledelsens side hvis de mener at for eksempel høringsrunder er for knappe, mens fagmiljøene kan på sin side legge press på at høringsrunder skal forlenges og at tillitsvalgte nærmest skal oppføre seg som en slags advokater for fagmiljøenes særinteresser som ikke nødvendigvis tar hensyn til andre interesser enn seg selv.

## 6.4 Ledelse – ideal og praksis

I intervjuene skilte de tillitsvalgte klart mellom ledelsesutøvelse på toppnivå og lenger ned i organisasjonen. Ledelsesutøvelse er en utfordring for å skape gode medvirkningsprosesser.

I moderne ledelseslitteratur blir det å være en god leder gjerne beskrevet med å være en god lytter. På samme tid viser internasjonale empiriske studier at de med mye makt, som jo leder har, er i mindre stand til å ta den annens perspektiv, noe som indikerer en manglende evne til å lytte (Nye 2008). Uten at de tillitsvalgte formulerte det i klartekst er det klart at den ideelle ledertypen sammenfaller med den demokratiske ledelsesmodellen som er relasjons- og tillitsbasert (Levin et al. 2012). Variabel ledelsesutøvelse og ulik grad av medvirkning i virksomheten, skyldes flere forhold. Gode ledere ble av tillitsvalgte karakterisert gjennomgående som de som ser verdien i et velfungerende partssamarbeid og som også legger til rette for det. Terje sier følgende om hva et godt lederskap består i:

*”Den største utfordringen med å være leder i UNN, tror jeg rett og slett er å klare å se de ansatte, ha dialog med de ansatte, ikke bare være formalistisk og at prosessene skal gå igjennom det som lover og avtaleverk sier. Jeg tror vi kunne spart veldig mye støy. Jeg tror vi kunne ha sluppet det her med at enkelte ansatte løper til media, til arbeidstilsynet uansett sak hvis de følte at de hadde dialog med sin leder og fikk noen vettuge svar.”*

Ifølge tillitsvalgte jeg intervjuet, var det enighet om at ledere på foretaksnivå så verdien av et godt partssamarbeid og hadde kunnskap om hva et slikt samarbeid innebar med utgangspunkt i Hovedavtalen. Lenger ned i virksomheten kunne det være til dels store forskjeller.

Tillitsvalgtes oppfatninger var basert på samtaler med egne plasstillitsvalgte og medlemmer, men også tilbakemeldinger fra ledere på ulike nivåer. Arne sier det slik:

*”For å beholde tillitsvalgte må det være et godt forhold mellom tillitsvalgte og leder. Det trenger jo ikke å være enige i sak, men der de har en kultur for å diskutere, ta opp ting, være uenige, prøve å finne løsningene, så er det greiere og du har tillitsvalgte over lengre tid, men der kjemien ikke stemmer mellom leder og tillitsvalgte, er det mye mer konflikter. Nå har jeg en plass hvor jeg ikke får tillitsvalgte. Alle begrunnelsene er at lederen er en sånn type at det går ikke an. Det med å beholde tillitsvalgte, plasstillitsvalgte og å få nye, er det klart at hvis er det en plass hvor det går rykter eller tillitsvalgte sliter og man får kjeft eller at man ikke kan ha en dialog, så forverrer det situasjonen.”*

Fra tillitsvalgte ble det påpekt at ledere som ikke kjente sin besøkestid med hensyn til partssamarbeid, ikke nødvendigvis skyldtes vrang vilje. Det handlet om at ledelsesutøvelse opplevdes som spesielt utfordrende situasjonen lenger nede i virksomheten i avdelinger og enheter som driver pasientbehandling. Det handlet også om at ledere kunne mangle grunnleggende kunnskaper om hva medvirkning innebar, om lov og avtaleverk, om arbeidsmiljøloven og hovedavtalen. Det var også eksempler på ledere som ikke hadde kunnskaper om interne retningslinjer eller innholdet i personalhåndboka.

I intervjuene kom det fram at det er eksempler i virksomheten på ledere som har stor faglig tyngde, men som ikke kan behandle sine medarbeidere på en god nok måte. Det ble understreket at dette gjelder et absolutt mindretall av ledere i virksomheten, men i den grad det måtte forekomme er det alvorlig nok. Og hvis det ikke oppleves at dette blir tatt tak i fra arbeidsgiver eller det får ”skure og gå”, ville det lett kunne danne seg et inntrykk av at en slik uheldig lederstil på en måte er akseptert og at toppledelsen ikke bryr seg. Samtlige av de tillitsvalgte satte et tydelig skille mellom toppledelsen og ledelse i den øvrige virksomheten. Toppledelsen ble sagt å ha en annen forståelse av betydningen av medvirkning som mer i samsvar med de tillitsvalgtes forståelse. Selv om det i mange enheter fungerer bra, er det for mye variasjon med avdelinger og enheter hvor medvirkningen fungerer dårligere eller ikke i det hele tatt. Pål formulerte det på denne måten:

*”Lenger ned i systemet er det ledere som jeg tør påstå ikke forstår hva ledelse er og hva partssamarbeid innebærer og man har rekruttert ledere fordi de har vært flinke fagfolk, men det betyr ikke at de er dyktige ledere.”*

Pål trekker fram det relasjonelle eller «den uformelle kulturen» som en viktig forskjell mellom medvirkning på foretaksnivå og virksomheten for øvrig:

*”Den formelle kulturen er jo formell og på plass. Den er strukturert og den er der. Den uformelle kulturen handler veldig mye om nivået i organisasjonen. Jeg tror at den uformelle kulturen blant toppledelsen og foretakstillitsvalgte er god. Man kan sette seg ned å diskutere ting uformelt og få gode svar. Det får man stort sett alltid. Den uformelle kulturen, som jeg regner med i forhold til trepartssamarbeidet, fungerer helt annerledes lenger ned i organisasjonen.”*

Situasjonen lenger ned i virksomheten, i den såkalte førstelinja hvor det drives pasientbehandling, beskrives av de tillitsvalgte som spesielt utfordrende for ledelse. Randi ser slik på det:

*”Det jeg tenker er at de er ikke så flink med det der nede, altså der som pasientene er. Der er de altfor lite flink. Jeg ser jo at det er mange ting det kommer av hvorfor lederne ikke klarer å få det til. Noen av dem vil kanskje skylde på at det er den tillitsvalgte sin feil. Andre vil si at det ikke er tid og rom. Jeg ser jo at de har jo så mange oppgaver og så mange personale, slik at de bruker mesteparten av tida kanskje på å administrere. De har ikke den tida til å lede. Det blir bare ikke tid til å prioritere det.”*

I intervjuene framkommer det at det på flere avdelinger/enheter mangler de gode relasjonene for å få til åpenhet. Det er dessuten en generell oppfatning hos de tillitsvalgte at UNN som arbeidsgiver i for liten grad har lagt vekt på personlige egenskaper og sosiale ferdigheter når det gjelder rekruttering og ansettelse av ledere. Kari sier det på denne måten:

*”Selv om du er en god fagansatt, så trenger du ikke være en god leder. Du må ha noen spesielle egenskaper for både med samarbeid og evnen til å høre og se de som er rundt deg og ta med på lag de du leder istedenfor å bare tre noe ned over hodet på dem (de ansatte. Min anm.). Jeg vet ikke om den delen av lederegenskaper har vært vektlagt godt nok ved tilsettinger.”*

Når det gjelder oppfatningen av hva som er god ledelse nevnte Kari en tidligere sjef hun hadde gjennom mange år som plasstillitsvalgt, en leder som skjønte betydningen av de tillitsvalgtes rolle og som gjorde alt for å legge til rette for et godt samarbeid. Om denne lederen sa Kari at det var en leder som stadig gjentok betydningen av partssamarbeid og som var veldig opptatt av at alle skulle bli hørt. Denne forbilledlige lederen bidro til å forme Kari i tillitsvalgtrollen som understreket at medvirkningen fungerer såfremt du har ledere som virkelig skjønner betydningen av å ha et godt samarbeid og åpen dialog med sine ansatte og inkludere tillitsvalgte og vernetjenesten i medvirkningsprosesser. Terje vektla også den sosiale kompetansen som viktig i lederrollen. Han mener at ledere for det første må ha ”sosiale antenner”:

*”De må klare å lese miljøet rundt seg og skjønne når de har gått for langt og tråkket noen på tærne. De må være i stand til å kunne legge seg flat når de har gjort en feil. Leder må være åpen for innspill, tørre å gå i diskusjoner på saklig grunnlag uten at de behøver å føle seg personlig truet.”*

Hva som sies å være god medvirkning fra de tillitsvalgte sin side, beskrives som å være i en viss grad personavhengig, både når det gjelder leder og tillitsvalgt. Pål mente at personligheten til ledere spilte en viss rolle, men ikke bare. Det handler også om kompleksitet og sakstype:

*”Mitt inntrykk er at hvis det er saker som er veldig sånn arbeidsmiljøretta, så tror jeg vi har større påvirkningsgrad- og kraft enn saker som er litt mer sånn reinspikka beslutningssaker for ledelsen som økonomistyring og den type ting. Jeg tror det handler om personligheten til de ulike lederne, i hvor stor grad de lytter og så tror jeg det handler litt om sakstype.”*

Tillitsvalgte understreket at hva som skaper god medvirkning er at det hos alle parter i medvirkningsprosesser er en forståelse av roller, hensikten med medvirkning og forståelsen av viktigheten av det. Det er videre vesentlig at den tillitsvalgte er klar over hvilken rolle han har og vet hva han skal medvirke i om det for eksempel er et drøftingsmøte eller et orienteringsmøte han deltar i, at han representerer alle medlemmene og ikke et bestemt fagområde som han favoriserer fordi han selv tilfeldigvis kommer fra det samme fagområdet eller har spesialisering innen et gitt fagfelt.



Rita en av de mest erfarne tillitsvalgte, trakk fra åpenhet som det viktigste kriterium for hva god medvirkning handler om. Hun beskrev god medvirkning som at det ikke er noen skjult agenda, at det prates åpent om ting og det er arenaer mellom tillitsvalgte, ledelsen og vernetjenesten der man blir enige om hva som betyr noe for fellesskapet. Det viktigste er å ha en trygg og god stemning på jobb og at det er høyt under taket for å ta opp ting, også av det mer ubehagelige slaget som kan være potensielt konfliktfylt. Det innebærer at vilkårene for kommunikasjon og dialog må være tilstede og tydelige for enhver, at både ledelse og ansatte er enige om hvordan man skal ha det «her hos oss».



## 7 Medvirkningsbegrepet i praksis

I dette kapittelet vil jeg gå grundigere inn på medvirkningsbegrepet i praksis. Tillitsvalgte har i intervjuene uttrykt at de opplever at medvirkningen har endret karakter, at den er blitt mer utvidet i bredden og dybden. Inntrykket er at det har skjedd en utvikling de siste årene med sterkere involvering og medvirkning på foretaksnivå, noe jeg fikk bekreftet i intervjuene.

### 7.1 Forutsetninger for god medvirkning

Tillitsvalgte på foretaksnivå kan i kraft av frikjøpsordningen<sup>3</sup> utelukkende jobbe med tillitsvalgtarbeid og ivareta medvirkningen på fulltid. Det må legges til at ikke alle tillitsvalgte på foretaksnivå er fullt frikjøpt. Frikjøpsordningen tilgodeser i særlig grad tillitsvalgte fra de største forbundene, mens tillitsvalgte fra mindre forbund med noen hundre medlemmer eller færre, har betydelig mindre frikjøp.

Det er klart at for tillitsvalgte fra mindre forbund med en betydelig mindre medlemsmasse har ikke de samme utfordringene. Likevel er det å være delt eller delvis i rollen som tillitsvalgt ved siden av ordinære jobb, utfordrende nok for dem det gjelder. Tilstanden av et både-og gjør at den delvis tillitsvalgte kan føle at han ikke får gjort noen av rollene fullgodt, verken som faglig ansatt eller i rollen som tillitsvalgt.

De som ikke er frikjøpt er avhengige av ledere som kjenner sin besøkelsestid når det gjelder å ivareta medvirkningen slik at tillitsvalgte i henhold til hovedavtalen får fri til å kunne drive tillitsvalgtarbeid. Av de tillitsvalgte jeg intervjuet som dette var aktuelt for<sup>4</sup>, hadde alle velvillige ledere som la forholdene godt til rette. En av de tillitsvalgte var delvis frikjøpt (ca. halvparten), mens to tillitsvalgte hadde valgt å ikke gå inn på frikjøpsordningen, men fikk fri

---

<sup>3</sup> Frikjøpsordningen er en ordning hvor de tillitsvalgte og deres forbund forhandler med arbeidsgiver om en viss prosentandel av ordinær stilling, enten delvis eller fullt frikjøp, som skal brukes utelukkende på tillitsvalgtarbeid.

<sup>4</sup> Delvis eller ikke frikjøpt.

hos sine ledere når de måtte ha behov for det. Pål som er delvis frikjøpt, opplevde dobbeltheten som utfordrende:

*”Selv om ledelsen har vært veldig fleksibel i forhold til det å tilpasse det her og vært veldig hjelpsom, så har det vært veldig krevende å ha delt jobb fordi du opplever hele tiden at du ikke ivaretar noen av rollene på en ordentlig god måte. Så etter et års tid eller noe sånt, så innså jeg at det ble veldig vanskelig å ha det sånn, ja det er mulig det gikk enda lengre tid enn et år, og da forsøkte jeg å lage noen faste dager. Mandag, onsdag og fredag er nå faste dager. Det har vært vanskelig selv om ledelsen har vært veldig forståelsesfull, tilrettelagt og den type ting. Så er det også en del reising i denne jobben her. Du reiser på konferanser, du reiser på møter. Jeg har brukt en god del tid på å kurse meg opp for å kunne gjøre jobben på en god måte. Og da er det også sånn at den type kurs og konferanser og den type ting det havner sjelden på mandag, onsdag og fredag og da har jeg stort sett bytta dager. Hvor riktig det er å gjøre kan man selvfølgelig diskutere, men det har jeg forsøkt å gjøre.”*

Pål forteller at han brukte mer tid på tillitsvalgarbeid før, men så seg nødt til å begrense det. Utfordringen med å ha to forskjellige jobber var blitt så stor at han måtte sette noen tydelige grenser. Han brukte mye tid tidligere på både lese seg opp på kveldene. Nå har han blitt «mer kynisk» som han kaller det, med å si nei til møter.

Når det gjaldt plasstillitsvalgte lenger ned i virksomheten ble det uttrykt fra samtlige tillitsvalgte at forholdene kunne være nokså variable. Flere steder hadde tillitsvalgte store problemer med å få utført tillitsvalgarbeid eller gå på relevante kurs og seminarer. Ofte var begrunnelsen fra ledere at de ikke kunne gi tillitsvalgte fri «av hensyn til drifta».

At plasstillitsvalgte «lenger ned» i virksomheten skulle få avgitt tid, var også avhengig av tillitsvalgte selv, at de var i en god dialog med sine ledere og i god tid i forveien kunne plote inn planlagte møter og kurs i arbeids- og turnusplaner. Som sentrale tillitsvalgte sa i intervjuene, var ikke alle plasstillitsvalgte like flinke og bevisste på at de skulle ha en god dialog med sin leder når det gjaldt å få utført sitt verv. Terje påpekte at ledere på lavere virksomhetsnivåer uansett må sørge for at tillitsvalgte ”på gulvet” får den tiden de trenger til oppdatering, følge opp medlemmer, forberedelser til møter og sette seg inn i saker:

*”I UNN så ser vi dessverre nå at flere og flere plasstillitsvalgte hopper av prosessene fordi de ikke har tid. Noen slutter som tillitsvalgte og noen sier at denne prosessen kan jeg ikke være*

*med i. Det går bare rett og slett på dette med å få fritt til å utføre vervet sitt, få fri til faktisk å sette seg ned til å forberede seg til disse tingene, og det å få erstattet fridager hvis du må på møter og prosesser på dine fridager. Så det fordrer at du er villig til å gjøre veldig mye på fritida som jeg tror de fleste lederne har tillegg i lønna si for å gjøre.”*

Også blant de som var hundre prosent frikjøpt kunne tiden være en utfordring. De jeg intervjuet som var hundre prosent frikjøpte, snakket om at det kunne bli lange dager og at det hendte at de tok med seg jobben hjem for å sette seg inn i saker, lese seg opp på saksdokumenter og forberede seg til diverse møter. Møteinnholdet er for øvrig svært forskjellig og temaene spenner vidt. Det kan være møter med enkeltmedlemmer, møter med ledelse i ansettelsessaker, konfliktsaker eller drøftingsmøter med ledelsen om omorganisering, utbygginger og organisasjonsutvikling, budsjett og dialogavtaler osv.

Selv om tillitsvalgte forsøker å begrense sin deltagelse slik at det ikke skal bli en fulltidsbeskjeftigelse, kan det være en utfordring å ikke være ”pålogget hele tiden”. De bruker hjemmekontorløsninger med PC og iPad som gjør dem enda mer tilgjengelig. Ofte ble dessuten helgene brukt til å forberede seg på. Tiden man bruker på tillitsvalgtarbeid er slik en utfordring fordi den tillitsvalgte kan oppleve å måtte oppfylle noen forventninger fra medlemmer om å ordne opp for dem og være tilgjengelig nærmest 24/7. Dette gjør at den enkelte tillitsvalgte må sette noen klare grenser for seg selv hva angår tilgjengelighet og egen involvering for ikke å gå på akkord. Potensielt kan tillitsvalgte være i rollen døgnet rundt. Det er opp til dem å begrense rollen.

## **7.2 Sterkere medvirkning på foretaksnivå**

I de siste årene har tillitsvalgte på foretaksnivå blitt tatt med i de fleste fora der klinikkleidelsen og direktøren sin ledergruppe har prosesser som skal føre fram til styrebehandling. UNN har i de senere årene vært i en utvikling hvor det skjer mange ting samtidig med et stadig større fokus på drift. Ledere er i særlig grad pålagt å ta driftshensyn innenfor klare økonomiske rammer.

I intervjuene fortalte tillitsvalgte at det blir stilt større krav til dem om å delta fra arbeidsgiver sin side. Det forventes at de skal være med på heldagsmøter for å planlegge økonomi og budsjetter, ressursfordeling, investering, drift, operasjonalisering av målene, planlagte aktiviteter for å nå målene, koordinering av tiltak osv. Kari sier det slik om medvirkningen på foretaksnivå:

*”Jeg synes at vi blir tatt med mer nå enn før. De siste årene har tillitsvalgte på foretaksnivå blitt tatt med i de fleste fora der faktisk klinikkledelsen og direktøren sin ledergruppe har prosesser som skal føre fram til styrebehandling. Det med langsiktig planlegging er noe som er kommet de siste årene. Vi får jo være med på dagseminarene både på økonomi og se framover hvordan sykehus skal være.”*

Om det er en måte for arbeidsgiver å ansvarliggjøre tillitsvalgte på eller dempe eventuell framtidig konflikt, at tillitsvalgte i sterkere grad involveres, svarer Kari bekreftende på det:

*”Jeg tror nok de vil ansvarliggjøre oss med det. Det er klart. Og det er det vi ber om å at vi vil være med på der det tas beslutninger. Sånn at vi blir jo tatt på alvor med det, selv om vi ikke ønsker kanskje å bli ... Så jeg føler nok at arbeidsgiver har tatt oss på alvor kanskje ekstra mye fordi at vi sjøl har ropt om at vi vil være med på beslutninger. Og vi blir ansvarliggjort. Det blir vi så absolutt, men jeg tenker ikke at det er noe negativt i det.”*

Men utvikling med en sterkere involvering på foretaksnivå, har skjedd uten en tilsvarende involvering nedover i virksomheten. Satsingen for å utvikle et gjennomgående system og kultur for kontinuerlig forbedring, er et langsiktig utviklingsarbeid som forutsetter en kulturendring i hele virksomheten for å endre verdier holdninger og tankesett. Om den topptunge satsingen lykkes, er avhengig av hvordan det implementeres nedenfra fremover. Ideelt sett burde for eksempel en overordnet strategisk plan gjennomsyre virksomheten slik at ledere og tillitsvalgte på alle nivåer kan foreslå korrigeringer av planen. Om mye er på plass på papiret, så følges det ikke nødvendigvis opp av alle ledere og ansatte. Kunnskapen kan også være for dårlig om hvilket ansvar ikke bare ledere, men også tillitsvalgte og ansatte har for å skape et godt arbeidsmiljø og fremme medvirkning.

Kontinuerlig forbedring handler om å utnytte en virksomhets læringspotensial. I dette arbeidet kan tillitsvalgte fungere som sentrale deltagere for å bidra til å utvikle velfungerende praksisfellesskap og fremme læring. Tillitsvalgte besitter kunnskap og systemkompetanse

som kan komplimentere toppledelsen som i mindre grad har kontakt med medarbeidere og ansatte på lavere nivåer i virksomheten. Erfarne tillitsvalgte med solid virksomhetskunnskap, kjenner inngående repertoaret for gjennomføring av medvirkningsprosesser. De kjenner til hva som kjennetegner gode og mindre gode medvirkningsprosesser og de kjenner systemene i virksomheten, aktuelt regelverk og retningslinjer for samarbeid og medvirkning så godt at de ofte fungerer som uformelle rådgivere og veiledere for medlemmer, ansatte og ledere. Ledere som tar kontakt med tillitsvalgte for råd, har ikke nødvendigvis satt seg så godt inn i lønnsavtaler og overenskomster, hovedavtalen og hva medvirkning generelt handler om. Denne form for uformell rådgivning fra de tillitsvalgte sin side, viser tilliten som ledere i UNN utviser overfor tillitsvalgte. Det er uttrykk for at tillitsvalgte i utstrakt grad oppfattes å være samarbeidspartnere framfor motstandere.

Som meningsforhandlere (Wenger 2004) i medvirkningsprosesser, er målet for de tillitsvalgte å finne fram til enighet og kompromisser, et minste felles multiplum på basis av ofte motstridende meninger og fortolkninger. En pragmatisk tilnærming kombinert med evnen til å kunne si ifra høyt og tydelig når det trengs, er idealtypen hos samtlige av dem jeg intervjuet. Det handler om tillitsvalgte som skjønner betydningen av at medvirkningsprosesser handler om gjensidighet i relasjonene mellom partene hvor det er snakk om å gi og ta, men som også er seg bevisst å kunne sette foten ned hvis det er behov for det.

### **7.3 Medvirkning som personavhengig**

Et spørsmål jeg stilte i intervjuene, handlet om hva de tillitsvalgte selv kunne bidra med for å skape hva de mente karakteriserte god medvirkningsprosesser. Rita formulerte det på denne måten:

*”Jeg tenker jo at det er å prøve å få til gode dialoger og å være ryddig sjøl. Hvis vi krever at de andre skal ta oss med, være ryddige og vise oss respekt, så må vi gjøre det samme igjen. Når du henvender deg, så må du gjøre det på en ordentlig måte. Så må vi selvfølgelig påpeke det hvis vi mener at vi ikke er tatt opp på en skikkelig måte. Også melde oss på når vi ser at vi ikke er blitt tatt vare på. Vi må vise samme respekten som vi forventer at de skal gjøre slik at vi får til en god dialog. Det er like mye dem sitt ansvar som det er vårt ansvar.”*

I balansering mellom ulike hensyn forsøker den tillitsvalgte å finne fram til de beste løsningene for sine medlemmer og virksomheten. Ifølge tillitsvalgte jeg intervjuet, var det ikke nødvendigvis noe motsetningsforhold mellom det å tjene sine medlemmers interesser og det å pleie gode relasjoner til ledere, selv om det motsatte kanskje ble forventet hos noen medlemmer om at tillitsvalgte i større grad skulle «stå på barrikadene» og tale ledelsen midt imot.

Ofte kunne det være en fordel for medlemmer i ulike sammenhenger at de tillitsvalgte var i en posisjon vis á vis en leder, slik at de lettere kunne forklare det aktuelle medlemmets situasjon og behov hvis det var for eksempel snakk om tilrettelegging eller endring av arbeidsoppgaver. Dessuten var tillitsvalgte jeg intervjuet svært bevisste på hvilke hatter de hadde på til enhver tid. En god relasjon til en leder kunne dessuten betraktes som en form for forsikring mot at misforståelser lettere kunne unngås i en tidlig fase før uenighet kunne eskalere til konflikt.

Med hensyn til om medvirkningen opplevdes som god eller ikke, mente de tillitsvalgte i intervjuene at det til en viss grad er personavhengig. Det ble understreket at det ikke bare må stilles krav til ledere, men også til tillitsvalgte, når det gjelder evner til å kunne samarbeide og fremme en god dialog. At medvirkningen er personavhengig, gjelder alle partene i samarbeidet, mente for eksempel Randi:

*”Det er kliniksjefer som kommer til meg og sier at vi klarer ikke å gjøre noe så lenge det er den plasstillitsvalgte, men det jo ikke lederne som skal velge plasstillitsvalgte. Så må jo vi bare da selvfølgelig bare si at, fordi vi ser at det er forskjell på plasstillitsvalgte, må jo vi bare si at det er jo medlemmene som velger plasstillitsvalgte. Men vi ser noen ganger at hvis det blir valgt noen nye, så kan samarbeidet endre seg og bli bedre. Sånn at ting er jo også personavhengig.”*

Personlige egenskaper som det å være løsningsorientert og søke dialog framfor konfrontasjon ble ansett som en fordel. Per, en av de ”ferske” tillitsvalgte med kort fartstid med kun noen år, skilte mellom to typer av tillitsvalgte:

*”En type er kanskje den litt sånn konfronterende typen som kan gå veldig hardt ut og så har du en annen som ikke går like hardt ut i sine uttalelser og prøver å bygge bro og starter mer konstruktivt. Det synes jeg at med hensyn til personlighet er det litt forskjellig med hvem det*



*er snakk om. Det går ikke på organisasjon og sånn, men på personnivå hvordan man tar sin rolle som tillitsvalgt.*

*Jeg tar konfrontasjonen hvis den trengs, men i utgangspunktet liker jeg ikke konfrontasjonen for konfrontasjonens skyld. Jeg liker kanskje at man holder det på et saklig nivå med en god dialog med konstruktive argumenter, kanskje litt mindre enn den krigstillitsvalgte som står høyest og roper høyest på barrikadene, men det kan jo ha noe med hvilken organisasjon man er med i og hvor mange man organiserer, type konflikter og eventuelt det man vil ta opp. ”*

Som tillitsvalgtype er Per representativ. Det er den pragmatiske løsningsorienterte typen som må sies å dominere blant tillitsvalgte på foretaksnivå. På mange måter er den ideelle tillitsvalgttypen et speilbilde på hva tillitsvalgte selv ser på som den ideelle leder slik det i ledelses- og organisasjonslitteraturen beskrives som den demokratiske, relasjonsorienterte og tillitsbaserte ledelsestypen (Levin et al. 2012). Det er en ledertype som både kan ivareta faglige utfordringer og har sosial kompetanse til å kunne omgås ulike mennesker. Levin et al. hevder for øvrig at en demokratisk ledelsespraksis ”gir økt robusthet, innovasjon og omstillingsdyktighet i en virksomhet” (2012: 140) og videre at en slik ledelse ”innebærer å ta de andre på alvor ved å erkjenne at organisatoriske løsninger må utvikles og eies av de som skal utføre det daglige produksjonsarbeidet i en virksomhet.” (2012:146) .

Fokus på ledelse og ledelsesutøvelse er sentralt med hensyn til utfordringene med at arbeidslivet i dag generelt er enda mer komplekst enn det var for knapt noen tiår tilbake. Det setter krav til at ledere har fleksibilitet, sosial kompetanse og kulturell fingerspitzegefühl i møte med en stadig økende samfunnsmessig og menneskelig kompleksitet.

Tillitsvalgte ga til kjenne i intervjuene at betydningen av relasjoner var for lite fokusert på. Gode relasjoner som tillitsvalgte opp gjennom årene hadde utviklet med sine ledere, hadde mye å si for samarbeidet dem imellom og var et viktig trekk som tilførte tillitsvalgtrollen viktig merverdi. I intervjuene viste tillitsvalgte til betydningen av god lederutøvelse og gode relasjoner også i det negative fraværet, som når ledere på lavere nivåer i sin ledelsesutøvelse hadde vist at de ikke kunne håndtere personalsaker og konflikter (som de samme lederne også kunne være del av).

En ting er opplæring og kursing av nye ledere. Noe annet er å måtte forholde seg til ledere som har vært i systemet i årevis og som kanskje ikke har vist tegn til bedring med hensyn til å

endre atferd og holdninger. Slike ledere uttrykte det motsatte til ledelsesutøvelse og medvirkningen som de tillitsvalgte trakk fram som forbilledlig og som de hadde opplevd med ledere som på en proaktiv måte hadde ”løftet dem frem”, som en tillitsvalgt uttrykte det.

Ved å se på situert læring (Bratton et al. 2007: 228) som grunnleggende sosialt konstituert i arbeidslivssammenheng, kan det settes spørsmålstegn ved måten man behandler kunnskap og faglighet på i forhold til den sosiale dimensjonen. Når tillitsvalgte i UNN mener at arbeidsgiver i for liten grad vektlegger sosiale ferdigheter ved rekruttering og ansettelse av ledere, så viser det til hvordan faglighet og kunnskap er koblet fra den sosiale praksis. Säljö viser til at læring er avhengig av ”*sammenhenger og forutsetninger – av sosiokulturelle betingelser.*” (Säljö 2003: 145). Faglighet og den sosiale dimensjonen i kraft av læring som sosialt konstituert, kan derfor ikke ses atskilt.

## 7.4 Nærhet eller distanse til ledelsen

I intervjuene ba jeg blant annet tillitsvalgte om å ta stilling til flere utsagn. Et av dem, ”dere er i lomma på ledelsen”, hadde de hørt tidligere, enten rettet direkte mot dem selv eller referert til av andre tillitsvalgte som hadde fått passet sitt påskrevet av ansatte og medarbeidere som mente de sto for nært ledelsen enn det som godt var.

Kari mente for eksempel at vanlige ansatte ikke har tilstrekkelige forutsetninger for å skjønne alt fordi de ikke har den virksomhetskunnskapen som tillitsvalgte på foretaksnivå har ervervet seg. Det handler i denne forbindelse om at ansatte og ledere i virksomheten i sin helhet ikke har samme tilgang til informasjon og at de dermed naturlig nok vil kunne ha en noe ulik forståelse av virksomhetens indre liv og hvordan ting faktisk fungerer. Terje på sin side mente at tillitsvalgte var i en utsatt posisjon på alle nivåer i organisasjonen. Dette ikke var noe som særpreget foretaksnivået som sådan. Som eksempel fortalte Terje om en plasstillitsvalgt på en liten enhet som hadde fått det slengt etter seg at han var ”i lomma på ledelsen” fordi de ansatte aldri opplevde at han sto og ropte i protest eller var på barrikadene, men hadde i stedet et ryddig forhold hvor han argumenterte med sin leder på kammerset og var delaktig i prosesser, altså en type tillitsvalgt som oppfylte medvirkningsplikten uten en konfronterende tilnærming. Om ”å være i lomma på ledelsen” sa Arne at det var noe som var blitt nevnt i

ulike varianter og at tillitsvalgte som har holdt på i lang tid kan tilsynelatende stå nært ledelsen og ta dens parti, men at det samtidig er nesten umulig å unngå:

*”Man får jo et tett forhold over mange år når man er i de samme foraene og sitter i de samme arbeidsgruppene og møtes veldig jevnlig. Jeg tror de fleste tillitsvalgte på foretaksnivå kan sette ganske klare grenser. Ja man vil jo trekke samme lass og jobbe for samme sak. Det ligger jo i hele partssamarbeidet, men at de tillitsvalgte selv klarer å stille de kritiske spørsmålene som trengs, det tror jeg så absolutt. Så utsagnet (”i lomma på ledelsen” min anm.), mener jeg ikke stemmer. Men jeg tror man som tillitsvalgt må bli flinkere til å si medlemmene hva er det de faktisk gjør i disse samarbeidsforaene med ledelsen, hva vi sier, hvordan jobber vi. For det kan være uklart noen ganger at medlemmene ikke får så mye informasjon direkte fra tillitsvalgte og dermed kan oppleve at man som tillitsvalgt ikke stiller de kritiske spørsmålene eller tar opp problematiske temaer som trengs. Så jeg tror ikke det er en sannhet og det bør jo ikke være en sannhet heller. Men som jeg har sett på min tid i organisasjonen eller som tillitsvalgt, så opplever jeg at de kritiske spørsmålene kommer i det ene øyeblikket og så man samarbeide og trekke lasset sammen i det neste og så kommer kritiske spørsmål igjen. Jeg opplever at de tillitsvalgte fremmer sine medlemmers sak og ikke bare bukker og nikker.”*

Dette utsagnet summerer egentlig ganske godt opp samtlige tillitsvalgtes holdning om de er for nært ledelsen eller ikke. Det vil alltid være en viss risiko for at det vil kunne bli misforstått, men sentrale tillitsvalgte er ofte bevisst dette forholdet. Relasjoner mellom ledere og tillitsvalgte fylt av konflikt og motsetninger, har for øvrig vært noe det norske arbeidslivet har vært forskånet å ha for mye av. Samarbeidslinjen har vært det dominerende innslaget. Slik er også situasjonen i UNN på foretaksnivå og jevnt over i den øvrige virksomheten, men det er avhengig av at det er velfungerende samarbeid og medvirkning, at det er gode (medvirkningsbaserte) praksisfellesskap (Wenger 2004) som også er lærende fellesskap, hvor tillitsvalgte, verneombud og ledere kan lære av hverandre. Jeg har tidligere vært inne på hvordan for eksempel erfarne tillitsvalgte kan bli brukt nærmest som uformelle rådgivere av ledere på ulike nivåer i virksomheten. For de tillitsvalgte representerer også ledere og deres erfaringer inntak til læring, slik at læring og kunnskapstilegnelse er gjensidig og går begge veier.

De tillitsvalgte i intervjuene viste til betydelige forskjeller med hensyn til medvirkning og relasjoner i virksomheten forøvrig. Kontakten med egne plasstillitsvalgte ”nedover i linja”, bekreftet at medvirkningen at det var ledere på lavere nivåer som ikke ivaretok sitt ansvar for å sikre god medvirkning og at møtearenaer og medvirkergrupper (praksisfellesskap) fungerte. I noen enheter/avdelinger ble det påpekt at det ikke en gang fantes HMS/KVAM-grupper eller hvis de fantes, så var de ikke særlig virksomme. Det var i tilfelle et klart mindretall av enheter som ikke oppfylte krav til medvirkning. Uansett kunne slike eksempler i praksis skape ringvirkninger og misnøye ett sted få en viss smitteeffekt til øvrige enheter hvor det allerede kanskje var tendenser til at arbeidsmiljøet kunne forverres, men hvor det ennå kanskje ikke hadde manifestert seg skikkelig ennå.

Hvis det er et vedvarende relativt dårlig arbeidsmiljø, så bedrer det heller ikke rekrutteringsgrunnlaget. Generelt har fagforbundene et rekrutteringsproblem for å oppnå en gjennomgående og formelt sett god representasjon på alle nivåer i virksomheten, ikke minst på de såkalte laveste nivåene hvor man driver direkte med pasientbehandling og hvor trøkket på den enkelte ansatte sies å være absolutt størst. Det kan være flere grunner til at ansatte vegrer seg for å bli tillitsvalgte. I intervjuene ble det ikke gitt noen klare fasitsvar, men at det i vesentlig grad handlet om ledelse og ledelsesutøvelse ble riktig nok mer enn antydnet. Et gjennomgående trekk i samtlige intervjuer, var understrekning av en markant forskjell på møtekulturen og medvirkningen på foretaksnivå og lenger ned i virksomheten. På seksjons-, avdelings- og enhetsnivå blir medvirkningen og møtekulturen, beskrevet som variabel og med til dels negative fortegn. Tillitsvalgte beskriver toppledelsen og ledere på foretaksnivå som inkluderende og med mer kunnskap om hva medvirkning innebærer enn sammenliknet med ledere på lavere nivåer. Haltende og fraværende medvirkning ble i intervjuene forklart med at mellomledere har et alt for stort kontrollspenn, og at ”drukner” i administrasjon. De har derfor ikke tid til overs for å være leder og lede. Tillitsvalgte stilte dessuten spørsmålstegn med kvaliteten på lederopplæring og i hvilken grad man følger opp ledere som åpenbart ikke kan lede med hvilke følger det får for svak personalpolitikk og manglende intern kommunikasjon.

Medvirkningens vilkår og forbedring av medvirkningen inngår i det kontinuerlige forbedringsarbeidet som skal omfatte hele virksomheten og som har hatt et fokus i nedsatte og partssammensatte arbeidsgrupper på foretaksnivå i UNN og på konsernnivå i Helse Nord. I disse arbeidsgruppene har man kommet fram til strategier og handlingsplan for det videre arbeidet for å fremme åpenhetskultur i UNN. Både oppfølgingen av

medarbeiderundersøkelsen og arbeidet med å fremme åpenhetskultur, er begge sentrale momenter i det kontinuerlige forbedringsarbeidet.

## 7.5 Den tillitsvalgte som forandringsentreprenør

Mye av årsaken og motivasjonen til at flere av de tillitsvalgte var blitt lenge i vervet, har vært begrunnet i et læringsmotiv og ønsket å kunne få mer kunnskap om egen virksomhet, medvirkningsprosesser og lov- og avtaleverk. Karakteristisk for dem har vært en villighet til kontinuerlig læring, fornying og en intensjonen om alltid å kunne finne fram til de beste løsningene for medlemmene de representerer, men samtidig også for virksomhetens utvikling. I intervjuene beskrev tillitsvalgte rollen som lærerik, de vektla egenutvikling og det å kunne få være med på å påvirke gjennom samarbeid med ledere og ha mulighet til å kunne oppnå gode resultater gjennom partssamarbeidet. Erfaringene som de tillitsvalgte hadde, var jevnt over gode på foretaksnivå.

I Lave og Wengers (1991) sosiale læringsteori handler læring om mye mer enn å tilegne seg kunnskap og kompetanse. Det handler om å utvikle identitet og tilhørighet. For de tillitsvalgte er nettopp læringen en sterk motivasjonsfaktor som også bekreftet og forsterket deltageridentiteten som tillitsvalgt i medvirkningsbaserte praksisfellesskap.

Tillitsvalgte, kan i praksis karakteriseres som forandringsentreprenører. Begrepet forandringsentreprenør viser til at det finnes et handlingsrom for aktørene, men at de samme aktørene må forholde seg til og til en viss grad er begrenset av de institusjonelle logikkene (Linde 2013). Som forandringsentreprenører kan gode tillitsvalgte være de fremste talsmenn for helhetstenkingen og relasjonsperspektivet som grunnleggende for en lærende organisasjon i kontinuerlig forbedring. De jeg intervjuet falt langt på vei inn i denne idealtypiske fremstillingen.

Tillitsvalgte kan ikke ta noe for gitt og trekke forhastede konklusjoner og må lytte til og vurdere ulike meninger og oppfatninger. Det er et tålmodighets- og balansearbeid hvor det ofte ikke finnes noen klar fasit. Med sin virksomhetskunnskap, sin relasjonelle kompetanse og sosiale kapital med nettverk på kryss og tvers i organisasjonen, fremstår tillitsvalgte som en

unik ressurs og som forandringsentreprenører i det kontinuerlige forbedringsarbeidet.

Tillitsvalgte bidrar til å styrke og stabilisere rammevilkårene for læring i virksomheten fordi de vet hvor skoen trykker. De ser ofte sammenhenger og helhet hvor ansatte og fagpersoner eventuelt bare ser sitt eget fagområde og sin egen enhets behov.

Ledere kan nyttiggjøre seg at tillitsvalgte har sterke koblinger til dypere lag i virksomheten og en omfattende kunnskap om den uformelle delen av organisasjonskulturen, om hva som foregår backstage (Goffman 1974) i kraft av historier fra egne plasstillitsvalgte og medlemmer eller historier de får høre fra andre tillitsvalgte og medarbeidere. Tillitsvalgte kjenner slik tidlig til hvis noe er på gang med hensyn til stemninger, reaksjoner og uro. Den uformelle kulturens backstage fungerer som en bakgrunn for den formaliserte møtekulturens frontstage (Goffman 1974) og gir viktige innspill til hva som skjer i den formaliserte organisasjonskulturen med dens sterkere strukturering og tingliggjøring (Wenger 2004) i form av sakspapirer, referater, vedtak og protokoller.

De som blir tillitsvalgte over tid, har som regel en sosial kompetanse som evnen til å snakke med høy og lav i virksomhetens organisasjonsstruktur. En av de tillitsvalgte, Terje, formulerte denne evnen slik at det var en av hans fremste fortrinn at han på en likefrem måte kunne snakke med ansatte «på gulvet» og i neste møte med toppledelsen. Evnen til sosial fleksibilitet og kreativitet, til å kunne bevege seg raskt og med relativt stor letthet som en formidler og meningsforhandler (Wenger 2004) mellom de ulike hierarkiske nivåene i virksomheten, gir den tillitsvalgte en unik posisjon. Toppledelsen har på sin side ikke den samme kobling mellom de ulike virksomhetsnivåene. Avstanden mellom toppledelsen og ”resten” har vært et stadig tilbakevendende tema i interne diskusjoner, et tema som også er dokumentert i LUO-rapporten (Neset, Bremer, Wright og Telle 2012).

## **7.6 Profesjonalisering av tillitsvalgtrollen**

Fokus på tillitsvalgtrollen gir en forståelse av en opplevd økende kompleksitet. Det er tendenser til en viss profesjonalisering av tillitsvalgtrollen i den forstand at tillitsvalgte styrker sin formelle kompetanse og tar utdanning for å stå bedre rustet til å møte utfordringene. Et

eksempel er Terje som har tillitsvalgt i mer enn ti år. I perioden som tillitsvalgt har han opplevd at virksomheten er blitt ”mer juridisk” som han selv kaller det. Han har tatt utdanning i arbeidsrett for å styrke egen kompetanse og som en følge at tillitsvalgtrollen oppleves som mer kompleks og utfordrende:

*”Man stilles jo overfor den utfordringen at man nå må lese seg lov og avtaleverket på en helt annen måte enn før og jeg tror det stiller krav til at tillitsvalgte har mer juridisk kompetanse. Så det krever at man har en helt annen kompetanse i dag innenfor spesielt arbeidsrett og derfor tror jeg det er ganske vanlig etter hvert at tillitsvalgte nå tar noe innenfor arbeidsrett. Man har profesjonelle folk som nå sitter og tolker lover, regler og avtaleverk og rir egentlig mer prinsipper etter det enn i forhold til før hvor det var mer rom for å komme til minnelige ordninger. Det var egentlig den største forskjellen på arbeidsformen. Og så merker jeg jo det også at organisasjonen tar mer og mer tid med møter og med prosesser som skal gjennomføres og sånt. Om det er fordi man er blitt flinkere til å involvere eller om det er rett og slett fordi det at vi nå holder på å møte oss i hjel. Det er ikke godt å si.”*

Terjes oppfatning av at virksomheten er blitt ”mer juridisk” deler han med flere av de andre tillitsvalgte. Det er en utvikling som også kan synes å være tilfellet for medlemsmassen, at medlemmer i større grad enn før stiller krav til tillitsvalgte og konkret etterspør resultater. I noen tilfeller har medlemmer søkt juridisk bistand hvis de har opplevd at deres sak ikke har vunnet fram og de har ment at deres egne tillitsvalgte «ikke har gjort jobben”. Arne kunne fortelle om et medlem som mente seg forbigått og som opplevde at saken hennes ikke førte fram og som derfor søkte juridisk bistand utenfor egen organisasjon. Arne viste i denne forbindelse også til en annen sak fra et forbund han ikke selv representerer, hvor et medlem hadde saksøkt sitt eget forbund fordi medlemmet hadde ment at forbundet ikke hadde ført sin sak slik den skulle. Det aktuelle forbundet mente derimot at den konkrete saken lå innenfor arbeidsgivers styringsrett og at medlemmet ikke ville vinne fram. Det endte imidlertid med at medlemmet oppnådde forlik og vedkommende sitt forbund måtte punge ut med et relativt stort beløp i utbetaling.

Ifølge Arne viser dette en utvikling som har funnet sted i løpet av få år hvor medlemmer som ikke er fornøyd og heller ikke aksepterer arbeidsgivers styringsrett, i økende grad er villige til å gå rettens vei. En utvikling med et sterkere juridisk innslag også blant medlemmer, fører til

at de tillitsvalgte i langt større grad enn tidligere må være oppdatert. Forventninger og krav til den tillitsvalgte har i så måte økt.



## 8 Avslutning

På bakgrunn av intervjuer, uformelle samtaler og observasjoner, har jeg satt opp følgende tabell og oversikt som viser til noen fellestrekk som gjennomgående for medvirkning, tillitsvalgtrollen, lederrollen og relasjonene mellom partene:

	Ideal	Virkelighet	Behov	Barrierer
Medvirkning	<p>Gjennomgående god medvirkning på alle nivåer.</p> <p>Alle avdelinger/ enheter har HMS/KVAM-grupper som fungerer og hvor aktiviteten er god og levende.</p>	<p>Fungerer bra på foretaksnivå. Variabelt ellers. Endel enheter mangler f.eks. HMS/KVAM-grupper eller det er lav aktivitet.</p>	<p>Pro-aktive ledere.</p> <p>Kurs, opplæring og kompetanse.</p> <p>Fokus på medvirkning og HMS/KVAM på personalmøter.</p> <p>Få på plass bedre struktur. Etablering av HMS/KVAM-grupper hvor disse mangler.</p>	<p>Dårlig kultur for medvirkning.</p> <p>Manglende forståelse</p> <p>Ledere som ikke tar ansvar og/eller mangler opplæring og kunnskap om medvirkning, Arbeidsmiljøloven og hovedavtalen</p>
Tillitsvalgt	<p>Bidra til god dialog og godt samarbeid.</p> <p>Holde seg oppdatert.</p> <p>Gjennomgående representasjon.</p> <p>God kontakt med medlemsmassen.</p>	<p>Mye godt arbeid som gjøres av engasjerte tillitsvalgte.</p> <p>Manglende representasjon flere steder er utfordrende</p>	<p>Bedre rekruttering.</p> <p>Bedre tilrettelegging fra lokal ledelse.</p>	<p>Tillitsvalgtarbeid ses på som belastende.</p> <p>Tar for mye tid.</p> <p>Tillitsvalgtrollen utsatt og under press i enkelte enheter.</p>
Leder	<p>Pro-aktive ledere tilrettelegger for medvirkning og bidrar til god dialog.</p> <p>Ser sine ansatte, inkludert tillitsvalgte</p>	<p>Ledere på foretaksnivå fungerer godt.</p> <p>Variabelt ellers.</p>	<p>Bedre opplæring.</p> <p>Fokus på sosiale ferdigheter.</p> <p>Kunnskap om medvirkning i rekruttering av ledere.</p>	<p>Ledere som ikke følger opp.</p> <p>Manglende opplæring og kunnskap.</p> <p>Manglende engasjement.</p>
Relasjon leder/ tillitsvalgt	<p>God dialog. Vilje til samarbeid for å finne de gode løsningene.</p> <p>Faste møtepunkt.</p>	<p>Fungerer bra på foretaksnivå, men variabelt ellers.</p>	<p>Fokus på holdninger, verdier og ansvar.</p> <p>Ledelsesansvar i første rekke, men også felles ansvar.</p>	<p>Personlige egenskaper hos begge parter.</p> <p>Manglende tilrettelegging for medvirkning. Dårlig ledelse.</p>

I oppgaven har jeg diskutert tillitsvalgtes erfaringer med tillitsvalgtrollen og medvirkning. Både tillitsvalgtrollen og medvirkning har i praksis endret karakter til å bli mer omfattende på foretaksnivå, mens lenger ned i virksomheten beskrives situasjonen som variabel.

Et sentralt og gjennomgående poeng i intervjuene med de tillitsvalgte, er at når medvirkningen fungerer slik den skal og de ansatte føler at de blir hørt og tatt på alvor, så styrkes den endelige beslutningen. Dette er i samsvar med andre observasjoner. Ifølge Levin et al. (2012: 140) gir økt medvirkning i bredde og dybde en utvidelse av ledelseskapasiteten:

*”Medvirkning gjennom en arbeidsorganisering som øker ansattes ansvars- og myndighetsområde, og medbestemmelse ved at ansattes representanter deltar i de viktige beslutningsprosessene, øker virksomhetens samlede ledelseskapasitet.”* (Levin et al. 2012: 140).

Opplevs medvirkningen som god og reell, er det lettere å akseptere at alle ens krav og forventninger ikke nødvendigvis innfris. Slik medvirkningen ideelt sett beskrives av de tillitsvalgte i intervjuene, samsvarer godt med Lave og Wengers (1991) forståelse av praksisfellesskap som steder for gjensidig engasjement, læring og utvikling av deltageridentitet. Gode beslutninger i en organisasjon skjer ikke «over hodene på folk» og kommer heller ikke som noen overraskelse for de ansatte, men er resultat av en forutgående tilrettelegging, gjennomføring av gode medvirkningsprosesser i velfungerende praksisfellesskap og tilstrekkelig med informasjon til de ansatte underveis.

God medvirkning slik tillitsvalgte i intervjuene uttrykte det, handler om at den gode dialogen er til stede mellom partene og at virksomheten er en lærende organisasjon preget av velfungerende praksisfellesskap i Lave og Wengers (1991) betydning. Videre er god medvirkning preget av gjensidig engasjement i medvirkningsprosesser mellom ledelse, tillitsvalgte og verneombud som ansattes representanter. Et slikt gjensidig engasjement forutsettes av at virksomheten preges av en åpenhetskultur som inkluderer ulike meninger og perspektiver. Å utvikle velfungerende praksisfellesskap som steder for læring og læringsoverføring som gjennomgående i hele virksomheten, enten det er faglige eller medvirkningsbaserte fellesskap, er etter mitt syn sentralt for UNN i det kontinuerlige forbedringsarbeidet.

# Litteratur

Agrifolio, R. "Preservation through Community of Practice. Theoretical Issues and Empirical Evidence" Springer 2015

Arbeidsmiljøloven Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)  
lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-6-27-62 2005

Arbeidstilsynet "Arbeidsmiljøarbeid i norske sykehus. Rapport om Arbeidstilsynets revisjoner i sykehus i 2014" Arbeidstilsynet Januar 2016

Bratton, J./Callinan, M./Forshaw, C./Sawchuk, P. "Work and Organizational Behaviour"  
Palgrave Macmillan 2007

Christensen, T./Egeberg, M./Larsen, H.O./Lægreid, P./Rones, P.G. "Forvaltning og politikk"  
Universitetsforlaget 2012

Christensen, T./Lægreid, P./ Rones, P.G./Røvik, K.A. "Organisasjonsteori for offentlig sektor. Instrument, kultur, myte" Universitetsforlaget 2009

Fog, J. "Med samtalen som utgangspunkt – Det kvalitative forskningsinterview" Akademisk Forlag Kbh. 1994

Goffman, E. "Vårt rollespill til daglig. En studie i hverdagslivets dramatik" Perspektivbøkene, Dreyers forlag 1974

Hasse, C. "Situert læring og praksisfællesskab" Kvinder, køn & forskning nr. 1 2000

Hovedavtalen 2014-2017 med tilleggsvtaler og kommentarer. Utgitt av Landsorganisasjonen i Norge

Kvale, S./Brinkmann, S. "Det kvalitative forskningsintervju" Gyldendal Norsk Forlag AS 2010

Lave, J./ Wenger, E. "Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation" New York, NY: Cambridge University Press 1991

Levin, M. et al. "Demokrati arbeidslivet. Den norske samarbeidsmodellen som konkurransefortrinn" Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS 2012

Linde, S. "Konkurrerende logiker – en mulighet for institusjonelle entreprenører?" i "Förändringens entreprenörer och tröghetenes agenter. Människobehandlande organisationer ur ett nyinstitutionellt perspektiv" Stig Linde og Kerstin Svensson (red.) Liber AB 2013

Linde, S./Svensson, K. (red.) "Förändringens entreprenörer och tröghetenes agenter. Människobehandlande organisationer ur ett nyinstitutionellt perspektiv" Liber AB 2013

McGivney, V. "Informal learning. The challenge for research" i "Learning Outside the Academy. International Research Perspectives on Lifelong Learning" Richard Edwards, Jim Gallacher og Susan Whittaker (eds.) Routledge 2006

Neset, T./Bremer, B./Wright, E.H./Telle, M. "Evaluering av LUO-prosjektet ved Universitetssykehuset i Nord-Norge HF" En evaluering av Oxford Research, VINN og Bedriftskompetanse April-Desember 2012

Nye, J.S. "The Powers to lead" London Oxford University Press 2008

Opedal, S./Stigen, I.M. (red.) "Helse-Norge i støpeskjeen. Søkelys på sykehusreformen" Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS 2005

Säljö, R. "Läring i praksis. Et sosiokulturelt perspektiv" Cappelen Akademisk Forlag 2003

Sørhaug, T. "Om ledelse. Makt og tillit i moderne organisering" Universitetsforlaget AS 1996

Thagaard, T. "Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode" Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS 2013

UNN nettside (nedlastet 12.mai 2017): <https://unn.no/>

UNN Styresak (nedlastet 12.februar 2017): "Kontinuerlig forbedring – Grunnleggende prinsipper, risikovurdering av gjennomføringsplanen og konsekvenser for styrets arbeid" <https://unn.no/Documents/Styrem%C3%B8ter%20dokumenter/2017/080217/Sak%205-2017%20STYRESAK%20-kontinuerlig%20forbedring.pdf> 8.februar 2017

UNN Årsberetning 2016 (nedlastet 12.mai 2017):

<https://unn.no/Documents/Styrem%C3%B8ter%20dokumenter/2017/28-290317/Sak%2022-2017%20%C3%85rsregnskap%20og%20styrets%20%C3%A5rsberetning%20for%202016.pdf>

Wenger, E. "Praksisfællesskaber" Hans Reitzels Forlag Kbh. 2004

Yukl, G. "Leadership in Organizations" Prentice Hall 2006



# Vedlegg

## Vedlegg 1: Intervjuguide

### Intervjuguide til prosjektet: Tillitsvalgtrollen i endring

Jeg har laget en intervjuguide som skal brukes som hovedmal og som veiledende i intervju. Jeg skal intervju tillitsvalgte fra ulike fagorganisasjoner om deres erfaringer og oppfatninger av begrepet medvirkning i teori og praksis. Spørsmålene vil også, direkte og indirekte, tematisk kunne knyttes opp til temaer som omhandler f.eks. ledelses- og ledelsesutøvelse og kulturbegrepet (organisasjonskultur).

Hensikten med intervjuene er å få frem mønstre, nyanser og forskjeller i hvordan tillitsvalgte opplever/erfarer sin egen rolle og hvordan de opplever samarbeidet og relasjonene med andre i det som medvirkningsbegrepet omfatter.

### Avgrensing

I oppgaven Tillitsvalgtrollen i endring vil jeg fokusere på de tillitsvalgtes rolle og oppgaver i et sykehus<sup>5</sup>, deres selvforståelse og erfaringer med hvordan de skal oppfylle rollen. I kraft av forståelsen av tillitsvalgtrollen og hva den krever, vil jeg kunne gi en framstilling av kompleksiteten som karakteriserer helseforetak sett fra den tillitsvalgtes ståsted.

Tillitsvalgte og vernetjenesten har fått økt og blitt tillagt større betydning og trepartssamarbeidet blir på gjerne trukket fram som viktig av ledelsen på foretaksnivå. Jeg vil

---

<sup>5</sup> Universitetssykehuset i Nord-Norge HF

sammenholde, kontrastere og analysere forholdet mellom teori og praksis, sett fra den tillitsvalgtes ståsted.

### **Intervjuguiden vil ta utgangspunkt i følgende sentrale spørsmål<sup>6</sup>:**

Hvor lenge har du vært ansatt i UNN?

Hvor lenge har du vært tillitsvalgt?

Hvordan ble du tillitsvalgt?

Hva er de største endringer du har opplevd i rollen som tillitsvalgt?

### **Forventninger og utfordringer**

Hva er den eller de største utfordringene i tillitsvalgtrollen?

Hvilke forventninger møter du fra

- Ledere?
- Ansatte og medlemmer?
- Fra forbundet sentralt?
- Fra kollegaer og andre tillitsvalgte (fra eget forbund og andres)?

Hvilke forventninger har jeg til meg selv? Opplever du at du oppfyller egne og andres forventninger?

### **Medvirkning**

Hvordan oppfatter du hva som legges i begrepet medvirkning?

Hvordan forstår du begrepet medvirkning i forhold til begreper som

---

<sup>6</sup> Intervjuguiden er foreløpig og under utarbeidelse



- Samarbeid?
- Medbestemmelse?
- Tillit?
- Ledelse?

Hvordan skal medvirkningen ideelt sett være?

Hvordan fungerer medvirkningen i praksis?

Har medvirkningen endret seg mens du har vært tillitsvalgt og i tilfelle på hvilken måte?

Utdyp. Eksempler.

- Til det bedre?
- Til det verre?

Hva skaper god medvirkning og hva kan du som tillitsvalgt bidra med?

Hvilke forutsetninger skal til i så måte? Hvordan kan arbeidsgiver best tilrettelegge for god medvirkning? Hvordan er det i UNN sitt tilfelle?

Hvordan fremme god medvirkning utenfor medvirkningsarenaer og formelle møtearenaer?

Hva er forskjellen på medvirkning og medbestemmelse?

Hva forstår du med begrepet medarbeiderskap?

### **Organisasjonskultur – formell og uformell kultur**

Vi skiller gjerne mellom formalisert møtevirksomhet i form av hovedsak referatførte møter med saksliste og protokoll. På den annen side der det uformelle som lunsjpausen, korridorpraten osv.

Hvordan vil du si at forholdet er mellom den formaliserte møtevirksomheten og den uformelle delen i virksomheten og organisasjonskulturen?

Vil du si at det er trygt å varsle om kritikkverdige forhold i UNN?

## **Samarbeid og tillit**

Samarbeidsbegrepet har mye til felles med medvirkningsbegrepet, men begrepet samarbeid kan tolkes videre som ethvert menneskelig samarbeid for å løse enn felles oppgave, mens medvirkning er samarbeid som er begrenset til formaliserte samarbeidsformer mellom arbeidsgiver- og ansattes representanter i arbeidslivet. Ethvert samarbeid og enhver medvirkningsprosess er avhengig av tillit som «limet» for at et samarbeid i det hele tatt skal kunnevære mulig.

Hva forstår du med tillit i forhold til begrepet medvirkning?

Hvordan skapes tillit for å utvikle god medvirkning?

Hva er de største utfordringene i samarbeidet mellom ledere og tillitsvalgte?

Hva er de største utfordringene i samarbeidet mellom tillitsvalgte fra ulike forbund?

Hva kan gjøres for å eventuelt forbedre samarbeidet og styrke tilliten?

- Fra ledelsens side?
- Fra andre tillitsvalgte sin side?
- Fra deg sjøl som tillitsvalgt?
- 

## **Støtte**

Hvordan opplever du støtte når du trenger det fra

- Sentralt hold i eget forbund?
- Dine kolleger i eget forbund?
- Kolleger i andre foreninger?
- Fra arbeidsgiver?

## **Tidsbruk**

Synes du at du får nok tid til å utøve tillitsvalgtvervet i samsvar med det mandatet du er valgt på?

Hvor mye tid bruker du på tillitsvalgtarbeid?

- Ukentlig?
- Månedlig?

Får du nok tid til saksforberedelse?

Hvor mye tid bruker du til saksforberedelse hvis du skal anslå?

- Ukentlig?
- Månedlig?

Hvor mange møter deltar du på som tillitsvalgt?

- Ukentlig?
- Månedlig?

Hva synes du om mengden av møter?

- For lite?
- Passelig?
- For mange?

Hva kan eventuelt gjøres for å endre på møtestrukturen, form og innhold?

Hvor mange saker er du involvert i?

- Per dags dato?
- I løpet av siste måned?
- I løpet av et år?

Hvilke saker er minst og mest utfordrende?

## **Ledelse**

Er arbeidet som tillitsvalgt godt nok tilrettelagt fra arbeidsgiver sin side?

Hvilken ledelsestype foretrekker du? (Her handler det om personlige egenskaper)

Hvilken ledelsesform foretrekker du? (Her handler det om ledelsesutøvelse).

Hvordan fungerer ledelse og ledelsesutøvelse i UNN i forhold til ditt virke som tillitsvalgt?

Har ledelsen endret seg siden du ble tillitsvalgt og i tilfelle hvordan?

Kan du si noe om hvordan du opplever relasjonene mellom de ulike ledelsesnivåene, for eksempel relasjonene mellom mellomledere og de øvrige ledernivåene?

Hva er de største utfordringene med ledelse i UNN?

### **Litt om kulturbegrepet**

En organisasjons kultur definerer virksomheten sin identitet. Hva betyr dette for UNN sitt vedkommende?

Hva menes med en organisasjons kultur eller organisasjonskulturen?

I mediene har det vært snakket mye om åpenhets- og fryktkultur i sykehus. Inntrykket fra mediene er at det er langt mindre av det første og langt mer av det siste. Stemmer dette? Hva dominerer i UNN? Frykt eller åpenhet?

Er det forskjeller på ulike nivåer i virksomheten i opplevelsen av hva som dominerer, åpenhet eller frykt?

Ledelseskultur er det snakket mindre om. Hvilken ledelseskultur kjennetegner UNN? Har ledelseskulturen endret seg i perioden som tillitsvalgt?

Vi kan også bruke begreper som formell og uformell kultur. Hva er forskjellen og hvordan fungerer disse begrepene i praksis til hverandre?

Organisasjonskulturen kan både være en hindring for ledelsen, men kan også bidra til å styrke ledelsen. Når er kulturen en hindring og når er den en styrke for ledelsesutøvelse?

## Utsagn:

I 2004 endret Stortinget Grunnloven §100 for å styrke yringsfriheten, blant annet for de ansatte i offentlige virksomheter. Det er ansatte som mener det ikke er rom for å si ifra eller varsle når man er bekymret over utviklingen.

Dersom motet og muligheten til å si ifra svikter, svekkes beslutningsgrunnlaget.

Omorganisering, organisasjonsutvikling og ny innføring av teknologi, gjør at vi må gå på kurs for å lære selvfølgeligheter som hvordan vi sender dokumenter til hverandre og hvor vi finner dem igjen. Er det for mange unødvendige kurs?

For mye nytt på samme tid kan gjøre det vanskelig både for den enkelte ansatte å se klart hva som virker og ikke virker. Har vi for mange saker og prosesser som foregår samtidig?

De siste 10 årene har helsevesenet vært for dominert av endringstenkning og for lite dominert av nyttetenkning. Eller er det ingen motsetning?

Gode medvirkningsprosesser forutsetter en åpen og kritisk debatt i forkant av endringer og en åpen og kritisk evaluering i etterkant. Er dette tilfelle for UNN?

Det er viktig at ledere og ansatte har en klar bevissthet om virksomhetens mål og at en helhetstenkning legges til grunn for arbeidet som gjøres. Dette krever å måtte samarbeide på tvers av fag og klinikker. Hva er tilfellet for UNN?

Medvirkningsbegrepet kan ikke ses uavhengig av kulturbegrepet. I praksis henger disse to begrepene sammen, ikke minst debatten om åpenhetskultur og fryktkultur er eksempel på. Hvordan kan medvirkning kulturelt sett forstås?

Foretakstillitsvalgte er i lomma på ledelsen. De representerer ikke oss.

Det blir feil av oss å binde våre medlemmer i saker som ikke har forankring nede i organisasjonene.

Ledere må ta hensyn til sine ansatte fordi ansatte har makt til å begrense sine ledes makt. Har du noen gode eksempler fra UNN i så måte?