



# Samarbeid mellom ledere og tillitsvalgte

---

# Innhold

---

Forord	3
Kort om den norske modellen	4
Hva er hensikten med denne veilederen?	6
Hvordan bruke veilederen?	9
Noen kjennetegn på godt samarbeid	10
Etablering av samarbeidsforhold	12
Videreutvikling av samarbeidet	17
Når samarbeidet blir vanskelig	22
7 råd for konstruktiv dialog	28
Pluss og minus	30

# Forord

---

Denne veilederen er laget av det partssammensatte utvalget for samarbeid, integrering og kompetanse og består av representanter fra LO Stat, YS-Spekter, SAN, Unio, Akademikerne og Arbeidsgiverforeningen Spekter.

Veilederen 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 krevende.

Dette heftet finnes også på organisasjonenes nettsider.

# Kort om den norske modellen

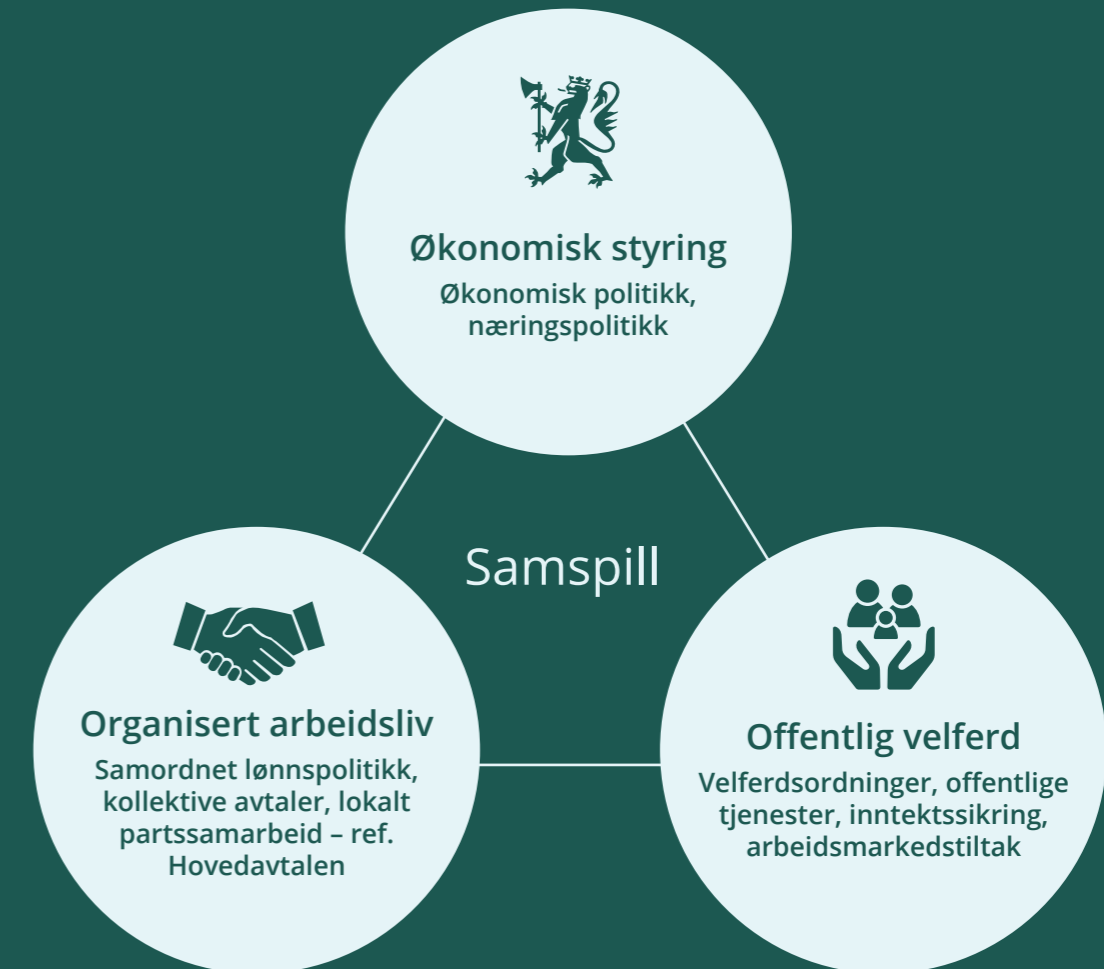
Som figuren til høyre viser, består den norske arbeidslivs- og velferdsmodellen av tre pilarer; økonomisk styring, organisert arbeidsliv og utviklingen i det offentlige velferdssystemet, med et gjensidig samspill og balanse mellom de tre delene.

Den første hovedavtalen mellom Landsorganisasjonen (LO) og Norsk arbeidsgiverforening (NAF) førte til at staten inntok en nøytral rolle i forholdet mellom partene i arbeidslivet. Samtidig bidro staten med sosial- og velferdspolitikken som balanseringsmiddel i fordelingen av samfunnets ressurser. Dette samarbeidet mellom arbeidslivets parter og myndighetene kalles trepartssamarbeidet. Selv om man kan ha forskjellige ståsteder og interesser, drøfter man seg fram til en løsning som alle kan leve med innenfor en ramme av gjensidig tillit.

Prinsippene for trepartssamarbeidet ligger også til grunn for partssamarbeid på virksomhetsnivå, det vi kaller topartssamarbeidet. Det betyr at ledelsen og lokale tillitsvalgte samarbeider for å utvikle virksomheten og finne løsninger sammen.

Du kan lese mer om den norske modellen i heftet Hovedavtalen og den norske modellen.

## Den norske modellen



# Hva er hensikten med denne veilederen?

Hensikten med veilederen 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. Veilederen 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 mellom ledelse og tillitsvalgte.



## Arbeidslivets «grunnlov»

Denne veilederen er ikke en opplæring i Hovedavtalen, men er ment som et supplerende verktøy 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 resultatoppnåelse til beste for så vel virksomhet som ansatte.» (§ 28, annet ledd.)*

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, første ledd)*

Samarbeidsordningene er ikke beskrevet i detalj i Hovedavtalen, men for virksomhetene lønner det seg å ha et godt samarbeid mellom ledelsen og de tillitsvalgte. 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 avtales en hensiktsmessig organisering av samarbeidet basert på de lokale forhold og behov.

Ved forhandlingene om ny hovedavtale 2022–2025 ble partene enige om følgende:

Partene understreker behovet for at de lokale parter i den enkelte virksomhet finner frem til praktiske former for medbestemmelse og medinnflytelse tilpasset virksomhetens egenart, og oppfordrer i den forbindelse til at det inngås samarbeidsavtaler/tilpasningsavtaler i henhold til bestemmelsene i §§ 29 og 45.

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.

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 «grunnloven» 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 veilederen

Denne veilederen kan brukes i konkrete situasjoner som for eksempel

- 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?

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.

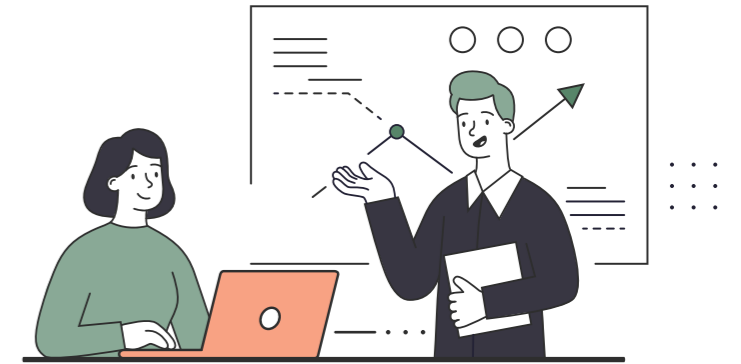
— Det er dessuten viktig at vi har et felles ønske om å holde avtalene som alt er tuftet på, og at begge parter viser at de betyr noe.

**JORUN** — Jeg har tillit til Ulf. Har jeg gjort en glipp, sier han ifra. 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 samarbeidsforhold

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 sikre at samarbeidet får så gode kår som mulig.



## 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 å 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 forventinger

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

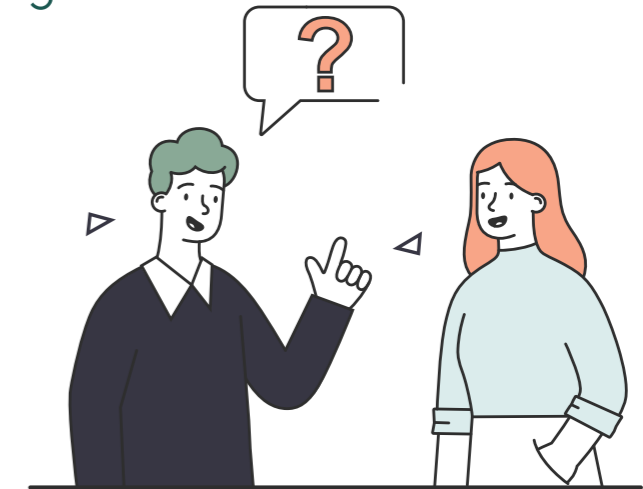
### Tillitsvalgte

- Hvilke fullmakter 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

- Hvilke 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?
- Framstår ledelsen samordnet i sitt forhold til de tillitsvalgte?

## Nyttige spørsmål i dialogen mellom partene



- Hvilke mål har vi for samarbeidet?
- Hvilke forventninger har vi til 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 ev. hvordan?

Disse spørsmålene kan benyttes i forbindelse med nyetablering av samarbeidsforhold, eller ved endringer eller utskifting av personer i parts-samarbeidet. Hensikten er å bli bedre kjent med hverandres synspunkter med hensyn til mål, rolleforståelse, arbeidsform og lignende. På den måten blir partene tydeligere for hverandre.

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





## Motpart eller samarbeidspart?

**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 fram 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 skjematiske 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.

	Konfrontere	Utteksle synspunkter/dialog
<b>Premissene</b>	Det er kun ett rett svar eller riktig perspektiv.	Det er mange riktige svar og perspektiver, inklusive ens eget.
<b>Målet</b>	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.
<b>Holdning</b>	Kritisk vurderende.	Nysgjerrig åpenhet.
<b>Lytting</b>	Snakke mer enn du lytter, planlegger ditt neste innlegg, leter etter motargumenter.	Akseptere det du hører som riktig for den som sier det, lytte til den andres «historie» uten å dømme eller vurdere, reflektere istedenfor å reagere, lytte mer enn du snakker.
<b>Undersøkelse</b>	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.
<b>Forsvar</b>	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 hankses med i saken.
<b>Rolle</b>	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?

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• I hvilke saker er det viktig at dere har gode dialoger (og ikke kun er konfronterende, slik det er beskrevet over)?</li> <li>• Hva kjennetegner de situasjonene der dere har gode dialoger?</li> <li>• Hva kjennetegner arbeidsformen i disse situasjonene/sakene?             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hva gjør de tillitsvalgte?</li> <li>○ Hva gjør ledelsen?</li> <li>○ Hva kjennetegner rollen til lederen?</li> <li>○ Hva kjennetegner rollen til de tillitsvalgte?</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ut fra dette – hva kan dere oppsummere som viktige erfaringer om hva som kjennetegner konstruktive samarbeidsprosesser og dialoger?</li> <li>• Hva skal til for at dere skal få til mer av dette?</li> </ul> |
|---|---|

## 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 kjøreregler: 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.

# Når samarbeidet blir vanskelig

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 interessekonflikter og uenighetene ikke håndteres på en ryddig måte, men utvikler seg til å bli vanskelige personlige relasjoner mellom partene.



I dette kapitlet har vi hentet modeller og råd fra den generelle litteraturen om konflikt-håndtering. 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?

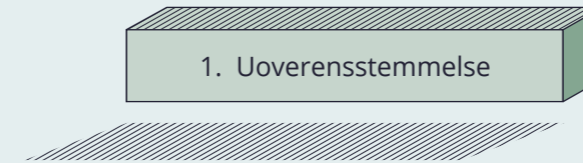
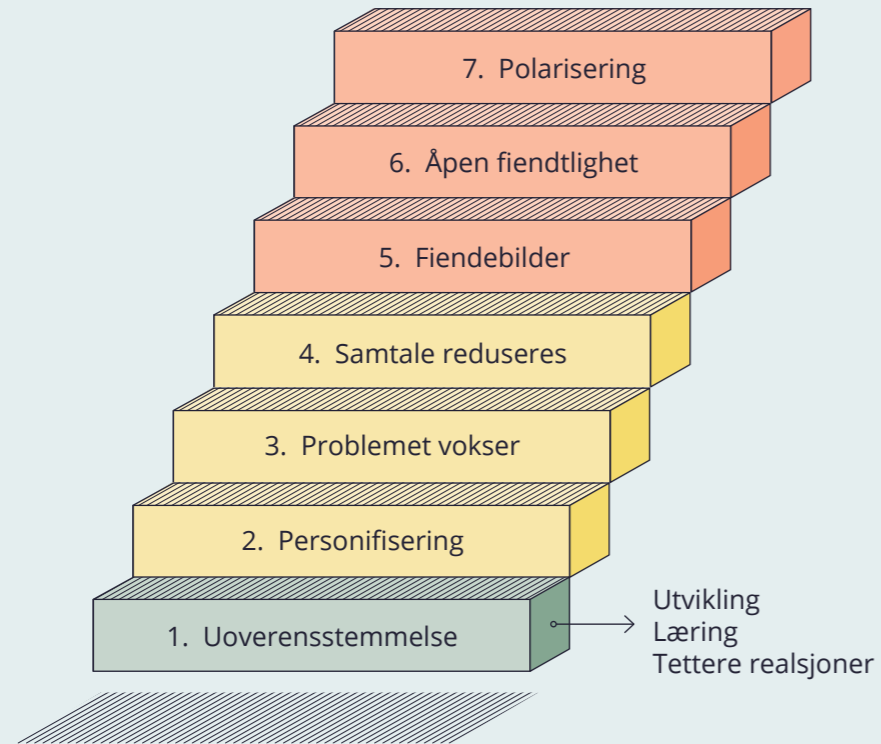
En hovedregel er å ta tak i konflikten før den er blitt for stor, og et viktig virkemiddel her er å være reelt interessert i og sette seg inn i motpartens situasjon og synspunkter. Da vil dialog være den beste kommunikasjonsformen. Det

kan likevel oppstå vanskelige samarbeids-situasjoner 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.

## Konflikttrappen



### Grønn konflikt – vekt på saken

Det første trinnet på trappen er uenighet. Partene er uenige om noe. De løser situasjonen relativt raskt og konstruktivt, fordi de legger vekt på saken og ikke på person.

Uenighetene er i utgangspunktet positive. Ledere og tillitsvalgte blir bedre kjent med hverandre. Dette kan skape en positiv utvikling på arbeidsplassen.

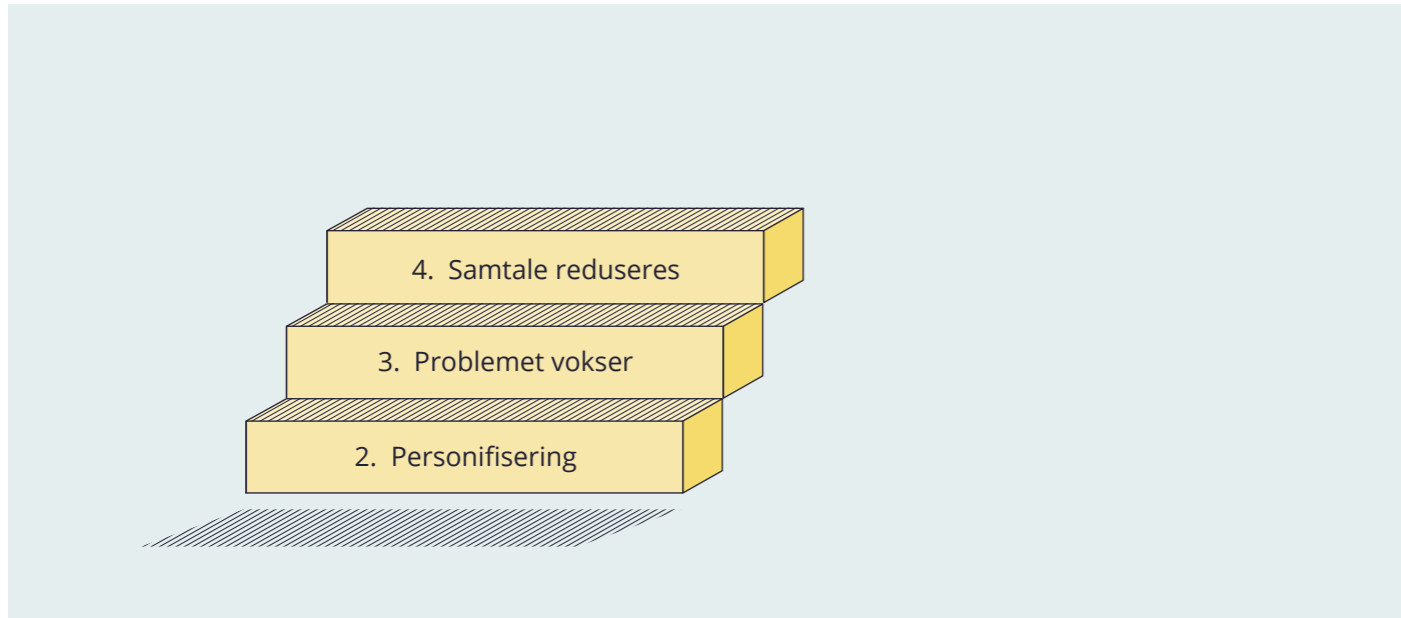
Som regel klarer partene å løse disse uenighetene uten at det går utover relasjonene. De utveksler synspunkter, lytter til hverandre og skifter mening hvis andres argumenter er bedre enn deres egne. Det er aksept for å være uenig og å ta en

skikkelig diskusjon. Hvis konflikten holder seg på dette trinnet bevarer partene det gode forholdet. Uenighet brukes til noe konstruktivt.

#### Fra grønn til gul konflikt

Av og til kan uenighet utvikle seg til noe mer. Da skifter oppmerksomheten fra sak til person. Det er fare for at konflikten eskalerer raskt.

Den første viktige skillelinjen i konflikttrappen går mellom grønn og gul fase. Dette er et avgjørende tidspunkt. Det er nå partene kan gjøre en forskjell og trappe ned konflikten.



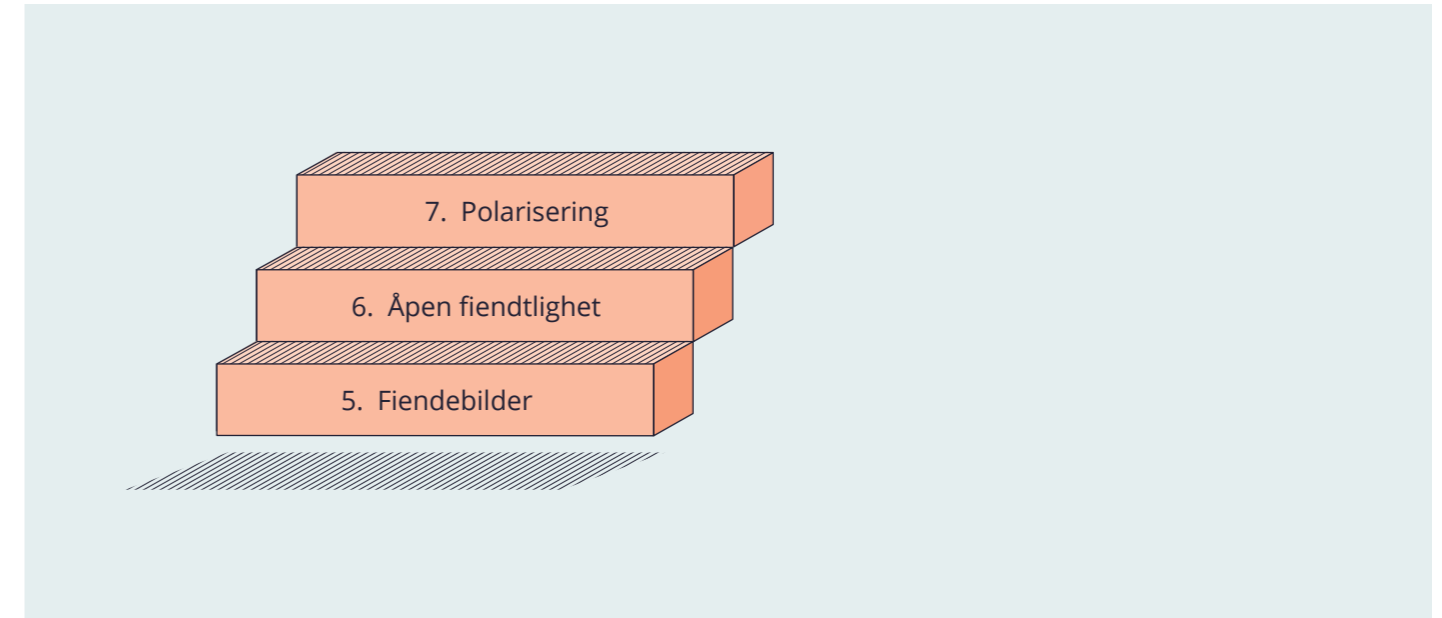
## Gul konflikt – fra sak til person

De neste tre trinnene i trappen handler om personvinkling. Problemet vokser. Partene gir opp å snakke sammen. Oppmerksomheten skifter fra sak til person. Man blir mer og mer oppmerksom på den andres negative egenskaper. I den gule fasen er det fortsatt mulig å mekle i konflikten før den kommer ut av kontroll.

**Personifisering – «det er den andres skyld»**  
Partene begynner å se den andre i et negativt lys. De går etter mannen i stedet for ballen. Nå begynner konflikten å bli skadelig.

**Problemet vokser**  
– «det er noe feil med den andre»  
På dette trinnet trekker partene inn tidligere episoder. Konflikten blir mer detaljert og følelsesladd.

**Samtalen reduseres**  
– «det nytter ikke uansett»  
Det opprinnelige problemet, og hvordan det hele begynte, kommer i skyggen. Negative tenker om den andre gjør partene sneversynte. De har problemer med å lytte til hverandre og unngår å snakke sammen. De begynner å snakke om hverandre i stedet for til hverandre.



## Rød konflikt – innstilt på krig

De siste tre trinnene i trappen er fiendebilder, åpen fiendtlighet og polarisering. Konflikten blir til en krig, hvor partene retter anklager og destruktive angrep mot hverandre.

**Fiendebilder – «du er jo helt gal»**  
Partene har gitt opp å snakke sammen. De har et svart-hvitt-bilde av hverandre. Målet er å få rett og vinne. All energi brukes på å få den andre til å be om unnskyldning eller gi seg.

**Åpen fiendtlighet – «sinne har overtatt»**  
På dette tidspunktet tyr partene til åpenlyst fiendtlige handlinger, som å komme med sårende og nedverdiggende kommentarer. Partene bruker mye tid på å verve alliansepartnere. I denne fasen er målet å skade den andre.

**Polarisering – «det er ikke plass til begge»**  
På dette trinnet kan ikke partene være i samme rom, eller på samme arbeidsplass. Selv om de ikke lenger har kontakt, fortsetter de å kjempe intensivt mot hverandre på avstand.

# 7 råd for konstruktiv dialog

## 1 Still deg selv spørsmålet om hva du ennå ikke vet

- Du vet ikke hvordan situasjonen ser ut fra den andre siden. Møt uenighet med en innstilling om 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.

## 2 Skill mellom person og problem

- Formuler uenighetene som felles problemer som dere må finne en løsning på.

## 3 Vær tydelig og konkret i din kommunikasjon

- 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.

## 4 Hold kontakt med motparten

- Å bryte kontakten med motparten fører ofte til raskere konfliktopptrapping.
- Jobb med å forbedre relasjonen mellom dere, selv om uenighetene er vanskelige å løse.
- Tilby å gjøre noe som tilgodeser noen av motpartens ønsker. Foreslå noe som motparten kan gjøre for å imøtekomme dine ønsker.

## 5 Søk etter de behovene og interessene som ligger bak konkrete standpunkter

- 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.

## 6 Gjør det lett for motparten å være konstruktiv

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

## 7 Øv opp din evne til å se uenigheten utenfra

- Tenk over historien bak uenigheten i sin helhet. Vær oppmerksom på hvilke handlinger som påvirker i negativ og positiv retning. Tren deg på å se hvordan du selv kan påvirke den 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 at 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 på neste side 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 over:

- Hva er det behov for å utvikle videre?
- I så fall, hva er en 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

1. Hva kjennetegnet saken eller situasjonen?
2. Hvordan var kommunikasjonen?
3. Hvem gjorde hva?
4. Hva kan vi lære om godt samarbeid mellom oss på grunnlag av dette eksempelet?
5. 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 ledesnor for framtidig samarbeid.



### 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 nivåer.

**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.

Medlemmene i det partssammensatte utvalget for samarbeid, integrering og kompetanse er i 2022–2023:

- Renee Rasmussen og Sissel Hallem, LO Stat
- Lars Petter Eriksen, Unio
- Dag Bjørnar Jonsrud og Monica Deildok, YS
- Birgithe Hellerud, SAN
- Anders Schrøder Amundsen, Akademikerne
- Thor Johansen, Statnett SF
- Torbjørn Henriksen, NRK
- Karin Ask-Henriksen, Martina Hansens hospital
- Berit Hægeland, Posten Norge AS
- Astrid Driva Rødsand og Kari Saastad, Spekter

Heftet «Samarbeid mellom ledere og tillitsvalgte» ble første gang utgitt i 2007. Dette er en revidert utgave, nyutgitt i 2023.

Viktige referanser for en del av fagstoffet:

- Dialog/konfrontasjon er en bearbeidet versjon hentet fra; Deborah L. Flick «From Debate to Dialogue». USA 2000.
- Idébanken  
<http://idebanken.org>

Lenker til de andre heftene:

- Kompetanseutvikling  
<https://www.spekter.no/tema/utdanning-og-kompetanse/kompetanseutvikling-en-veileder>
- Hovedavtalen og den norske modellen  
<https://www.spekter.no/getfile.php/133298>

Design og layout  
Anagram Design

Baksideillustrasjon  
Martin Haukaas

Illustrasjoner  
Getty Images

Trykk  
Konsis

2023



Samarbeid mellom ledere og tillitsvalgte



akademikerne



Unio



ARBEIDSGIVERFORENINGEN  
SPEKTER