



Lokale verneombuds rolle i topartssamarbeidet om forebyggende arbeidsmiljø

The role of local safety representatives in the bipartite collaboration on preventive working environment

Sylvi Thun

PhD, forsker, SINTEF Digital avd. Teknologiledelse

sylvi.thun@sintef.no

Lisbeth Øyum

PhD, seniorforsker, SINTEF Digital avd. Teknologiledelse

lisbeth.oyum@sintef.no

Marte P. Buvik

PhD, seniorforsker, SINTEF Digital avd. Teknologiledelse

marte.p.buvik@sintef.no

Sammendrag

Intensjonsavtalen om et inkluderende arbeidsliv vektlegger de lokale partenes felles ansvar innen lov- og avta-leverket, for å jobbe forebyggende med arbeidsmiljø- og sykefraværarbeid i virksomheter. Tidligere forskning har vist viktigheten av topartssamarbeid i virksomhetsutvikling, men det finnes mindre forskning på hvordan plasstillitsvalgte, ledere og lokale verneombud samarbeider i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet. Funnene fra denne studien er basert på 18 intervju med informanter som innehar disse rollene (n = 41). Vårt hovedfunn er at i virksomheter hvor de mener å ha lyktes med å jobbe partsbasert i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet, har verneombudene deltatt i større deler av partsdialogen mellom tillitsvalgte og ledere enn det som er spesifisert til å omhandle ansattes arbeidsmiljø.

Nøkkelord

forebyggende arbeidsmiljø, ledelse, tillitsvalgt, partssamarbeid, verneombud

Abstract

The Norwegian IA Agreement puts emphasis on collaboration between local social partners in order to collaborate on prevention in the working environment. Previous research has shown the importance of bilateral cooperation in organizational development, but there is less research on how shop stewards, managers and local safety representatives cooperate on prevention in the working environment. Results stem from 18 interviews with informants holding these roles (n = 41). Our main finding is that in the companies where they succeed with this work, the local safety representative is included in the bilateral dialogue between the shop steward and the manager to a greater extent.

Keywords

leadership, preventive working environment, safety representatives, shop stewards, social dialogue

Innledning

Partssamarbeid om forebyggende arbeidsmiljøarbeid er ett av to innsatsområder i nåværende intensjonsavtale for et mer inkluderende arbeidsliv (IA-avtale) (Regjeringen. no 2021¹). Dagens IA-avtale presiserer partssamarbeid mellom ansattes representanter og lokal ledelse på arbeidsplassen som en viktig arbeidsform for å lykkes med IA-arbeidet, men også verneombudet kan ha en viktig rolle i dette arbeidet, noe som er lite studert tidligere. I denne artikkelen ønsker vi å besvare følgende forsknings spørsmål: *Hvordan praktiserer tillitsvalgte, ledere og verneombud sin rolle i virksomheter som har jobbet godt med forebyggende arbeidsmiljøarbeid?*

Tidligere studier har vist hvordan samarbeidspraksiser mellom tillitsvalgte og ledere på norske arbeidsplasser kan være et redskap for å sikre gode arbeidsmiljø og produktive arbeidsprosesser (f.eks. Levin, Nilssen, Ravn & Øyum 2012; Ravn & Øyum 2009, 2018; Øyum, Finnestrand, Johnsen, Lund, Nilssen & Ravn 2010). Dette lokale partssamarbeidet er godt forankret i Hovedavtalene i norsk arbeidsliv. Siden den første Hovedavtalen mellom LO og Norsk Arbeidsgiver Forening (nåværende NHO) av 1935, og tilleggsavtalen av 1982 om felles forpliktelse til samarbeid om bedriftsutvikling, har partssamarbeid på virksomhetsnivå hatt både produktivitet og arbeidsmiljø som utgangspunkt for samarbeidet (Ravn & Øyum 2020). Denne dualiteten ser vi også fra internasjonal forskning på partssamarbeid hvor f.eks. Grimshaw og Rubery (2003) argumenter for at fagforeninger kan fungere som aktør for å sikre høyt produksjonsnivå på grunn av deres funksjon som kollektiv stemme for arbeidere. Videre, gjennom samarbeidsforsøkene på 60-tallet, identifiserte forskerne at en arbeidsorganisering i tråd med ansattes psykologiske jobbkrav bidro til produktive arbeidsplasser med et godt arbeidsmiljø (Emery & Thorsrud 1976).

I nyere tid finnes det også flere empiriske eksempler på at tillitsvalgte og ledere går lengre i samarbeidet om bedriftsutvikling enn det lov- og avtaleverket pålegger. Eksempler på dette er samarbeid om investeringsbeslutninger, deltagelse i forskningsprosjekter, eksperimenter i utprøving av ny arbeidsorganisering og -teknologi, innovasjonssamarbeid, og utvikling av strukturer for bred involvering av ansatte i utviklingsarbeid (Finnestrand 2011; Levin mfl. 2012; Øyum & Nilssen 2019). Et slikt 'utvidet partssamarbeid' (Øyum mfl. 2010) kan forstås som en utvidelse av tillitsvalgtes rolle som ikke bare medbestemmende representative aktører i samarbeidet ledelse-ansatte, men også til tillitsvalgtes medvirkning i strategisk virksomhetsutvikling.

Når det henvises til begrepet 'partssamarbeid' i norsk arbeidsliv innbefatter dette som oftest ikke verneombudene. Partssamarbeid mellom arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner er i all hovedsak regulert gjennom hovedavtalene, mens verneombudets arbeid er regulert i arbeidsmiljøloven. I arbeidsmiljøarbeidet har altså verneombudet et lovpålagt ansvar for alle ansatte, mens tillitsvalgte har det for sine medlemmer. Verneombudets ansvar for å påse at virksomheten har et forsvarlig arbeidsmiljø og en struktur for arbeidsmiljøarbeidet er godt forstått og praktisert i norsk arbeidsliv (NOU 2010:1). Imidlertid, i motsetning til tillitsvalgte, kan ofte verneombud bli uteglemt i medvirkningsprosesser hvor partene samarbeider om virksomhetsutvikling (Andersen & Bråten 2018, i Trygstad mfl. 2019; NOU 2010:1, s 122–123; Torvatn, Forseth & Andersen 2007).

Det er relativt lite forskning som inkluderer arbeidsmiljøarbeid som del av praktisering av det lokale topartssamarbeidet om virksomhetsutvikling, som partene forplikter seg til

1 https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/inkluderende_arbeidsliv/ia-avtalen-20192022/ia-avtalen-20192022/id2623741/ Hentet 19.11.2021.

innenfor sine Hovedavtaler. Tilsvarende er det lite empirisk forskning om hvilken rolle lokale verneombud kan ta innenfor topartssamarbeidet om utvikling av arbeidsplassen. Det finnes også mindre kunnskap om hvordan tillitsvalgte ser på sin rolle i arbeidet med å utvikle de kollektive arbeidsprosessene som bidrar til et godt arbeidsmiljø både for egne medlemmer og øvrige ansatte. Målet med denne artikkelen er, basert på intervjuer med ledere, tillitsvalgte og lokale verneombud, å presentere empiriske eksempler fra både privat- og offentlig sektor på hvordan plasstillitsvalgte, ledere på lokalt virksomhetsnivå og lokale verneombud har jobbet sammen i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet innenfor dagens lov- og avtaleverk. Sentralt her står det vi kaller det 'driftsnære arbeidet' (Buvik, Thun & Øyum 2018). Med dette menes det samarbeidet som foregår mellom førstelinje, de plasstillitsvalgte og de lokale verneombudene i en operativ avdeling på en arbeidsplass. Eksempler på dette kan være en sykehjemsavdeling, en barnehage, en avdeling i en offentlig etat, og en produksjonslinje i en vareproduserende bedrift.

Selv om arbeidsmiljøtilstanden generelt sett er god i Norge sammenlignet med andre europeiske land, viser tall fra den siste levekårsundersøkelsen for arbeidsmiljø (LKU-A) at det er et betydelig forebyggingspotensial også blant norske virksomheter (Faktabok for arbeidsmiljø og helse, 2021). Forebyggende arbeidsmiljøarbeid har til hensikt å finne virkemidler og tiltak som kan bidra til å fjerne risikofaktorer for sykdom, helseskade, fravær og frafall i det fysiske og psykososiale arbeidsmiljøet. Arbeidet skal også rette fokus mot beskyttende faktorer som forebygger uhelse. Et hensiktsmessig forebyggende arbeid må basere seg på faktakunnskap knyttet til de arbeidsmiljø- og helseutfordringene en står overfor i spesifikke yrker, bransjer eller næringer. Det er godt dokumentert at arbeidsmiljø påvirker arbeidstakernes helse, jobbengasjement og virksomhetens resultater og produktivitet (f.eks. Aagestad mfl. 2014; Faktabok for arbeidsmiljø og helse, 2021, Thun mfl. 2014; Thun & Bakker 2018). Det er derfor viktig å jobbe forebyggende. Tallene fra levekårsundersøkelsen for arbeidsmiljø 2019 viser at arbeidsmiljøutfordringer og risikoer varierer mellom yrker og bransjer. Samtidig vet vi at arbeidsmiljøet på den enkelte arbeidsplass er unikt med egne særtrekk, utfordringer og muligheter. For eksempel argumenterer Ose og Busch (2020) for at norsk HMS-lovgivning tar utgangspunkt i store industrielle virksomheter og i for liten grad forholder seg til reelle risikofaktorer i kvinnedominerte yrker i offentlig sektor. Det er derfor de konkrete arbeidsmiljøforholdene på hver enkelt arbeidsplass som må være førende for det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet på arbeidsplassnivå.

Det lokale partssamarbeidet kan benyttes som strategi for videreutvikling av arbeidsvilkår gjennom medvirkningspraksiser og involveringsstrategier for ansatte, ansattrepresentanter og førstelinjeledere, og brukes av mange virksomheter for kontinuerlig å utvikle organisasjonens konkurransedyktighet (Levin mfl. 2012). Tidligere forskning har vist at et lokalt partssamarbeid på virksomhetsnivå kan styrke arbeidsmiljøet og øke kvaliteten på tjenesteleveransene (Øyum & Nilssen 2019). Videre vet vi at tillit og respekt er viktige forutsetninger for at et partssamarbeid skal fungere, og for at den tillitsvalgte skal ha innflytelse (Trygstad, Alsos, Hagen & Jensen 2015). I samarbeidet mellom leder og tillitsvalgte har ærlighet, åpenhet og villighet til å lytte, tillit, erkjennelse av og respekt for de ulike rollene med tilhørende oppgaver, rettigheter og plikter betydning (Trygstad mfl. 2015). Det er rimelig å anta at en av grunnene for å engasjere seg som tillitsvalgt eller verneombud er ønsket om å påvirke beslutninger som angår ansattes arbeidshverdag. Vår studie kan bidra med konkrete eksempler på, og anbefalinger til virksomhetens ledelse og lokale ansattrepresentanter om hvordan de kan bruke rollene sine til å etablere et systematisk samarbeid om god kvalitet på ansattes arbeidsmiljø.

Metode

Artikkelen er basert på datamateriale samlet inn gjennom forskningsprosjektet 'Partssamarbeid og forebyggende arbeidsmiljø' som SINTEF gjennomførte på oppdrag fra Arbeids- og sosialdepartementet i 2017–2018. Empirien består av kvalitative forskningsintervju av ledere, tillitsvalgte og verneombud fra et utvalg virksomheter i Norge. Kvalitative forskningsintervju egner seg godt for få tak i rike og dype beskrivelser av informantens erfaringer og kunnskap samt bidra til ny innsikt og kunnskap om faktorene som har betydning for de ulike opplevelsene (Kvale & Brinkmann 2009). Det ble gjennomført enten gruppeintervju eller individuelle intervju med den samme semi-strukturerte intervjuguiden. Temaområdene i intervjuguiden ga informantene gode muligheter til å komme med refleksjoner, perspektiver og synspunkter som var relevante for problemstillingen.

Rekruttering og utvalg

Virksomhetene som inngår i studien, ble rekruttert gjennom en nominasjonsprosess der partene i IA-avtalen for perioden 2014–2018 (Staten, KS, Spekter, NHO, Virke, UNIO, Akademikerne, LO, YS, NAV Arbeidslivssentrene og Arbeidstilsynet) nominerte virksomheter som hadde jobbet godt med forebyggende arbeidsmiljø og der partssamarbeidet hadde vært en faktor for å lykkes. Denne tilnærmingen ble valgt da bakgrunnen for prosjektet var at partene ønsket å få mer kunnskap om gode praksiser virksomheter tar i bruk for å jobbe systematisk med det forebyggende arbeidsmiljøet sitt. To hovedkriterier ble lagt til grunn for nominasjonen av virksomheter; 1) at tillitsvalgte og ledelsen i virksomheten selv mener de jobber systematisk og godt med forebyggende arbeidsmiljøarbeid, og 2) at arbeidsmiljøarbeidet er tett knyttet til virksomhetens kjerneprosesser. Hovedorganisasjonene, via sine fagforbund, og NAV Arbeidslivssenter og Arbeidstilsynet, via sine regionskontor, bidro med 50 nominasjoner. Forskerne foretok den endelige utvelgelsen etter kriterier om å rekruttere tre virksomheter innenfor hvert hovedavtaleområde, samt å dekke en variasjon når det gjaldt geografisk tilhørighet, bransjer og størrelse på virksomheter. Det endelige utvalget besto av 13 virksomheter fra følgende bransjer: offentlig administrasjon og forvaltning (2), barnehage (2), skole (1), bo- og behandlingshjem (1), brann- og redningsvesen (1), sykehuslaboratorium (1), sykehusavdeling (1), entreprenørselskap (1), produksjonsbedrift (1) og busselskap (2). Hovedtyngden av virksomheter var innenfor offentlig sektor med 10 virksomheter, mens tre var innenfor privat. Det opprinnelige kriteriet om tre virksomheter innenfor hvert hovedavtaleområde viste seg å være utfordrende på grunn av begrenset antall nominasjoner og manglende mulighet til å delta hos de forespurte. Det lyktes ikke å rekruttere virksomheter innenfor hovedområdet Virke. Virksomhetene som inngikk i studien, varierte i størrelse fra 23 til 500 ansatte.

Datamaterialet består av 18 intervju med til sammen 41 informanter; 15 ledere (enhetsledere, daglig leder), 12 verneombud (hvorav to hovedverneombud), 12 plasstillitsvalgte (TV) og to som både var tillitsvalgt og verneombud (VO). Informanter i samme rolle (ledere, tillitsvalgte og verneombud) ble intervjuet på tvers av virksomheter for å sammen reflektere om de ulike rollene i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet. 11 intervju ble gjennomført som gruppeintervju med to til tre informanter sammen (i samme rolle), mens syv er individuelle intervju. Gruppeintervjuene varte opp mot 75 minutter, mens de individuelle intervjuene varte 45–60 minutter. Alle informantene ble skriftlig og muntlig informert om sine rettigheter og personvern og leverte skriftlig samtykke til å delta i intervjuene.

Analyse

Alle intervjuer ble tatt opp med digital opptaker og transkribert ord for ord. Analyseprosessen tok utgangspunkt i tematisk analyse som identifiserer, analyserer og rapporterer tema og mønster i datamaterialet hvor forskeren tar en aktiv rolle i kunnskapsproduksjonen (Braun & Clarke 2006, 2019). Refleksiv tematisk analyse innebærer at koder som utvikles representerer forskerens tolkninger av mønster av mening gjennom datamaterialet. I identifiseringsfasen benyttet vi en spesifikk metodikk for strukturering av datamaterialet i Excel utviklet av Ose (2016). Det første steget i denne metoden er fullkoding av all tekst, noe som innebærer at alle sitater er kodet etter en kodeliste som genereres parallelt med kodingen. Teksten kodes og sorteres etter ulike tema, deretter sorteres teksten i hovedtema og under-tema. Metoden sørger for at datagrunnlaget utnyttes godt, og at det ikke er tilfeldig hva som tas med innenfor samme tema. Fullkoding av intervjueteksten resulterte i 130 koder som igjen dannet utgangspunkt for de videre analysene.

Metodiske begrensinger

Virksomhetene hvor datamaterialet er samlet inn er valgt ut basert på et strategisk utvalg og på vurdering av hva som var mest relevant og interessant ut fra prosjektets formål. Det er dermed ikke et representativt utvalg av norske virksomheter. Dette kan representere noen feilkilder og skjevheter. For det første er virksomhetene valgt ut fordi de på en eller annen måte har utmerket seg ved å ha jobbet godt med forebyggende arbeidsmiljø og partssamarbeid. For det andre er flertallet av casevirksomhetene, som til slutt ble valgt ut og som takket ja til å delta, nominert av NAV Arbeidslivssenter. Videre er det en overvekt av offentlige virksomheter i datamaterialet og deler av privat næringsliv er ikke representert. Implikasjonene av dette er at studien kan gi empiriske eksempler som andre virksomheter kan lære av, men hvor virksomhetens kontekst og virkeområde må hensyntas i denne læringsmuligheten som studien gir.

Resultat

Vi har analysert data om hvordan plasstillitsvalgte (TV), ledere (L) og lokale verneombud (VO) praktiserer sine ulike roller innenfor lov- og avtaleverket, og hvordan de samlet sett bidrar til å ta ansvar for dialog og struktur i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet. Analysene viser at plasstillitsvalgte-, leder- og den lokale verneombudsrollen bidrar på forskjellig vis til å skape betingelser for et godt samarbeid om forebyggende arbeidsmiljø i praksis. Vi finner også at i rollesamarbeidet er lokale verneombud inkludert som deltager på de etablerte samarbeidsarenaene mellom ledelse og plasstillitsvalgte som for eksempel informasjons- og drøftingsmøter. Vi har også eksempler på at avdelinger har egne HMS- eller AMU-grupper hvor alle de tre rollene møtes til dialog om status i dagens arbeidssituasjon og endringsutfordringer framover.

Lederrollen i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet

Overordnet ledelse av arbeidsmiljøarbeidet

Arbeidsmiljøloven presiserer at det er arbeidsgivers plikt å kontinuerlig utvikle og forbedre arbeidsmiljøet og å legge til rette for den enkelte medarbeider, mens arbeidstakerne har rett og plikt til å medvirke til et godt arbeidsmiljø. Alle lederne i vår undersøkelse anerkjenner at de har dette overordnede ansvaret for arbeidsmiljøarbeidet. Vi finner at en viktig forutsetning for å utøve ansvaret gjennom å iverksette tiltak for å forebygge uheldige arbeidsmiljøforhold, er at lederne har ”tilgang” til arbeidsmiljøet. Lederne i vårt utvalg er mellomledere

med personal- og driftsansvar, men med en jobbhverdag bestående i all hovedsak av administrative oppgaver knyttet til ivaretagelse av dette ansvaret. De deltok derfor ikke aktivt i produksjon av varer eller tjenester. Som leder med personal- og driftsansvar kan det være vanskelig å ha nok kunnskap om ansattes arbeidshverdag når en selv ikke deltar i arbeidsprosessene. Lederne vi intervjuet gav derfor høy prioritet til å sette av tid til dette:

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

Det å være fysisk til stede i ansattes arbeidshverdag gjør at de kommer tett på og at de får ta del i den uformelle praten blant ansatte.

Aktive pådrivere av arbeidsmiljøarbeidet

Alle lederne i utvalget sier at deres hovedrolle i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet er å være aktive pådrivere som holder fokus og prioriterer systematikk og kontinuitet i arbeidet. Følgende sitat fra en barnehagebestyrer illustrerer dette:

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

Denne lederen beskriver sin rolle som å være en grunnmur for det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet, og å være en kontinuitetsbærer som kobler nye personer eller nye tema inn i et pågående fokus på hva som skaper gode arbeidsmiljøforhold på arbeidsplassen. Lederne ser på arbeidsmiljøarbeid som en vedvarende aktivitet og ikke som et ”prosjekt” som er ferdig når prosjektperioden utløper.

Aktivt bruke partene og verneombud som kompetanseressurs og kvalitetssikrer

Dialog mellom leder og lokalt verneombud i en virksomhets arbeidsmiljøarbeid er hjemlet i Arbeidsmiljøloven, og lederne i vårt utvalg gir stor anerkjennelse til dette samarbeidet med verneombudene. Samtidig uttrykker lederne at også plasstillitsvalgte medvirkning i arbeidsmiljøarbeidet er viktig i det forebyggende arbeidet. Dermed tar de aktivt i bruk det vi kan kalle en form for bistand fra Hovedavtalene om felles ansvar for å jobbe forebyggende (Buvik mfl. 2018). En del av denne «bistanden» er både finansiell, f.eks. øremerking av tiltak og pengeinnkreving fra partene i særlig tariffavtaler, og faglig retningsgivende i form av forslag til råd, utvalg, prosedyrer og områder som det bør tas tak i. Lederne i vårt utvalg understøtter dermed den praksisen for samarbeid mellom rollene som anbefales i dagens IA-avtale.

Videre betrakter lederne både plasstillitsvalgte og lokale verneombud som en ledelsesressurs i arbeidsmiljøarbeidet, og flere ledere uttrykker at plasstillitsvalgte- og lokale verneombud sine innspill var avgjørende for å ta de riktige beslutningene om tiltak og endringsprosesser. Partenes avtaler regulerer det som i utgangspunktet er en interessekonflikt, men når de ulike interessene møtes i meningsbrytning om hva den felles arbeidsplassen kan ha behov for, bidrar interessekonflikten også som en kvalitetssikring gjennom at partene har ulik kompetanse og tilgang til ansattes arbeidshverdag. Sitatet under illustrerer dette argumentet på en god måte:

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

Beslutningsunderlaget blir altså bedre når tillitsvalgte er med i en prosess som kan lede til et vedtak. Partssamarbeid på denne måten bringer tillitsvalgte ganske langt inn i det vi tenker på som en virksomhets ledelsespraksis. Vi finner at lederne ikke utnytter de tillitsvalgte for å skape konsensus om egne forslag, men heller utvikler organisasjonen gjennom å nyttiggjøre seg tillitsvalgtes kompetanse om 'hvor skoen trykker' blant de ansatte før beslutninger tas i fellesskap i informasjons- og drøftingsmøter eller i lokalt AMU- eller HMS- utvalg.

Når vi spurte plasstillitsvalgte om hva de opplevde var det viktigste de måtte tenke på når de skulle jobbe forebyggende med arbeidsmiljø, svarte flere at dialogen med ledelsen i den driftsenheten man var tillitsvalgt i, var avgjørende:

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

Bygge varige strukturer for partssamarbeid om arbeidsmiljø

En god ledelsespraksis i forebyggende arbeidsmiljøarbeid er å være synlig og til stede i ansattes arbeidshverdag, og invitere til dialog med ansatte og tillitsvalgte. At lederen er tilgjengelig og bruker tid ute blant de ansatte er ikke tilstrekkelig dersom ikke denne tiden brukes konstruktivt til å lytte. Samtidig, den kunnskapen man får når man ferdes i arbeidsmiljøet må tas med tilbake til de arenaene hvor tiltak foreslås og beslutninger tas, både i drøftingsmøter, lokale AMU- eller HMS-grupper, men også i for eksempel prosjektgrupper etablert for å igangsette et endringsarbeid. Det vi ser av lederpraksisene i denne studien er at lederne bruker de lov- og avtalepålagte strukturene til ikke bare informasjon eller drøfting som referatføres, men at de prioriterer å sette av tid til åpen refleksjon mellom rollene om arbeidsprosesser og arbeidsforhold for de ansatte. Sitatet under er fra en rektor ved en skole hvor de har såkalte organisasjonsgrupper som jobber med ulike områder for å sikre et godt arbeidsmiljø for de ansatte, og læringsmiljø for elevene:

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

Selv om også denne lederen er tydelig på at det er vedkommende selv som må drive arbeidet fremover, kan vi også forstå sitatet som at det er lettere å oppnå det man ønsker som leder, gjennom å ta i bruk det formelle partssamarbeidet og ansattes direkte medvirkning. Ved å utvikle organisasjonen både gjennom plasstillitsvalgte, lokale verneombud og øvrige ansattes medvirkning blir virksomheten bedre rustet til å jobbe forebyggende med arbeidsmiljøet, og at arbeidet ikke er avhengig av en bestemt leder. Følgende sitat illustrerer dette:

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

Evne til selvrefleksjon om egen påvirkning i arbeidsmiljøarbeidet

Alle lederne ga på forskjellig vis uttrykk for at for å skape resultater av arbeidsmiljøarbeidet, må leder reflektere over hvordan utøvelsen av eget lederskap påvirker organisasjonen og ansattes arbeidshverdag. Noen av lederne kalte dette å være ”en god rollemodell, som kobles til å være pådriver og initiativtaker. I intervjuene kom det frem at ledernes evne til selvrefleksjon ble utviklet når ansatte ga lederen tilbakemelding om hans eller hennes lederskap. Dette er selvsagt krevende for mange ansatte fordi det betinger en trygg relasjon mellom leder og ansatt. Like fullt er det et viktig poeng å ta med seg; ansatte, tillitsvalgte og verneombud har selv mulighet til å gjøre lederen sin god ved å gi konstruktive tilbakemeldinger som kan hjelpe lederen til å utvikle sitt lederskap. Lederne må også ha evne å til å analysere et større bilde av hvordan det står til med arbeidsmiljøet i den virksomheten de leder. Sitatet fra denne lederen er både et lite hjertesukk og en påminning til seg selv og andre ledere:

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

Individuell oppfølging og -tilrettelegging fremheves selvfølgelig som en viktig del av lederansvaret i arbeidsmiljøarbeidet, men en viktig dimensjon som formidles i sitatet over, er at et forebyggende perspektiv handler om å ’følge med på organisasjonen’ ikke bare på enkeltindividet.

Tillitsvalgtsrollen som ansvarlig aktør i forebyggende arbeidsmiljøarbeid

IA-avtalens fokus på topartssamarbeid som virkemiddel fungerer som en presisering av plasstillitsvalgtes avtalepålagte rolle. Tillitsvalgte er valgt i tillit av medlemmene for å representere dem i saker som angår ansattes lønns- og arbeidsvilkår, men gjennom intervjuene ser vi at de plasstillitsvalgte også tar ansvar for at topartssamarbeidet inkluderer utvikling av arbeidsprosesser, strukturer og organisering som påvirker ansattes arbeidsmiljø. Det er her vi ser at de lokale verneombudene inviteres inn i topartsdialogen. De tillitsvalgte forstår rollen sin som et bindeledd mellom ansatte og ledere, og de er opptatt av at tillitsvalgte både skal trygge den enkelte medarbeider og utvikle arbeidsplassen i sin helhet.

Søke kompetanse for å bli trygg i tillitsvalgtrollen

Forutsetningen for et «utvidet partssamarbeid» (Øyum mfl. 2010) som definert innledningsvis, er at begge parter har grunnleggende og nødvendig kunnskap om lov- og avtaleverket i arbeidslivet. Flere av de tillitsvalgte vi intervjuet, fremhevet nettopp hvor viktig det er å ha god og nødvendig kompetanse for å kunne ta en aktiv rolle i arbeidet med å jobbe forebyggende med arbeidsmiljø, og rådet deres til alle tillitsvalgte var å delta på alle de kurs og andre former for opplæring som de hadde mulighet til å delta på.

Det er det viktigste du gjør. Alle kurs du kan få.. må du gå på.. Det er kjempeviktig. (TV)

Den kunnskapen man får ved kompetanseheving gir selvtillit og trygghet i rollen som tillitsvalgt. De ulike fagforbundene har egne kurs- og opplæringstiltak. I vårt utvalg var det også eksempler på at større virksomheter med lokasjoner flere steder i Norge hadde egne fagsamlinger for sine tillitsvalgte. De plasstillitsvalgte vi intervjuet understreket at slike samlinger gir et nettverk som kan brukes til erfaringsdeling og konsultasjon.

Ansvarliggjør ansatte i utvikling av egne arbeidsmiljø

Et sentralt funn i denne studien er at tillitsvalgte ser det som sin oppgave å «minne ansatte» på deres eget ansvar for eget arbeidsmiljø. Flere tillitsvalgte sier det fortsatt er en tendens til at mange medarbeidere er opptatt av rettighetene sine, og ikke ser pliktene som er bestemt i lov- og avtaleverket. Sitatet under er fra en erfaren tillitsvalgt som var opptatt av 'rygggraden' til en tillitsvalgt; altså det å være trygg og tydelig nok til å korrigere en medarbeider når hun eller han kommer til den tillitsvalgte med et problem:

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

En slik rolle kan være ubehagelig, og erfaring og opplæring er avgjørende for å evne å balansere interessene til arbeidsplassen på den ene siden, og til den ansatte på den andre. Det å "oppdra" ansatte til å forholde seg både til rettighets- og pliktdelen er lettere når man i dialog med ledelsen får tilgang til informasjon som kan formidles til medlemmene, at man blir en informert tillitsvalgt. Sitatet under fra en tillitsvalgt i oppvekstsektoren illustrerer hvordan en informert tillitsvalgt kan bidra til å skape positiv motivasjon hos en ansattgruppe som kanskje er litt oppgitt over endringer i organisasjonen:

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

Når tillitsvalgte kan gi ansatte nok og riktig informasjon om forhold som vil angå dem i arbeidshverdagen, kan tillitsvalgte bidra konstruktivt til at ansatte tar en aktiv rolle i utformingen av eget arbeidsmiljø.

Driftsnære og utviklingsorienterte plasstillitsvalgte

De plasstillitsvalgte, de som jobber ute i produksjonen eller -tjenesteleveransen, må ta ansvar for å motivere ansatte til å medvirke i utvikling av eget arbeidsmiljø. Avhengig av antall medlemmer har plasstillitsvalgte rett til frikjøp for å utføre vervet sitt. På laveste produktjonsnivå eller ytterste tjenestenivå i en virksomhet er det derimot få som bruker mesteparten av tiden sin til tillitsvalgtarbeid. Derfor er plasstillitsvalgte en viktig aktør på grunn av den nærhet de kan ha til medlemmene sine fordi de er kolleger i arbeidsutførelsen. En tillitsvalgt i helsesektoren gir en god beskrivelse av dette:

Nei, jeg tenker at jeg er et bindeledd mellom de ansatte og ledelsen. Og jeg er til stede på møter med ledelsen hver måned og får informasjon om ting som er tenkt gjennom før og min jobb da er jo å ivareta de ansattes interesser og gjøre ledelsen oppmerksom på potensielle utfordringer i forhold til ting de har tenkt å komme med... Og ... Ja, som ansatt så kjenner jeg jo selv på kroppen de utfordringene de har i avdelingen og jeg snakker på de ansattes vegne. Men ofte selvsagt etter å ha snakket med de ansatte først. «Jeg synes dette, hva synes dere? Er det andre ting? Hva synes dere vi skal spille inn, hva synes dere vi trenger? (TV).

Det å ha med erfaringene og opplevelsene til driftsorganisasjonen, gjennom partsdialogen i ytterste produksjons- eller tjenesteledd, er også viktig når beslutninger skal tas på høyere nivå i virksomheten.

Samarbeidende tillitsvalgte på tvers av fagforeninger

Flere tillitsvalgte i utvalget fremhever viktigheten av samarbeid og dialog *mellom* fagforeningene om arbeidsmiljøforhold. Sitatet under gir et godt bilde av hvordan en plasstillitsvalgt betrakter organisasjonstilknytning som irrelevant når det kommer til den tillitsvalgtes generelle ansvar for å være lyttende og støttende ovenfor en enkelt arbeidstaker:

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

Når tillitsvalgte i kraft av sin rolle, men ikke primært som representant for en bestemt fagforening, tar denne typen kollektivt ansvar for å ha arbeidsmiljø på dagsorden, utøver de det vi kan kalle et strategisk ledelsesansvar i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet. Når ansatte opplever at en formelt valgt representant, uavhengig av fagforening, er opptatt av å se og ivareta en som individ i arbeidsmiljøet, økes arbeidsplassens totale beredskapsnivå i det forebyggende arbeidet: Ledere har etter arbeidsmiljøloven ansvar for et forsvarlig arbeidsmiljø, vernetjenesten for å påse at det er struktur i arbeidet, og som vi finner i vår studie tar den plasstillitsvalgte ansvar for å bringe videre det de får kunnskap om i sin dialog med kolleger. Samlet sett er det derfor rimelig å hevde at samarbeidet mellom de tre rollene gir økt ledelseskapasitet i en organisasjon i arbeidet med et godt arbeidsmiljø. Dette kan gjøre det enklere for medarbeidere å bli sett og hørt.

Verneombudsrollen som ansvarlig aktør i det forbyggende arbeidsmiljøarbeidet

I det følgende presenterer vi hovedfunnene om hvordan verneombudene praktiserer sin lovpålagte rolle. Vi finner at mange av verneombudene deltar aktivt i HMS-arbeidet og opplever at de blir tatt med i medvirkningsprosesser, men vi ser også at de kontinuerlig jobber med å synliggjøre ovenfor de ansatte at de kan henvende seg til verneombudet. Vi ser også at verneombudene hele tiden må ”ta plass” i partssamarbeidet om forebygging.

Verneombudene som utviklingsaktør og del av et partsteam

Verneombudene i denne studien sier de jevnt over har et godt og tett samarbeid med tillitsvalgte og ledelsen. Dette gjelder uavhengig av nivå. Flere erfarer at de er en del av et partsteam hvor de involveres i dialog om endrings- og utviklingsarbeid, og at verneombudenes deltagelse dermed ikke er begrenset til saksfeltet HMS alene. Ingen av verneombudene sier det er konflikter i samarbeidet med tillitsvalgt. Sitatet under, fra verneombud i oppvekstsektoren, uttrykker en erfaring av å være på ’samme lag’:

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

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

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

”Det er jo samme målene vi jobber med” er en god måte å presisere hensikten med at verneombudsrollen blir en del av partsteamet. Enten det er fysisk tilrettelegging, kjemisk eksponering, organisatoriske eller psykososiale forhold angår det stort sett alle ansatte og faller inn under både leders, verneombuds og tillitsvalgtes ansvar. Selv om omfanget og hyppigheten på rollesamarbeidet varierer mellom virksomhetene i denne studien, for eksempel én gang per måned eller én gang per kvartal, er det et tydelig funn at ingen definerer verneombudet som kun en påse-rolle, men også som en aktør i utviklingen av et godt arbeidsmiljø.

Bevissthet om sitt ansvar for både ansatte og ledere

Som tydeliggjort innledningsvis har verneombudet, med hjemmel i arbeidsmiljøloven, ansvar for alle ansatte i arbeidsmiljøarbeidet, mens den tillitsvalgte har ansvar for sine medlemmer. I vårt datamateriale så vi derimot ingen tendens til at skillet mellom de ulike rollene medførte maktkamper, snarere tvert imot.

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

Stort sett var verneombudene aktivt med i alle partsforaene relatert til arbeidsmiljøarbeidet, og særlig var alle aktive i oppfølgingen av arbeidsmiljøundersøkelser. Når arbeidsmiljøundersøkelser brukes som refleksjonsgrunnlag mellom ledere, verneombud og tillitsvalgte kan det bidra til å stake ut retningen på lengre sikt, og ikke bare bidra til innføring av konkrete tiltak. Refleksjonen kan gjennomføres i de parts- og rollestrukturene som allerede finnes på arbeidsplassen, som i vårt utvalg var lokalt AMU, HMS-grupper og prosjektgrupper i forbindelse med endringsprosesser.

En driftsnær verneombudsrolle som vet hvor skoen trykker

I tråd med arbeidsmiljøloven § 6–1, er alle verneombudene i studien tydelige på at bruken av verneombudet må knyttes til den daglige driften i virksomheten, med lokale verneombud som kan ha full oversikt og ivareta sine oppgaver på en forsvarlig måte. Som diskutert tidligere deler ledere og tillitsvalgte dette standpunktet.

Informantene i denne studien forteller at mye av utviklingsarbeidet involverer ansatte, det være seg strategisamlinger, personalmøter, produksjonsplanlegging eller arbeidsgrupper for oppfølging av trivselsundersøkelser. Verneombudet er en naturlig del av dette arbeidet. For eksempel i bygg- og anleggsvirksomheten deltar byggeprosjektets verneombud på morgenmøter hver dag for å gå gjennom gårsdagen og dagen i dag med hensyn til HMS, og på produksjonsplanleggingsmøter både med tømmerlaget og linjeledelsen for det aktuelle

prosjektet. I en annen virksomhet er verneombudet med i arbeidsgrupper som skal jobbe med arbeidsmiljøet, sammen med de ansatte. Sitatet under viser noe som mange av verneombudene var opptatt av, nemlig rollen med å 'ha følere ute':

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

I tillegg til vernerundene er hyppige partsbaserte HMS-møter med forebygging og strakstiltak på agendaen viktige for kunne agere på «ting som er i gjære», og på samme måte som ledere og tillitsvalgte, jobbet også verneombudene med å få ansatte til å engasjere seg i utvikling av eget arbeidsmiljø. Det å være "vaktbikkje" handler altså både om å påse at det er struktur i vernearbeidet, at alle ansatte har gode arbeidsforhold, og at ansatte er kjent med medvirkningsplikten sin. Følgende sitat fra et verneombud i statlig sektor er en god illustrasjon:

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

Oppsummerende diskusjon

Et hovedfunn i denne studien er at i virksomhetene hvor de mener å ha lyktes med å jobbe partsbasert i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet, har verneombudene deltatt i større deler av partsdialogen mellom tillitsvalgte og ledere enn det som er spesifisert til å omhandle ansattes arbeidsmiljø. Eksempler på dialogtema er nærværarbeid, sykefraværsoppfølging, større endringer i arbeidsprosesser/organisering og framtidige endringsbehov. Verneombudene tar her ikke kun et 'påse'ansvar, men medvirker i dialog om hvordan rollene som leder, plasstillitsvalgt og verneombud sammen kan ta ansvar for å sikre et godt arbeidsmiljø.

Vi vet fra tidligere forskning at verneombudsordningen fungerer godt (NOU 2010:1; Forseth & Torvatn 2015), men i sin gjennomgang av studier om arbeidstakermedvirkning i HMS- og arbeidsmiljøarbeid viser Trygstad mfl. (2019) til undersøkelser som viser at selv om verneombudene spiller en viktig rolle, blir deres medvirkning først og fremst av en reaktiv karakter (Andersen & Bråten 2018, i Trygstad mfl. 2019). Nyere danske studier viser også at lokale partsbaserte samarbeidsorganer for arbeidsmiljø har blitt mindre viktige i virksomhetenes HMS-arbeid. Hasle, Seim og Refslund (2016) viser at verneombudene i stadig mindre grad inntar rollen som representanter for å ivareta kollegaers interesser, men heller inngår mer i drift og problemløsning av arbeidsmiljøoppgaver. Andre studier fra EU-landene konkluderer også med at verneombudene i større grad settes på sidelinjen og har mindre innflytelse på virksomhetens HMS-arbeid (Walters, Wadsworth & Marssh 2012, i Trygstad 2019). I kontrast til dette viser våre funn behovet for at verneombudene i tillegg til sin påse-rolle tar rollen som utviklingsaktør og opptrer som en medspiller. Våre funn utvider dermed den tradisjonelle rolleforståelsen og støtter funn fra tidligere studier om at de verneombudene som opptrer mer som rådgiver i stedet for "vaktbikkje", vil ha

mer positiv påvirkning på intervensjoner som gjennomføres på arbeidsplassen (Helland, Christensen, Innstrand, Iversen & Nielsen 2021), som for eksempel utprøving av nye måter å organisere arbeidet på og prosesser for å innføre ny teknologi.

Samarbeidet mellom ledelse, tillitsvalgte og verneombud i vår studie kjennetegnes av strukturert dialog gjennom faste møtepunkter og felles forståelse av at det er partene som "eier" og må samarbeide om å løse arbeidsmiljøutfordringer. Ledere, tillitsvalgte og verneombud anerkjenner i stor grad hverandres roller, med bevisstheten om at rollene har ulik "tilgang" til ansattes arbeidshverdag. Utviklingsorienterte tillitsvalgte og verneombud fungerer som kompetansepartnere for ledelsen, og når både verneombudene, tillitsvalgte og ledelsen har som utgangspunkt at det er ansattes arbeidshverdag som må være startpunktet for det forebyggende arbeidet, er det lettere å lykkes. Vi finner også at deling av nødvendig informasjon og tillit til hverandres kompetanse og ansvar setter de ulike partene i stand til å forstå arbeidsmiljøsituasjonen på tilnærmet samme måte.

Levin mfl. (2012) påpeker at partssamarbeidet på arbeidsplassnivået egentlig hviler på ledelsens vilje til samarbeid med tillitsvalgte og at ledelsens evne og vilje til å jobbe kontinuerlig med utvikling av arbeidsmiljøet også er avgjørende for å opprettholde gode arbeidsbetingelser. Vår studie viser betydningen av ledere som evner å bygge gode og varige strukturer for partssamarbeid om arbeidsmiljø. Videre påpekes behovet for en "feedback-loop" hvor den kunnskapen lederne får når de ferdes i arbeidsmiljøet tas tilbake til de arenaer hvor tiltak foreslås og beslutninger tas. Selv om ledelse er en nøkkelfaktor i forebyggende arbeidsmiljøarbeid, er det evnen til å *samarbeide* om arbeidsmiljøspørsmål, i kraft av sine roller, som er den avgjørende faktoren for å virkelig lykkes i dette arbeidet.

I tillegg viser våre funn at ved å jobbe aktivt med et godt driftsnært partssamarbeid ble ansattes medvirkningsplikt løftet fram og kommunisert fra tillitsvalgte til medlemmene og fra verneombudene til de ansatte. For at ansatte skal kunne realisere medvirkningsplikten sin, bør også verneombudet være synlig for de ansatte. Vår vurdering er at medvirkningsplikten er et uutnyttet handlingsrom, og at utviklingsorienterte verneombud og tillitsvalgte kan ta en sentral rolle i å løfte fram denne plikten ovenfor de ansatte nettopp fordi de sammen representerer hele arbeidsplassen. Når det foreligger en tydelig fordeling av oppgaver med tilhørende beslutningsmyndighet, opplever arbeidstakerne at de har mer innflytelse (Falkum, Hagen & Trygstad 2009).

Det forutsettes kompetanse for å kunne utøve aktive roller i arbeid med arbeidsmiljø. For å bidra aktivt og utviklingsorientert som tillitsvalgt må de tillitsvalgte ha tilgang til nok og riktig informasjon om virksomhetsforhold som gjør at de kan bidra konstruktivt, og de må ha tilgang til medlemmene sine. Det er også viktig at de prioriterer tid til å fungere som en 'lyttepost' ovenfor de ansatte. Vår studie viser også at en forutsetning for at tillitsvalgte skal ta en strategisk utviklingsrolle for alle som inngår i de sentrale arbeidsprosessene i en virksomhet, er at det er godt samarbeid og dialog mellom de ulike fagforeningene i virksomheten. Når rollene utøves og praktiseres sammen til det beste for alle ansatte, vil en i praksis jobbe i et utvidet partssamarbeid hvor godt forebyggende arbeidsmiljøarbeid er satt på dagsordenen.

Referanser

- Aagestad, C., Johannessen, H.A., Tynes, T., Gravseth, H.M.U. & Sterud, T. (2014). Work-related psychosocial risk factors for long-term sick leave: a prospective study of the general working population in Norway. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 56(8), 787–793. <https://doi.org/10.1097/JOM.000000000000212>

- Andersen, R.K. & Bråten, M. (2018). Et ord med i laget? Verneombudenes medvirkning i HMS-arbeidet i bygge- og anleggsprosjekter. *Søkelys på arbeidslivet*, 04, 277–293. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-7989-2018-04-03>
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braun, V. & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health* 11(4), 589–597. <https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806>
- Buvik, M.P., Thun, S. & Øyum, L. (2018). *Partssamarbeid og forebyggende arbeidsmiljøarbeid*. SINTEF-rapport 2018–00851. Trondheim: SINTEF.
- Emery, F.E. & Thorsrud, E. (1976). *Democracy at work*. The report of the Norwegian industrial democracy program. Leiden: Martinus Nijhoff Social Sciences Division.
- Finnestrand, H. (2011). *The Role of the Shop Steward in Organizations using High Involvement Workplace Practices*. Doctoral theses at NTNU: 299.
- Falkum, E., Hagen, I.M. & Trygstad, S.C. (2009). *Bedriftsdemokratiets tilstand. Medbestemmelse, medvirkning og innflytelse i 2009*. Fafo-rapport 2009:35
- Forseth, U. & Torvatn, H.Y. (2015). Det norske verneombudet i et globalt arbeidsliv i B. Bungum, U. Forseth og E. Kvande (red.) *Den norske modellen: Internasjonalisering som utfordring og vitalisering*, Trondheim: Fagbokforlaget.
- Hasle, P., Seim, R. & Refslund, B. (2016). From employee representation to problem-solving: Mainstreaming OHS management. *Economic and Industrial Democracy*, 1–20. <https://doi.org/10.1177/0143831X16653187>
- Helland, E., Christensen, M., Innstrand, S.T., Iversen, A. & Nielsen, K. (2021). Safety Representatives' Job Crafting in Organizational Interventions: Driver, Counselor, Watchdog, or Abstainer. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 6(1), p.6. <http://doi.org/10.16993/sjwop.137>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Levin, M., Nilssen, T. Ravn, J.E. & Øyum, L. (2012). *Demokrati i arbeidslivet – Den norske samarbeidsmodellen som konkurransefortrinn*. Oslo: Fagbokforlaget.
- NOU, Norges offentlige utredninger (2010:1). *Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet*. Oslo: Arbeids- og sosialdepartementet.
- Ose, S.O. (2016). Using Excel and Word to Structure Qualitative Data. *Journal of Applied Social Science*, 10, 147–162. <https://doi.org/10.1177/1936724416664948>
- Ose, S.O. & Busch, H.J. (2020). *HMS i offentlig sektor. Forebygging av sykefravær og tidlig avgang fra arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Ravn, J.E. & Øyum, L. (2009): *Dimensions of "Collaborability": An action research tool to assess the social dialogue of companies*. Paper presented at 25th EGOS Colloquium, Barcelona, 2-4th of July 2009.
- Ravn, J. & Øyum, L. (2018). Towards 'multi-collar' unionism: Cases of trespassing professionals in Norwegian industrial relations. *Economic and Industrial Democracy*. 41(4), 887–909. <https://doi.org/10.1177/0143831X17743794>
- Faktabok om arbeidsmiljø og helse (2021)*. STAMI-rapport, årgang 22, nr. 4. Oslo: Statens arbeidsmiljøinstitutt.
- Thun, S. & Bakker, A. (2018). Empowering Leadership and Employee Job Crafting: The Role of Employee Optimism. *Stress and Health*, 34, 573–581. <https://doi.org/10.1002/smi.2818>
- Thun, S., Fridner, A., Minucci, D. & Løvseth, L.T. (2014). Sickness present with signs of burnout. The relationship between burnout and sickness presenteeism among university hospital physicians in four European countries. *Scandinavian Psychologist*, 1. e5. <https://doi.org/10.15714/scandpsychol.1.e5>
- Torvatn, H., Forseth, U. & Andersen, T.K. (2007). *Partner for arbeidsmiljø – det norske verneombudets rolle og funksjon*. SINTEF-rapport: SINTEF A3085. Trondheim: SINTEF.
- Trygstad, S.C., Alsos, K., Bråten, M. & Hagen, I.M. (2019). *Arbeidstakeres rett til medbestemmelse og medvirkning. En kunnskapsstatus*. Oslo: Fafo-notat, 23.

- Trygstad, S.C., Alsos, K., Hagen, I.M. & Jensen, R.S. (2015). *Den norske modellen på virksomhetsnivå*. Fafo-rapport 2015:18.
- Øyum, L. & Nilssen, T. (2019). "Trepertssamarbeid som drivkraft i kommunal tjenesteutvikling: eksempler på driftsnært utviklingsarbeid i tre kommunale barnehager og sykehjem." SINTEF-rapport 2019-01412. Trondheim: SINTEF.
- Øyum, L., Finnestrand, H.O., Johnsen, E., Lund, R., Nilssen T. & Ravn, J.E. (2010). *PALU Utvikling og praktisering av den norske samarbeidsmodellen*. SINTEF-rapport. Trondheim: SINTEF.