



Samarbeid mellom
ledere og tillitsvalgte

Forord

Denne veiledningen er laget av et partssammensatt utvalg bestående av representanter fra LO Stat, YS-Spekter, SAN og Arbeidsgiverforeningen Spekter. Utvalget ble nedsatt i forbindelse med Hovedavtaleforhandlingene i 2003/2004.

Dette er først og fremst ment som et verktøy for ledere og tillitsvalgte på alle nivåer i virksomheten.

Til tross for at norsk arbeidsliv har mange reguleringer og mange bestemmelser som omtaler samarbeid og medvirkning på arbeidsplassen, viser erfaringer at lover og regler alene ofte ikke er nok for å lykkes med et godt samarbeid. Gode samarbeidsforhold partene imellom avhenger også av god kommunikasjon, gjensidig respekt og tillit og personlige relasjoner. Dette heftet gir tilbud om veiledning, råd og

tips til dem som enten er i ferd med å etablere et samarbeidsforhold eller som ønsker å videreutvikle eksisterende forhold. I tillegg gir veilederen råd om hvordan man kan forbedre samarbeidsforhold som er vanskelige og konfliktfylte. Dette heftet og tilleggsmateriale finnes også i nettsjersjon på organisasjonenes nettsider.

Utvalgets medlemmer:

Tone Sønsterud, LO Stat
Øystein Gudbrands, LO Stat
Dag Bjørnar Jonsrud, YS- Spekter
Marianne Gran Juriks, SAN (Tekna)
Anne Lie, Ullevål universitetssykehus
Thor Johansen, Statnett
Kjellaug Tørstad, Arbeidsgiverforeningen Spekter
Kari Saastad, Arbeidsgiverforeningen Spekter

Arbeidsgiverforeningen Spekter har vært sekretariat for utvalget, og denne veiledningen er skrevet av Kjellaug Tørstad og Kari Saastad.

Januar 2008



Innhold

Hva er hensikten med denne veiledningen?.....	4
Hvordan bruke veiledningen?	5
Noen kjennetegn på godt samarbeid	7
Etablering av samarbeidsforholdet	8
Videreutvikling av samarbeidet	10
Håndtering av dårlige samarbeidsforhold mellom partene	12
7 tommelfingerregler for konstruktiv håndtering av dårlig partsforhold	13
Pluss og minus	14

Viktig referanse for en del av fagstoffet:

Nordisk forum for mekling og konflikthåndtering <http://www.n-f-m.org/>

Arbetsplatskonflikt <http://arbetsplatskonflikt.av.gu.se/>

Dialog/Konfrontasjon er en bearbejdet versjon hentet fra:

Deborah L. Flick «From Debate to Dialogue». USA 2000.

FAFO-rapporten «Tillitsvalgt i omstillingens tid»

Baksideillustrasjon: Martin Haukaas

Foto: FotoVisjon

www.signatur.no

Hva er hensikten med de

Hensikten med veiledningen er å trekke fram noen erfaringer og suksessfaktorer som vi tror det kan være nyttig å kjenne til for å kunne lykkes med et godt samarbeid mellom ledere og tillitsvalgte på alle nivåer innen virksomheten. Veiledningen gir også råd og tips om hva slags prosesser partene kan benytte

- ved etablering av nytt samarbeid
- ved ønske om å videreutvikle allerede eksisterende samarbeidsformer
- hvis det oppstår vanskeligheter eller konflikter i forholdet mellom ledelse og tillitsvalgte

Veilederen kan brukes av

- partene hver for seg
- partene sammen

Arbeidslivets «grunnmur»

Denne veiledningen er ikke en opplæring i Hovedavtalen, men er ment som et supplerende verk-tøy for å støtte opp om Hovedavtalens intensjon for samarbeid og medbestemmelse slik det er beskrevet i Hovedavtalens §28 og §29.

«Gjennom medinnflytelse og samarbeid skal de ansatte med sin erfaring og innsikt være med å skape de økonomiske forutsetninger for virksomhetens fortsatte utvikling, og for trygge og gode arbeidsforhold, bærekraftig utvikling av virksomheten, et godt fungerende arbeidsmiljø og resultatoppgåelse til beste for så vel virksomhet som ansatte.» (§ 28)

Og:

«Det er en felles plikt for ledelsen, de ansatte og deres tillitsvalgte å ta initiativ til og aktivt støtte opp om og medvirke til samarbeid.» (§ 29)

Samarbeidsordningene er ikke beskrevet i detalj i Hovedavtalen. Innenfor Spekter er det ulike virksomheter både i forhold til oppgaver og organisering. I den enkelte virksomhet er det derfor opp til de lokale parter å finne fram til praktiske former for medbestemmelse og medinnflytelse tilpasset virksomhetens egenart. I den enkelte virksomhet skal det også avtale en hensiktsmessig organisering av samarbeidet basert på de lokale forhold og behov.

Hovedavtalen har blant annet bestemmelser for samarbeidsformer mellom partene, eksempelvis hvilke saker som skal drøftes, herunder virksomhetens økonomiske status, lønns- og arbeidsforhold og omlegginger som berører de ansatte, med mer. Det er selvfølgelig ingen ting i veien for at ledelsen og de tillitsvalgte samarbeider, drøfter og informerer hverandre om andre temaer i tillegg til dem som er nevnt i Hovedavtalen. I FAFO-rapporten «Tillitsvalgt

Denne veiledningen?

i omstillingens tid» sies det at «samtlige tillitsvalgte i dybdeintervjuene ønsker en relasjon til ledelsen som er preget av et tett og uformelt samarbeid, og de mener størst grad av innflytelse oppnås gjennom en slik relasjon.»

Det er en forutsetning at Hovedavtalens bestemmelser for samarbeid oppfylles, og at partene er enige om den praktiske organiseringen av samarbeidet før man går i gang med den mer prosessuelle utviklingen av samarbeidsrelasjonene.

Gode samarbeidsforhold

Om Hovedavtalen er «grunnmuren» for samarbeidet mellom partene, lager den ikke nødvendigvis et godt samarbeidsklima alene. Godt samarbeid bygges på gjensidig respekt, gode prosesser og gode personlige relasjoner partene imellom, herunder særlig forståelse for hverandres roller og ansvar. Gode samarbeidsforhold har også positiv effekt på verdiskapingen i virksomheten.

Den enkelte virksomhet er preget av sin egen spesifikke kultur for samarbeid, ofte opparbeidet gjennom mange år. Samarbeidsformene kan derfor variere fra virksomhet til virksomhet.

Det finnes derfor ingen fasit for godt samarbeid, men det er viktig, både for ledelse og tillitsvalgte, å ha en felles forståelse for egen virksomhets kultur og historikk når man skal arbeide og videreutvikle samarbeidsrelasjonene.

Omstillingene som mange av Arbeidsgiverforeningen Spekters virksomheter har vært gjennom de senere årene, har blant annet ført til at flere og mer kompliserte beslutninger har blitt flyttet lenger ut i organisasjonen. Dette stiller nye krav til både ledelse og tillitsvalgte og er en viktig grunn til at vi har sett behov for denne veiledningen.

Hvordan bruke veiledningen?

Denne veiledningen kan brukes i konkrete situasjoner som f.eks

- når det kommer nye ledere eller tillitsvalgte inn i virksomheten/samarbeidsorganene
- når det skal etableres nye samarbeidsarenaer
- når man ønsker å videreutvikle samarbeidet
- dersom det oppstår vanskelige samarbeidsforhold
- dersom man ønsker å ha en generell gjennomgang blant ledere og tillitsvalgte om hva godt samarbeid forutsetter
- dersom man ønsker økt bevissthet om rollene i partssamarbeidet

I tillegg til å omtale de viktigste temaene har vi satt opp spørsmål for avklaring og dialog om roller og samarbeid.





Noen kjennetegn på godt samarbeid

Vi har spurt et knippe tillitsvalgte og ledere om hva som kjennetegner godt samarbeid og fått følgende svar:

- At man har en felles forståelse av at samarbeid handler om å finne løsninger og ikke «ta» hverandre
- At man prøver å skape vinn-vinn-situasjoner. Det forutsetter at man både gir og får
- At man gjensidig oppfatter hverandre som likeverdige parter
- At man respekterer den andre part
- At man holder ord på begge sider
- At man er løsningsorientert
- At man forstår hverandres ulike roller
- At man klarer å samarbeide og kommunisere godt til tross for saklig uenighet
- At man kan stole på hverandre
- At man har tillit til hverandre
- At man tåler å bli motsagt
- At man klarer å skille sak og person

Hva kjennetegner godt samarbeid hos oss?

Jorun og Ulf

På en av Norges største arbeidsplasser møter vi en personaldirektør (Jorun) og en av de tillitsvalgte (Ulf). De har flere års erfaring både med hverandre og med å takle rollene som representanter for arbeidsgiver – og arbeidstakersiden. De har trening i å være uenige om sak, men ingen surmuler om de ikke får det som de vil.

Når vi spør om hva som er den viktigste forutsetningen for et godt samarbeid, svarer begge gjensidig tillit og det at man kjenner sin rolle.

Hvordan oppnår man et tillitsfullt samarbeid?

Ulf: I utgangspunktet kan man nesten si det sånn at det ikke er tillit mellom partene. Den må opparbeides over tid. Men det hjelper om man er i en virksomhet som har tradisjon for godt samarbeid. Det gjør at både nye ledere og tillitsvalgte fort kommer inn i gode samarbeidsformer.

Det er dessuten viktig at vi har et felles ønske om å holde avtalene som alt er tuftet på, og at begge parter viser at de betyr noe.

Jorun: Jeg har tillit til Ulf. Har jeg gjort en glipp, sier han fra. Jeg kan også bruke ham som rådgiver i vanskelige saker.

Ulf: Det samme gjør jeg, og det kommer nok av at vi har jobbet sammen så lenge og stoler på hverandre.

Etablering av samarbeidsforholdet

I noen tilfeller hender det at samarbeid skal etableres for første gang, men som regel er virkeligheten slik at det skjer utskiftninger av personer hos en eller begge parter.

Balansen i en gruppe og relasjonene mellom deltakerne endres gjerne når det kommer nye personer inn, enten det er ledere eller tillitsvalgte. Man bør ikke ta det som en selvfølge at et godt

forhold mellom tillitsvalgte og ledere uten videre fortsetter om det skjer endringer. Det kan derfor være lurt å lage en egen prosess, enten det er ved nyetablering eller ved reetablering

av partssamarbeidet, for å sikre at samarbeidet får så gode kår som mulig.

Jorun og Ulf

Nye ledere – nye tillitsvalgte

Jorun: Når det kommer nye tillitsvalgte, bør ledere sette seg ned og snakker med den nye tillitsvalgte. Da kan de diskutere roller og hva slags forventninger de har til hverandre. På denne måten kan det skapes tillit og det blir lettere å ha uformelle samtaler når det er behov for det. Forholdet til organisasjonene er også en del av lederopplæringen vår hvor tillitsvalgte medvirker.

Ulf: Etter min mening kunne det ha vært enda sterkere fokus på tillitsvalgtrollen på disse kursene. Jeg oppfordrer for

øvrig alltid nye tillitsvalgte til å ta kontakt med lederen og etablere en god relasjon. Forholdet mellom tillitsvalgt og leder er personavhengig, og en tillitsvalgt som går med Hovedavtalen i hånden hele tiden og sier «hør nå her...» er ikke nødvendigvis en god tillitsvalgt. Vi har også egne kurs for tillitsvalgte som ikke bare dreier seg om opplæring i avtaler og lovverk, men som også tar for seg relasjonen mellom arbeidsgiver og tillitsvalgt, hva slags rolle de forskjellige har. Vi oppfordrer hele tiden til god dialog.

Spørsmål som kan avklare roller og forventninger

Før man starter en prosess om samarbeidet, kan det være nyttig at partene ser på sin egen rolle og organisering.

Tillitsvalgte

- Hvilket mandat har jeg som tillitsvalgt?
- Tilrettelegger vi for at medlemmene kan involveres?
- Benytter vi medlemmenes synspunkter, innspill og kunnskap?
- Hvordan fungerer samarbeidet med tillitsvalgte fra andre organisasjoner?

Ledere

- Hvilket mandat og fullmakter har jeg som leder?
- Tilrettelegger ledelsen for at tillitsvalgte kan fremme medlemmenes synspunkter, ideer og innspill?
- Bidrar organiseringen til at tillitsvalgte på ulike nivåer kan møte ledelsen som likeverdig motpart?
- Er ledere på alle nivåer skolert i lov- og avtaleverk?
- Er ledelsen samkjørt i forhold til de tillitsvalgte?

Nyttige spørsmål i dialogen mellom partene

- Hvilke mål har vi for samarbeidet?
- Hvilke forventninger har vi til egen rolle og den andre partens rolle?
- Hva er de viktigste sakene for partene og hvilke saker skal vi samarbeide om?
- Hvilke samarbeidsarenaer har vi og vil vi ha?
- Hvordan skal vi legge opp arbeidet og samarbeidet på disse arenaene?
- Skal vi legge opp en plan for det første året?
- Skal vi evaluere samarbeidet og arbeidet vårt etter en periode, og eventuelt hvordan?

Disse spørsmålene kan benyttes i forbindelse med nyetablering av samarbeidsforhold, eller ved endringer eller utskifting av personer i partssamarbeidet. Hensikten er å bli bedre kjent med hverandres synspunkter mht mål, rolleforståelse, arbeidsform og lignende. På

den måten blir partene tydeligere for hverandre.

Gjennom et profesjonelt samarbeid vil man ikke nødvendigvis komme til enighet i alle saker, men oppnå en bedre forståelse for hverandres ståsted og synspunkter og for virksomhetens situasjon.

Jorun og Ulf

Vaktbikkjer eller medutvikler

Ulf: Begge deler. Jeg er svært rigid på at vi skal følge Hovedavtalen når det gjelder å få relevant informasjon og eventuelt drøfte så tidlig som mulig i en prosess. Når det er sagt, er alle de store organisasjonene her med i viktige prosesser. Da ønsker vi å være løsningsorienterte og ikke så formelle i fasen der det gjelder å komme med gode ideer og forslag. Jeg har ikke problemer med å forkaste egne ideer på et senere tidspunkt om jeg ser at de ikke fungerer. Jeg har også et annet fokus i partssammensatte utvalg enn i forhandlinger.

Jeg synes det er uproblematisk å gå fra utviklingsfasen og over til eventuelle forhandlinger om samme tema på senere tidspunkt.

Jorun: Det er viktig at tillitsvalgte deltar i utviklingsarbeidet. De kjenner de ansatte, og de har ofte gode forslag. Noen tillitsvalgte føler nok at de ikke har nok kompetanse til å komme med innspill, og i noen tilfeller mener jeg det er vår oppgave å lære dem opp, for eksempel i økonomi og budsjettforståelse.

Videreutvikling av samarbeidet

Samarbeid mellom ledelse og tillitsvalgte handler for en stor del om å arbeide for felles interesser.

Ledelse og tillitsvalgte vil ha felles interesse i å:

- utvikle arbeidsplassen på en god og konstruktiv måte
- skape økonomiske forutsetninger for virksomhetens fortsatte utvikling
- heve kvaliteten på arbeidet og produktene
- yte god service overfor brukere og kunder

For å få til dette er det viktig å ha en god dialog om slike saker som handler om å utvikle arbeidsplassen. Dette handler om å kommunisere og at man er bevisst på hva man ønsker å formidle og på hvilke signaler som når frem til mottakeren. Det er viktig for begge parter å være bevisst forskjellen på en dialog som handler om å utvikle og utforske nye ideer sammen og en konfronterende form som kun handler om å hevde egne meninger.

I partssamarbeid er begge former «tillatt», men for begge parter vil det være hensiktsmessig å være

bevisst hvilken form som vil gi best resultat i forhold til det man vil oppnå. Gode relasjoner mellom partene og det at man setter seg

inn i den andre partens situasjon og ståsted (dialogformen), gjør at man tåler konfrontasjoner bedre. Det å bruke dialogformen betyr

ikke at man oppgir eget ståsted eller gir avkall på å hevde sin parts meninger og synspunkter.

I virkeligheten vil man ofte oppleve at man i møte mellom partene bruker begge former. Hensikten med den skjematisk og rendyrkede oppstillingen på neste side er å skape større bevissthet om at man har et valg mht kommunikasjonsform og at forskjellige situasjoner kan kreve ulike former.

Jorun og Ulf

Samarbeidsformer

Ulf: Jeg bruker som oftest ordet medvirkning, det rommer mer enn samarbeid.

Jorun: Jeg har jobbet en del med å få ledere til å forstå at det er lettere å involvere de tillitsvalgte og vernetjenesten enn å utelate dem. Linjeledere har daglig et annet fokus enn vi som jobber sentralt i HR-avdelingen.

Ulf: Det verste jeg vet er når tillitsvalgte ikke blir tatt med i prosessen tidlig nok. Det holder ikke at ledelsen legger fram et ferdig dokument og ber oss om å kommentere det.

Jorun: Vi har en del uenigheter,

og Ulf kan slå ganske kraftig i bordet, men jeg vet at han ikke er sint på meg personlig.

Ulf: Jeg har to kjøpereglere: Ikke peke nese når du vinner en sak, og ikke surmule når du taper.

Jorun: Ofte er det slik at det er større fokus på god samhandling på sentralt nivå, og det kan være vanskelig å få de ute i organisasjonen til å bruke de retningslinjene eller samhandlingsdokumentene vi har samarbeidet om sentralt.

Ulf: Da er det vanskelig å være tålmodig som tillitsvalgt.



	Konfrontere	Utteksle synspunkter/dialog
Premissene	Det er kun ett rett svar eller riktig perspektiv	Det er mange riktige svar og perspektiver, inklusive ens eget
Målet	Å vinne, å ha rett, å selge og overtale eller overbevise	Forsøke å forstå den andre partens ståsted. Å forstå betyr ikke nødvendigvis at du er enig
Holdning	Kritisk vurderende	Nysgjerrig åpenhet
Lytting	Snakke mer enn du lytter, planlegger ditt neste innlegg, lete etter motargumenter	Akseptere det du hører som riktig for den som sier det, lytte til den andres «historie» uten å skulle dømmes eller vurdere, reflektere istedenfor å reagere, lytte mer enn du snakker
Undersøkelse	Stille spørsmål som støtter ditt eget syn og som utfordrer den andres syn	Stille spørsmål som bedrer din og den andre parts forståelse, undersøke antakelser som du egentlig tar for gitt
Forsvar	Forsvare og rettferdiggjøre din egen posisjon, forsvare dine forutsetninger og grunnlag	Tilby dine tanker som det de er, nemlig dine tanker, utforske alternative synspunkter. Være åpen på dilemmaer du ser og må hanskkes med i saken
Rolle	Innta motsatt syn av den andre	Sette seg i den andres sted

Spørsmål egnet til å avklare forutsetninger for godt samarbeid

- Tenk gjennom dine egne erfaringer mht konfrontasjons- og dialogformen.
- I hvilke situasjoner kan du tenke deg at en konfronterende form vil være effektiv?
- I hvilke situasjoner kan du tenke deg at dialogformen vil være effektiv?
- I hvilke saker er det viktig at dere har gode dialoger (og ikke kun er konfronterende, slik det er beskrevet over)?
- Hva kjennetegner de situasjonene der dere har gode dialoger?
- Hva kjennetegner arbeidsformen i disse situasjonene/sakene?
 - Hva gjør de tillitsvalgte?
 - Hva gjør ledelsen?
 - Hva kjennetegner rollen til lederen?
 - Hva kjennetegner rollen til de tillitsvalgte?
- Ut fra dette – hva kan dere oppsummere som viktige erfaringer om hva som kjennetegner konstruktive samarbeidsprosesser og dialoger?
- Hva skal til for at dere skal få til mer av dette?



Håndtering av dårlige samarbeidsforhold mellom partene

Selv om de formelle reglene og retningslinjene følges fra begge parter, vil det fra tid til annen kunne utvikle seg vanskelige samarbeidsforhold. Ofte vil dette skje dersom interessekonfliktene og uenighetene ikke håndteres på en ryddig måte, men utvikler seg til å bli vanskelige personlige relasjoner mellom partene.

I dette kapittelet har vi hentet modeller og råd fra den generelle litteraturen om konflikthåndtering. Det er viktig å understreke at konflikt i denne betydning ikke må forveksles med arbeidskonflikt eller streik.

Hovedfokus må være å forebygge konflikter. Hvordan unngå at det som er en sakskonflikt utvikler seg til å bli en personkonflikt som smitter over på andre saker?

En hovedregel er å ta tak i konflikten før den er blitt for stor, og et viktig virkemiddel her er å være reelt interessert i og sette seg inn i motpartens situasjon og synspunkter. Da vil dialog være den beste kommunikasjonsformen. Det kan likevel oppstå vanskelige samarbeidssituasjoner som partene må håndtere.

Enhver konflikt er unik, uansett på hvilket plan eller i hvilken sammenheng den befinner seg. Det kan være mellom to personer, mellom grupper, lokalt på samfunnsplan eller internasjonalt. Allikevel ser det ut som det finnes et mønster for destruktiv opptrapping. Det å kjenne til denne utviklingen kan bidra til å hjelpe partene med å bli bevisst hvordan de vil forholde seg i slike situasjoner. Det er viktig å være klar over at partene ikke nødvendigvis befinner seg på samme nivå i konfliktrappa samtidig.

Uoverensstemmelse: Her har vi den rene konflikten der partene prøver å løse en uenighet om hvordan de skal forholde seg og handle.

Personifisering: Nå er det ikke lenger problemet som er problemet, men den andre parten.

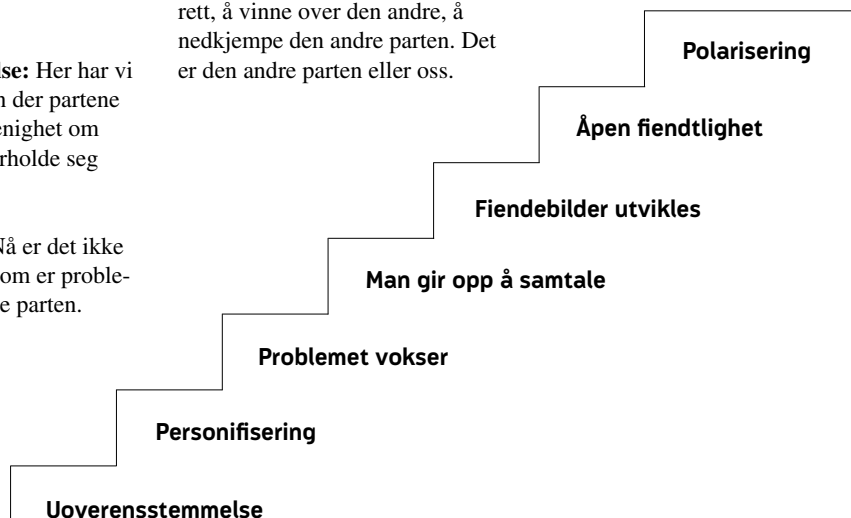
Problemet vokser: Vi kommer på mange andre feil og problemer med den andre parten. Gamle uavsluttede konflikter dukker opp.

Man gir opp å samtale: Vi snakker heller om den andre parten enn til den andre parten. Vi kommuniserer med handling – eksempelvis unngår å hilse, unngår øyekontakt, ler av den andre når den andre parten sier noe osv. Vi søker forbundsfeller.

Fiendebilder: Målet er nå å få rett, å vinne over den andre, å nedkjempe den andre parten. Det er den andre parten eller oss.

Åpen fiendtlighet: Man ser ikke lenger motparten som mennesker av samme slag som en selv. Derfor kan vi bruke åpne fiendtlige handlinger.

Polarisering: Nå er det vanskelig for partene å være i samme rom. Partene ønsker ikke lenger kontakt, men fortsetter krigen på avstand



7 tommelfingerregler

for konstruktiv håndtering av dårlig partsforhold

Still deg selv spørsmålet om hva du ennå ikke vet

1 • Du vet ikke hvordan situasjonen ser ut fra den andre siden. Møt konfliktsituasjonen med den innstilling at det handler om å forstå bedre hva som foregår. Still åpne spørsmål.

- Vær åpen for at du kan lære noe om deg selv og hvordan du oppfattes av andre.

Skill mellom person og problem

2 • Formuler konfliktspørsmålene som felles problemer som dere må finne en løsning på.

Vær tydelig og konkret i din kommunikasjon

3 • Snakk om hva som er viktig for deg.

- Spør om hva som er viktig for den andre parten på en måte som viser at du bryr deg om dem.

Hold kontakt med motparten

4 • Å bryte kontakten med motparten fører ofte til raskere konfliktopptrapping.

- Jobb med å forbedre relasjonen mellom dere, selv om konflikttemaene er vanskelige å løse.
- Tilby å gjøre noe som tilgode- ser noen av motpartenes ønsker. Foreslå noe som motparten kan gjøre for å imøtekomme dine ønsker.

Søk etter de behovene og interessene som ligger bak konkrete standpunkter

5 • Undersøk hvilke behov og interesser som ligger bak de konkrete kravene. Se om det finnes alternativer som er akseptable for begge parter. Finn ut hva som er grunnleggende viktig for deg selv i saken og hold fast ved det.

Gjør det lett for motparten å være konstruktiv

6 • Vekk ikke motpartens forsvarsreaksjoner gjennom anklagende kritikk og negative kommentarer. Gi motparten anerkjennelse og respekt på de punktene der du ærlig mener det.

Øv opp din evne til å se konflikten utenfra

7 • Tenk over konflikthistorien i sin helhet. Vær oppmerksom på hvilke handlinger som påvirker spenningen i konflikten i negativ og positiv retning. Tren deg på å se hvordan du selv kan påvirke den fortsatte videre utviklingen i konstruktiv retning. Ta opp de problemene du ser så tidlig som mulig, før de rekker å bli alvorlige konflikter.



Pluss og minus

Hvordan unngå at det som er uoverensstemmelser eller uenigheter fører til en destruktiv opptrapping av konflikten? Det er viktig å opprette og opprettholde dialogen i forbindelse med vanskelige saker. I noen tilfeller er det selvfølgelig viktig å kjempe for egne saker og egne

standpunkter, men i svært mange sammenhenger vil en god dialog bidra til å man unngår vanskelige konflikter og finner løsninger som det er mulig å leve med for begge parter.

Dersom man kommer i en situasjon der man opplever at

problemet vokser og man tyr til personifisering, er det viktig å stoppe opp og ta i bruk DIALOG som metode. Bli enig med den andre parten om at dere tar en runde til rundt saken. For å få til en god dialog er det viktig å lytte mer enn du snakker. Still spørsmål som bedrer din og den

andre parts forståelse. Undersøk antakelser som du egentlig tar for gitt. Tilby dine egne tanker, meninger og dilemmaer rundt saken og utforsk alternative synspunkter.

Med utgangspunkt i tabellen under kan dere ta temperaturen på samarbeidet hos dere

Er opptatt av å finne fram til de interessene og målene som er felles	Er mer opptatt av å finne fram til de sakene der det er uenighet
Presenterer problemer, men er like opptatt av å presentere og diskutere løsninger	Mer opptatt av å presentere problemer enn løsninger
Hovedregelen er at man klarer å finne fram til løsninger som man kan enes om	Sjelden at man klarer å finne fram til løsninger man kan enes om
Snakker til hverandre	Snakker om hverandre
Klare fullmakter	Uklare fullmakter
Partsforholdet er preget av tillit og respekt	Partsforholdet er preget av manglende tillit og mistenksomhet
Tariffoppgjør preget av at man klarer å komme fram til enighet lokalt	Tariffoppgjør som stadig er preget av uenigheter og behov for bistand
Ser fram til konstruktive møter med motparten	Gruer seg for møter med motparten
Klarer å samarbeide og kommunisere godt til tross for uenighet i sak	Lar uenighet i sak smitte over til «fiendtlighet» mot person

Ut fra hva dere kom fram til under gjennomgangen ovenfor:

Hva er det behov for å utvikle videre?

I så fall, hva er klok framgangsmåte?

Vi vil anbefale å begynne med å se etter de eksemplene dere har på godt samarbeid. Ved å gjennomgå eksempler på hva som

fungerer, kan dere finne kimen til hvordan dere kan videreutvikle samarbeidet.

Arbeidsgiver og arbeidstaker setter seg hver for seg og svarer på spørsmålene nedenfor.



Har vi eksempler på at vi har hatt godt samarbeid?

Prøv å finne fram til så mange situasjoner som mulig.

Beskriv eksemplene ved hjelp av:

- Hva kjennetegnet saken eller situasjonen?
- Hvordan var kommunikasjonen?

- Hvem gjorde hva?
- Hva kan vi lære om godt samarbeid mellom oss på grunnlag av dette eksempelet?
- Tenk dere en vanskelig sak dere samarbeider om eller skal samarbeide om. Hvordan kan dere bruke/overføre de gode erfaringene dere har til denne saken? Hva må dere da gjøre annerledes i denne saken?

Når begge partene har gjennomgått de eksemplene man har, setter man seg sammen og deler

erfaringene og finner fram til hva som kan være rettesnor for framtidig samarbeid

Jorun og Ulf

De viktigste utfordringene

Jorun: Gjøre linjelederne bedre kjent med lov- og avtaleverk. Vi ser ofte at de tillitsvalgte er flinkere på dette og jeg tror at samarbeidet går bedre når begge parter står på noenlunde samme gode nivå når det gjelder denne kunnskapen. Vi må også jobbe videre med å få samarbeidet til å fungere godt på alle nivåene.

Ulf: Tillitsvalgte kan bli bedre til å være en aktiv part når de blir invitert inn i utvalg og liknende. På en måte er det lett å lære seg avtalene, men vi kan være mer frempå når det gjelder utviklingsarbeidet og ikke glemme at det å være kritisk også kan drive ting fremover og resultere i gode løsninger.



Samarbeid

mellom ledere og tillitsvalgte

**Arbeidsgiverforeningen
Spekter**
Postboks 1511 Vika
0117 Oslo
Telefon: 47 65 70 00
Telefaks: 24 05 56 01

LO Stat
Møllergt. 10
0179 Oslo
Telefon: 23 06 10 51

Tekna (SAN)
Postboks 2312 Solli
0201 Oslo
Telefon: 22 94 75 00

YS
Postboks 9232 Grønland
0134 Oslo
Telefon: 21 01 36 00