



Sammen for et godt arbeidsmiljø

En prosess i 7 trinn om hvordan man kan utvikle et godt samarbeid mellom leder, verneombud og tillitsvalgt



NHO
MAT OG LANDBRUK

Innholdsfortegnelse

Forord	3
Innledning	4
1. Roller og kultur for samarbeid.....	7
1.1 Generelt om roller og kultur for samarbeid	7
1.1.1 Lederrollen.....	8
1.1.2 Rollen som verneombud	9
1.1.3 Rollen som tillitsvalgt	10
1.2 Kultur for samarbeid.....	11
1.3 Hvordan skal det være når det er som best?.....	12
1.4 Organisering av samarbeidet	12
2. Bedriftseksempler	13
3. Trinn for trinn beskrivelse	19
4. Aktuelle linker og maler	26

Forord

«Sammen for et godt arbeidsmiljø» er en videreføring av prosjektet «3-2-1 Sammen for et godt arbeidsmiljø».

NHO Mat og Landbruk tok initiativ til et nytt prosjekt for å dele de erfaringer som kom ut av 3-2-1- prosjektet. Prosjektet har fått støtte fra NHOs Arbeidsmiljøfond. I prosjektgruppen har alle de tre rollene som må til for å få til et godt samarbeid vært representert. Vi takker Randulf Aunan, Hovedverneombud i Nortura, Bjørn Johansen, Konserntillitsvalgt i Grilstad AS, Øivind Størdal Lund, Fagsjef HMS i Nortura og Jarle Grimstad, HMS sjef i Tine for deres produksjon av verktøy og tekst samt gode innspill og diskusjoner underveis i arbeidet. Prosjektgruppens gode samarbeid og den aktive og produktive deltakelsen fra samtlige har ført til et verktøy vi gleder oss til å introdusere for virksomheter som ønsker et godt samarbeid, gode resultater og et lavere sykefravær. Vi takker også alle intervjuobjekter for deres deltakelse og gode innspill i utprøvingen av verktøyet.

Christel Kirkøen
Prosjektleder



Innledning

Godt samarbeid mellom leder, verneombud og tillitsvalgt fører til et bedre arbeidsmiljø. «*Sammen for et godt arbeidsmiljø*» er ment å være en verktøykasse for bedrifter til bruk i arbeidet med å forbedre samarbeidet mellom leder, verneombud og tillitsvalgte.

Hver bedrift må lage sitt eget opplegg basert på blant annet størrelse, risikonivå mv., og bedriften må selv velge hvilke deler av verktøykassen man vil benytte seg av.

Arbeidet med å forbedre samarbeidet i bedriften må ikke ses på som et prosjekt. Målet er å få til en varig endring i samarbeidsmodellen i bedriften. Den nye samarbeidskulturen skal «sitte i veggene» og ikke være personavhengig. Bedriften må etablere faste strukturer og må ikke gi opp underveis selv om det kan ta lang tid å få i stand en ønsket endring.

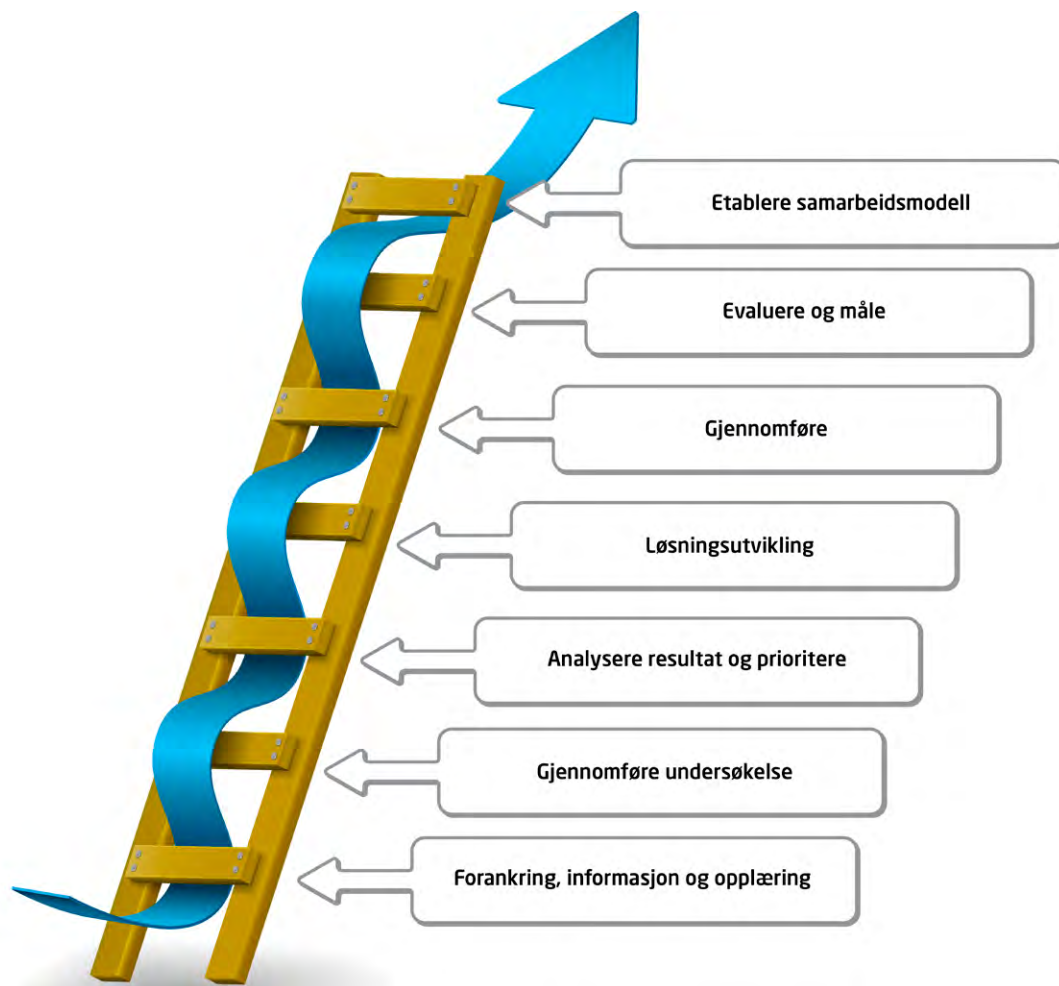


«Sammen for et godt arbeidsmiljø» består av fire deler:

Del 1, «Roller og kultur for samarbeid», beskriver de tre rollene som danner utgangspunktet for et godt samarbeid mellom leder, tillitsvalgt og verneombud. Videre fremgår det hvordan et slikt samarbeid er når det er som best og de nøkkelfaktorer som må til for å oppnå et godt samarbeid.

I del 2, «Bedriftseksempler», deler bedrifter erfaringer og kommer med tips om hva som er viktig å gjøre for å få til et godt samarbeid og et godt arbeidsmiljø. Denne delen er ment som inspirasjon og informasjon om temaet.

Del 3, «Trinn for trinn beskrivelse», er hoveddelen av verktøyet. Denne delen beskriver hvordan din bedrift kan gå fram, trinn for trinn – i 7 trinn – for å få etablert en kultur for samarbeid, forbedre samarbeidet og beholde dette. I hvert trinn beskrives hvem som skal gjøre hva og hvordan. Det ligger linker til aktuelle maler som kan benyttes i det konkrete arbeidet i det aktuelle trinnet i prosessen.



Del 3 inneholder blant annet en spørreundersøkelse der bedriften kan måle hvordan samarbeidet er *før* det jobbes videre med forbedring. Delen inneholder også en veiledning om hvordan bedriften kan arbeide med spørreundersøkelsen, analysere resultatene og komme fram til prioriterte områder bedriften skal jobbe videre med. Ved bruk av disse verktøyene kan bedriften finne ut hvilke mål som bør settes for samarbeidet. Spørreundersøkelsen er enkel å ta i bruk og gir en god visualisering av hvordan samarbeidet er *før* forbedringsarbeidet starter. Den kan også benyttes ved eventuell evaluering av hvordan samarbeidet har blitt *etter* forbedringsarbeidet.

Videre inneholder denne delen konkrete maler bedriften kan benytte seg av i arbeidet med å forbedre samarbeidet, for eksempel maler for rollebeskrivelser og kompetansematriser. Bedrifter som har arbeidet med kontinuerlig forbedring/LEAN vil kjenne igjen elementer og tankegangen herfra. Verktøyet bygger på filosofien om at de beste ideene kommer nedenifra/fra dem som i hverdagen er nærmest temaet eller problemstillingen man tar for seg.

Trykk deg frem i verktøyet

I del 4, «Aktuelle linker og maler», har vi samlet en del nyttige linker og maler til bruk for dem som vil ha mer informasjon om de ulike temaene vi behandler i «*Sammen for et godt arbeidsmiljø*».

1. Roller og kultur for samarbeid

1.1 Generelt om roller og kultur for samarbeid

Alt arbeid med å utvikle et godt arbeidsmiljø og samspill på arbeidsplassen må forankres i den øverste ledelsen i virksomheten. Arbeidstakerne, representert ved verneombud og tillitsvalgt, og arbeidsgiver har likeverdige roller når de samarbeider om et bedre arbeidsmiljø. Det forutsettes at disse møtes for å finne løsninger, selv om de i utgangspunktet har ulike roller og kan ha ulike interesser.

De involverte i samarbeidet har et felles ansvar for å skape og utvikle en god, åpen og løsningsorientert samarbeidskultur, slik at man kan ta opp eventuelle problemer eller andre saker på en åpen og konstruktiv måte. En grunnleggende forutsetning for at et samarbeid kan fungere, er at alle som er involvert i samarbeidet har en felles forståelse av de ulike rollene i samarbeidet og hvilke ansvar og oppgaver som følger rollene.

Hver enkelt rolle og denne rollens ansvarsområde må være klart definert, og dette er et arbeid som må gjøres i hver enkelt virksomhet. I et godt samarbeid vil de ulike ansvarsområdene overlappe hverandre, men det er viktig at rollene ikke sammenblandes. Dette kan føre til konflikter og at ansvaret pulveriseres.

*«Må forankres
i øverste ledelse»*

*«Felles forståelse
av de ulike roller»*

1.1.1 Lederrollen

Et hovedmål for en leder er å utvikle målbevisste og selvstendige medarbeidere som liker utfordringer. En leder har også hovedansvaret for å skape rom for et godt samarbeid med de ansatte og deres verneombud og tillitsvalgte basert på åpenhet og tillit.

En leder skal være en god rollemodell og utøve ledelse i tråd med virksomhetens kjerneverdier. En leder skal sette tydelig mål, være tilgjengelig og støttende, og gi ros og konstruktive tilbakemeldinger underveis. Dette vil utvikle og inspirere medarbeiderne til å oppnå gode prestasjoner og bidra til at virksomheten når sine mål. Gjennom å involvere sine medarbeidere i utviklingen av virksomheten, skaper lederen engasjement og ansvarsfølelse hos den enkelte. En leder skal også kjenne lover, forskrifter, interne krav og avtaler og etterleve disse.

Lederen er arbeidsgivers representant, tar avgjørelser i arbeidsmiljøspørsmål og har således det overordnede ansvaret for arbeidsmiljøet. Lederen må gripe fatt i og forsøke å løse eventuelle utfordringer i arbeidsmiljøet. Dette skal skje i samarbeid med de ansatte, siden de har stor kunnskap om egen arbeidsplass og arbeidsforholdene.

Arbeidsgiverens ansvar for kompetanseutvikling

Det er viktig at de ulike rollene får utvikle sin egen kompetanse slik at de blir satt i stand til å utøve sin rolle på best mulig måte. Arbeidsgiver har ansvar for at leder og verneombud har den kompetansen som trengs for å utøve sin rolle og sitt verv på en god måte. Arbeidsgiver skal gi de tillitsvalgte tjenestefri for å delta på fagkurs og andre kompetansehevende tiltak som anses nødvendig – i hht § 5-8 i Hovedavtalen¹.

Lederens generelle HMS-kompetanse

Leder må også bygge opp sin egen kompetanse, og det kan derfor være lurt å sette opp en kompetanseplan for alle ledere på de ulike nivåene i virksomheten. Ledere med arbeidsgiveransvar skal gjennomføre godkjent HMS-opplæring, i hht krav i AML § 3-5. Ledere med personalansvar skal ha nødvendig kompetanse til å føre kontroll med at arbeidet blir utført på en helse- og sikkerhetsmessig måte (jf. krav i AML § 3-2 1.ledd bokstav b). Ledere som sitter i Arbeidsmiljøutvalget (i de virksomheter som har dette) skal gjennomføre grunnleggende HMS-opplæring tilsvarende 40 timer.

«Involvere medarbeidere»

«Leder har det overordnede ansvar for arbeidsmiljøet»

«Arbeidsgiver har ansvar for kompetanseutvikling innen HMS»

«Leder skal ha nødvendig HMS-kompetanse»

¹ Hovedavtalen er en del av rammeverket for tariffbundne bedrifter

1.1.2 Rollen som verneombud

Målet med verneombudsordningen er å sikre trygge og gode arbeidsplasser via arbeidstakernes medbestemmelse og medinnflytelse.

Verneombudets rolle er å ivareta arbeidstakernes interesser i saker som angår arbeidsmiljøet. Verneombudets hovedoppgave er å se til at virksomheten er innrettet og vedlikeholdt og at arbeidet blir utført på en slik måte at hensynet til arbeidstakernes sikkerhet, helse og velferd er ivaretatt, jf. arbeidsmiljøloven § 6-2.

Arbeidsmiljøloven slår også fast at verneombudet har rett til å medvirke under planlegging og gjennomføring av tiltak som har betydning for arbeidsmiljøet, herunder etablering, utøvelse og vedlikehold av internkontrollsystemet i virksomheten. Verneombudet skal altså ha en aktiv rolle i virksomhetens HMS-arbeid. Rollen som verneombud omfatter mer enn å passe på at bygninger og utstyr er i forsvarlig stand.

Verneombudet skal påse at arbeidsgiver følger kravene i Arbeidsmiljøloven og at tilhørende forskrifter blir fulgt.

Valg av verneombud og fastsettelse av verneombudsområder

Et verneombud velges i utgangspunktet for to år av gangen og skal arbeide ut fra gjeldene lovverk. På arbeidsplasser med mer enn ett verneombud, skal det velges et hovedverneombud, jf. [Forskrift om organisering, ledelse og medvirkning](#). Hovedverneombudets sentrale oppgave er å samordne verneombudets virksomhet. Ellers har hovedverneombudet samme myndighet som verneombudet.

Virksomheter med mer enn 20 ansatte kan deles inn i flere verneområder. Verneområdene bør følge organisasjonen i virksomheten og bør avgrenses til klart definerte arbeidslokaler eller til klart definerte arbeidsgrupper og slik at alle ansatte har et verneombud å forholde seg til. Verneområdet skal avgrenses på en slik måte at verneombudet har full oversikt over sitt eget område.

Du kan lese mer om valg av verneombud og verneområder i kapittel 6 i [Arbeidsmiljøloven](#), samt på [Arbeidstilsynets hjemmesider](#).

Stans av farlig arbeid

Verneombudet har også rett til å stanse farlig arbeid, jf. Arbeidsmiljøloven § 6-3. Vilklårene er at det foreligger umiddelbar fare for arbeidstakernes liv og helse og faren ikke straks kan avverges på annen måte. Oppdager et verneombud forhold som kan medføre ulykkes- eller helsefare, skal han straks varsle ledelsen og de som er utsatt for faren.

Kompetanse

Arbeidsgiver skal sørge for at verneombudet får den opplæring som er nødvendig for å utføre vervet på en forsvarlig måte. Verneombudet må likevel ta ansvar for sin egen kompetanse og planlegge hvilken kompetanse vedkommende trenger. Det kan være en fordel at det lages en egen kompetanseplan for verneombudet.

«Verneombudet skal ha en aktiv rolle i bedriftens HMS-arbeid»

«Verneombud skal velges for to år av gangen»

Tidsbruk

Verneombudet skal ha tid til å kunne gjøre det som er nødvendig for å utføre oppgavene på en forsvarlig måte. Det er viktig å avklare dette med leder slik at de blir enige om tidsbruken, både når det gjelder løpende forhold og mer ad hoc forhold.

1.1.3 Rollen som tillitsvalgt

En tillitsvalgt velges i utgangspunktet for ett år av gangen. Målet med tillitsvalgtordningen er å skape trygge arbeidsplasser, meningsfylt arbeid og godt arbeidsmiljø gjennom å styrke samarbeidet mellom arbeidsgiver og arbeidstakerne via arbeidstakernes medbestemmelse og medinnflytelse. En tillitsvalgt er talsperson overfor arbeidsgiver for de ansatte på arbeidsplassen som er medlemmer i fagorganisasjonen i saker og spørsmål som er relatert til arbeidsplassen – særlig det som gjelder det enkelte medlems lønns- og arbeidsvilkår. En tillitsvalgt skal fremme medlemmenes interesser overfor arbeidsgiver og overfor foreningen og vil fungere som et bindeledd mellom arbeidsgiver og medlemmene.

En tillitsvalgt har rett til å forplikte arbeidstakerne/medlemmene i spørsmål som angår alle eller noen arbeidstakere, når tariffavtaler ikke er til hinder for dette, jf. Hovedavtalen § 5-2. En tillitsvalgt må være godt kjent med avtaleverket og skal kunne opplyse medlemmene om deres rettigheter og plikter og påse at arbeidsgiver overholder bestemmelsene i gjeldende tariffavtaler, reglement og administrative vedtak.

Når det gjelder måten å oppfylle oppgaven som tillitsvalgt på, hvordan tillitsvalgte velges, rettigheter og plikter mv., kan du lese mer om dette i «Verktøykasse for tillitsvalgte» utarbeidet av NNN.

Kompetanse

Arbeidstakerorganisasjonene skal sørge for at tillitsvalgte får den opplæring som er nødvendig for å utføre vervet etter Hovedavtalens intensjoner. Arbeidsgiver har ansvar for at den tillitsvalgte får nødvendig opplæring i HMS-arbeidet, f. eks. opplæring for å sitte som representant i Arbeidsmiljøutvalg.

Tidsbruk

Hovedavtalen kapittel 5 slår fast at tillitsvalgte skal gis nødvendig tid til å utføre sine verv og få fri til å utføre sine organisasjonsmessige verv eller skolering. Dette avklares i samarbeid med arbeidsgiver.

«Tillitsvalgte er
ansattes talsperson»

1.2 Kultur for samarbeid

Medbestemmelse utøves best gjennom de ansattes representanter i virksomheten, og man oppnår best resultat når arbeidstakernes representanter blir trukket inn i utrednings- og beslutningsprosessen så tidlig som mulig. Dette gjør at arbeidstakeren får en reell medbestemmelse og innflytelse på egen arbeidsplass.

Det er viktig å bygge opp og beholde en god kultur for samarbeid, en kultur som «sitter i veggene», og som gjør at samarbeidet om et godt arbeidsmiljø videreføres uavhengig av hvilke personer som til enhver tid innehar de ulike rollene.

De tre rollene i samarbeidet tilfører bedriftene mer kompetanse og representerer et nettverk som sikrer nødvendig legitimitet. Ved å involvere alle tre rollene vil forskjellige behov og ideer komme fram. Sakene vil bli bredere og tilstrekkelig belyst, noe som gir bedre beslutningsgrunnlag, en bedre forankring og et bedre resultat. Alle de tre rollene må få plass, og alle må spille hverandre gode.

Forståelse og respekt for de ulike roller, tillit til de andre i samarbeidet og åpenhet er viktige stikkord for å skape gode relasjoner i et samarbeid. Ved å vise at man anerkjenner hverandre som samarbeidspartnere vil kommunikasjonen flyte bedre i det daglige. Til tross for eventuelle forskjeller i interesser og meninger kan innehaverne av de ulike rollene likevel ha tillit til hverandre. En gjensidig tillitvekkende adferd skaper en mer åpen og personlig kommunikasjon. Alle vet hvor de har de andre, og relasjonene er forutsigbare. Er man godt forberedt og har klare kjøreregler i samarbeidet og samspillet mellom rollene, er det lettere å håndtere uenigheter og å kunne skille person og sak. Partene bør sammen lage kjørereglene som skal gjelde på egen arbeidsplass.

Det å ha en uformell tone er et godt virkemiddel for å bygge en god kultur for samarbeid. I uformelle møter og arenaer kan man utveksle informasjon og synspunkter og gi hverandre konstruktiv kritikk og ros.

Innehaverne av de ulike rollene bør diskutere sammen for å bli enige om hvordan samarbeidet kan bli best mulig. Det er viktig at man får på plass et godt samarbeid som bidrar til at man når virksomhetens resultatmål. Et grep som har fungert godt i andre sammenhenger er lokale 3-partsavtaler der man definerer felles spilleregler for et godt samarbeid.

Lederne må være pådrivere i arbeidet, men både verneombud og tillitsvalgte har et medansvar. Alle bør tenke over hva de kan bidra med i prosessen. Det kan være motiverende når de tre rollene tar tak i utfordringer og oppnår resultater sammen.

Et godt samarbeid mellom tillitsvalgte og verneombud er en suksessfaktor for en trygg og god arbeidsplass og må derfor prioriteres. Det er viktig å orientere hverandre og etablere faste møteplasser.

«Alle må spille hverandre gode»

«Lag klare kjøreregler for samarbeidet»

«Felles spilleregler for et godt samarbeid»

«Etabler faste møteplasser og orienter hverandre»

1.3 Hvordan skal det være når det er som best?

Spørsmålet «Hvordan skal det være når det er som best?» er en metode hvor man fokuserer på en ønsket tilstand. Det er lettere å beskrive og bli enig om en ønsket tilstand, når den er som best, enn hva som er problemet. Ved å fokusere på muligheter bruker man en annen og større del av hjernen enn når man fokuserer på problemer. Et «som best»-fokus øker den positive kreativiteten og åpner for nye og mer effektive løsninger. Ved å fokusere på en ønsket tilstand unngår man en diskusjon om hva som er riktig og hva som er sant, noe som nesten alltid oppstår når man fokuserer på problemer. Man slipper sydebukk-diskusjoner, og ingen føler seg utpekt eller behøver å gå i selvforsvar.

*«Fokuser på
ønsket tilstand»*

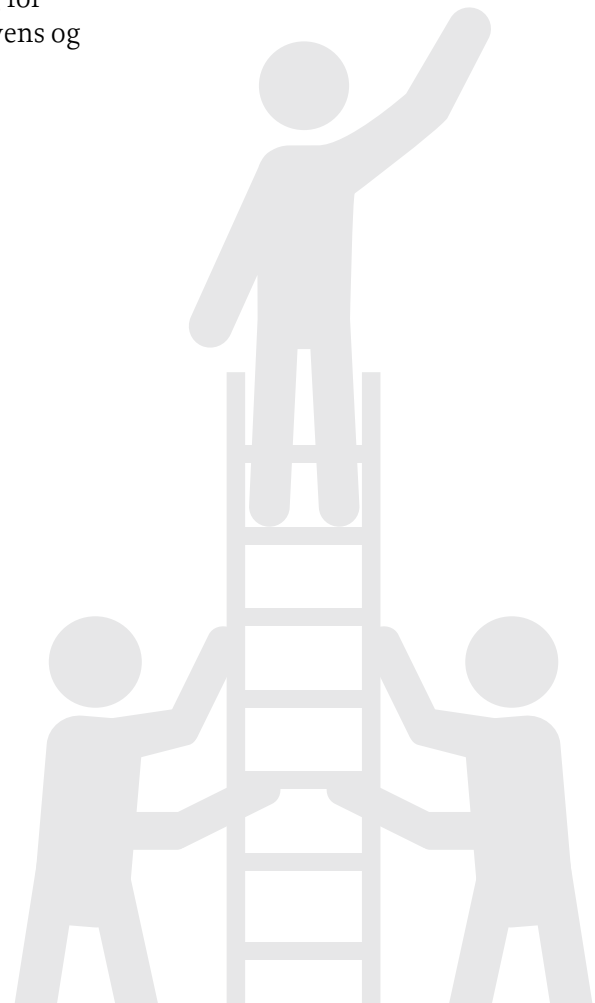
1.4 Organisering av samarbeidet

En rekke møte- og samarbeidsarenaer er regulert i Arbeidsmiljøloven og Hovedavtalen. Her finnes bestemmelser som sier noe om hvem som skal være med i ulike etablerte arenaene på arbeidsplassen; for eksempel Arbeidsmiljøutvalg (AMU), bedriftsutvalg (BU), IA-utvalg (for IA-bedrifter) mv.

*«Flere arenaer
for samarbeid»*

Utover dette finnes det andre møte- og samarbeidsarenaer hvor det kan være hensiktsmessig for de tre rollene å samarbeide (jf. vedlegg 6). Også her bør den enkelte virksomhet selv finne ut hvordan den ønsker å bruke disse fora.

I tillegg til dette skal de ansattes representanter tas med i planlegging og gjennomføring av investeringer og tiltak som har betydning for arbeidsmiljøet og andre forhold som er nevnt i Arbeidsmiljølovens og Hovedavtalens bestemmelser.



2. Bedriftseksempler

Tilbakemeldinger fra eksempelbedriftene:

Vi har stilt følgende to spørsmål til noen bedrifter som gjennom en periode har jobbet for å få til et godt samarbeid mellom ledere, tillitsvalgte og verneombud.

Spørsmål 1:

Hva mener du (i din rolle) har vært nøkkelen til det gode samarbeidet i deres bedrift?

Spørsmål 2:

Hva var det viktigste dere gjorde for å komme dit dere er i dag?



Grilstad AS
avd. Stranda

Liv Tefre, Kontor/Personalleder

Hva mener du (i din rolle) har vært nøkkelen til det gode samarbeidet i deres bedrift?

Nøkkelen til et godt samarbeid i vår bedrift er god kommunikasjon mellom ledelse, tillitsvalgte, verneombud og ansatte. Det er viktig med gode relasjoner og forståelse for hverandres roller.

Hva var det viktigste dere gjorde for å komme dit dere er i dag?

Vi bedret kommunikasjonen og viste respekt for hverandre. Videre hadde vi fokus på miljøet, trygghet og trivsel. Det er viktig å etablere gode rutiner som er tilpasset bedriften, samt å tilfredsstille de krav som stilles i aktuelle lover og avtaleverk.

Vi deltok i prosjektet «3-2-1-Sammen for et godt arbeidsmiljø». Her fikk vi god hjelp, og gjennom et godt samarbeid med bl.a. representanter fra NAV, ved Per Åge Bjørke, og Arbeidstilsynet, ved Roar Hellem, fikk vi satt i gang en prosess som vi i fellesskap har arbeidet videre med.

Mona Iversen, Hovedtillitsvalgt

Hva mener du (i din rolle) har vært nøkkelen til det gode samarbeidet i deres bedrift?

Gjennom 3-2-1 prosjektet og våre «hjelpere» fra NAV og Arbeidstilsynet fikk vi organisert oss på en mye bedre måte. Partssamarbeidet mellom verneombud, tillitsvalgte og ledelsen ble enda tydeligere ved at vi satte faste rammer rundt møtene. Tid og sted for møter er nå fastsatt gjennom hele året. Hovedtillitsvalgt og Hovedverneombud har fått avtale om fast kontortid en gang i uken. I tillegg har verneombud og tillitsvalgte seks møter i året, i hovedsak i forkant av AMU-møter.

Hva var det viktigste dere gjorde for å komme dit dere er i dag?

Skal en bedrift få til et godt samarbeid, må det settes fokus på gjennomføringen av møter, etablere arenaer for informasjon og legges vekt på et godt samarbeidsklima. Engasjement fra ansatte, verneombud og tillitsvalgte er nødvendig for å lykkes. Dette er ett arbeid man aldri blir ferdig med.



**TINE Sentrallager
Heimdal**

Henning N. Martinsen, Meierisjef

Hva mener du (i din rolle) har vært nøkkelen til det gode samarbeidet i deres bedrift?

For å lykkes med et godt samarbeid må behovet for samarbeid forankres i bedriften. I praksis vil det si at jeg som øverste leder står ansvarlig for at medarbeidere er representerte via sine tillitsvalgte i de fora der ideer drøftes og forslag til utvikling av bedriften utarbeides og besluttet. Det er ikke representasjonen i seg selv som er viktig for å lykkes, men at jeg som leder erkjenner at den enkeltes bidrag setter oss i stand til å fatte rette beslutninger og nå de mål vi setter oss om utvikling og forbedring.

En annen forutsetning for å lykkes med samarbeidet er at jeg som leder sørger for at medarbeidere i bedriften har rett kompetanse og gis mulighet for nødvendig kompetanseutvikling. Den ansatte blir på den måten i stand til å bidra til bedriftens verdiskapning og til videreutvikling av bedriften.

Øverste leder har en nøkkelrolle for å få til et godt samarbeid. Jeg sørger hele tiden å dele min innsikt i overordnede strategier og føringer med øvrige ledere og tillitsvalgte. Når denne innsikten forenes med rett fagkompetanse, setter det oss i stand til sammen å fatte beslutninger som leder oss frem til en kontinuerlig forbedring av vår virksomhet.

Hva var det viktigste dere gjorde for å komme dit dere er i dag?

Skal en bedrift lykkes med samarbeidet mellom ledere og ansatte, må bedriften organiseres slik at samarbeidet skjer automatisk i drift og ledelse. Det vil si at det må være et tydelig system for hvordan involvering skal gjennomføres i praksis på de ulike nivå i bedriften. Dette kan gjøres gjennom forbedringsgrupper hvor den enkelte verdiskapende medarbeider deltar, i ledergrupper avdelingsvis og i overordnet ledelse ved anlegget.

Skal en bedrift lykkes med samarbeidet, må lederne erkjenne at verdiskapningen sjeldent skjer i ledelsesprosesser, men hos den enkelte arbeider som produserer varer og tjenester «på gulvet». Lederens rolle blir ikke å styre verdiskapningen direkte, men å synliggjøre rammene og legge til rette for god verdiskapning. Lederen blir en tjener og bemyndiger for verdiskaperen.

Vi har kjørt et mangeårig utviklingsløp for ledere og tillitsvalgte på individ og gruppe nivå med fokus på rolleforståelse, samspill, kommunikasjon og delegerende leder stil. I den praktiske hverdag blir tillitsvalgte og vernetjenesten benyttet aktivt i ledergrupper, arbeidsmiljøutvalg og bedriftsutvalg. De er med og fattet beslutninger basert på virkelige forholdt og med rett kompetanse.



**TINE Sentrallager
Heimdal**

Kåre Pedersen, Hovedtillitsvalgt

Hva mener du (i din rolle) har vært nøkkelen til det gode samarbeidet i deres bedrift?

Min rolle har vært å bidra til «vi følelsen» gjennom endret leder atferd, aktiv involvering og medbestemmelse. Det var viktig for oss at jeg som hovedtillitsvalgt kom med i ledergruppen, og at jeg der oppnådde forståelse for at de beste løsningene og de gode prosessene oppnås gjennom likeverd, involvering og medbestemmelse. Dette har blitt en kultur på Heimdal.

Hva var det viktigste dere gjorde for å komme dit dere er i dag?

Det er viktig at øverste leder «går om bord» og faktisk ønsker å få til et slikt samarbeid. Deretter må resten av ledelsen få forståelse for og bli med på samarbeidet. Videre er det viktig å kommunisere valgte samarbeidsmodell og skape entusiasme hos de ansatte. De ansatte må etter hvert oppleve en reell kursendring, og ansatte må få følelsen av å bli involvert og ha en viss medbestemmelse.



**TINE Sentrallager
Heimdal**

Torkil Bakken, Hovedverneombud

Hva mener du (i din rolle) har vært nøkkelen til det gode samarbeidet i deres bedrift?

Nøkkelen er godt samarbeid mellom avdelinger og kort vei fra leder til ansatt. Det må jobbes godt med involvering. Involveringsbegrepet blir ofte brukt om informering, men det er viktig at involveringen er reell.

Videre er det viktig at jeg som hovedtillitsvalgt blir invitert inn til ledermøter på enkeltsaker samt at jeg kan melde inn saker til ledermøter og delta i disse. Det at jeg har frihet til å kalle sammen alle verneombud til fellesmøter når det måtte være behov for dette, og at jeg har fått avsatt tid til å gjøre oppgavene mine er også viktig for et godt samarbeid på bedriften.

Hva var det viktigste dere gjorde for å komme dit dere er i dag?

Et stikkord her er: ansvarliggjøring. Det er viktig at ledelse og ansatte jobber mot samme mål og er bevisste på dette. Alle må bli bevisst sitt ansvar, og dette bør skje gjennom en stor grad av medvirkning/involvering. Alle medarbeidere blir utfordret til å ta ansvar på sine områder. Det gir eierskap.

Det er også viktig med synlig ledelse. Hos oss kom mye av samarbeidet i stand da vi fikk ny leder. Den nye lederen jobbet mye med å opprette et godt til-litsforhold til ledersjiktet under seg. Deretter ble det jobbet mye med å skape en kultur som skulle være gjennomgående på hele huset. Ansatte og valgte ledere ble kurset. Deretter ble mye av kursingen også gjennomført på de øvrige ansatte.

Det er også veldig viktig at arbeidsmiljølovens intensjoner og pålegg blir fulgt. AMU må gis mulighet for å spille den viktige rollen det har, og AMU sitt arbeid må blir gjort kjent og gjerne diskutert i større fora hvor alle tillitsvalgte, verne-ombud og ledere deltar.



Rita Larsen, Hovedverneombud
Kenneth Johansen, Hovedtillitsvalgt
Stig Barstad, Fabrikkdirektør

Hva mener du (i din rolle) har vært nøkkelen til det gode samarbeidet i deres bedrift?

Nøkkelen til et godt partsamarbeid ligger i at alle parter respekterer hverandres roller og oppgaver, og at man har et grunnleggende ønske om å «spille» hverandre gode. Viktige elementer som må ligge i bunnen er at man tørr å være ærlig, stoler på hverandre og er trygg på hverandres roller og oppgaver. Det er helt avgjørende at alle parter forstår verdien av et godt samarbeid, og at tillitsvalgte og verneombudene blir involvert og føler at de blir hørt.

En annen faktor som spiller inn i et godt partsamarbeid er at ledelsen forstår de tillitsvalgte og verneombudenes rolle og ivaretar lover og regler, gjennomføre de oppgaver som reguleres og beskytter den norske arbeidslivsmodellen. Ledelsen må føle verdien av samarbeidet.

Hva var det viktigste dere gjorde for å komme dit dere er i dag?

Den viktigste oppgaven en bedrift kan gjøre for at det skal bli et godt partsamarbeid, er å etablere arenaer der ledelse, tillitsvalgte og verneombud deltar sammen og utveksler synspunkter og erfaringer. Dette gjelder ikke bare de lov/avtalefestede arenaene, men også mer uformelle arenaer og samtaler i forkant, under og i etterkant av problemstillinger bedriften måtte stå oven for.

Videre er det viktig at alle parter kan føle at de kan dra nytte av hverandres kompetanse og roller. Dette er en viktig faktor i forhold til organisasjon og bedriftsutvikling. Det viktigste vi har gjort for å komme dit vi er i dag, er at vi over år har bygd opp og etablert en bedriftskultur som har partsamarbeidet godt forankret i måten vi ønsker å drive vår fabrikk på. Vi ønsker å ha en åpen bedriftskultur der tillitsvalgte er med på bedriftens ukentlige ledermøter. I tillegg har vi et møtepunkt hver fredag der lokal ledelse, tillitsvalgte og verneombud kommer sammen for å gå gjennom status for uken. Punkter som diskuteres på dette møte er skader, nesten ulykker, økonomi pr. avdeling, generell drift, bemanningsutveksling eller annen relevant informasjon.

Et godt partsamarbeid kommer ikke av seg selv, men det må jobbes kontinuerlig med av alle parter slik at vi hele tiden utvikler oss sammen. Dette er et ansvar som ligger på alle parter.

Trinn for trinn beskrivelse - trinn 1

Forankring,
informasjon
og opplæring

Hvem og hvordan

Arbeidsmiljøutvalget (for bedrifter med AMU) eller ledergruppen med representanter fra vernetjenesten og de tillitsvalgte

- Gjennomgå prosessen i 7-trinn
- Beslutte igangsetting og videre fremdrift



Øvrige ledere, verneombud og tillitsvalgte

- Få informasjon om prosessen i 7-trinn og utarbeide videre fremdrift for egen enhet

Hjelpemidler og støtte i prosessen

Roller og kultur for samarbeid (del 1)



Bedriftseksempler (del 2)



Forskrift om organisering, ledelse
og medvirkning



Trinn for trinn beskrivelse - trinn 2



Gjennomføre
undersøkelse

Hvem og hvordan

Ledere, verneombud og tillitsvalgte

- Gjennomføre spørreundersøkelsen

Temaer i spørreundersøkelsen

- Roller
- Kultur for samarbeid
- Organisering
- Kompetanse
- Ledelse og medarbeiderskap

Hjelpemidler og støtte i prosessen

Roller og kultur for samarbeid (del 1)



Hvordan forberede, gjennomføre
og følge opp en spørreundersøkelse



Spørreundersøkelse



Trinn for trinn beskrivelse - trinn 3



Analysere
resultat og
prioritere

Hvem og hvordan

AMU eller ledergruppen med representanter fra vernetjenesten og de tillitsvalgte

- Gjennomgå resultatet fra spørreundersøkelsen
- Prioritere områder/temaer som det skal jobbes videre med
- Etablere forbedringsgrupper som skal jobbe med forbedringsforslag. Gruppene skal minimum inkludere leder, verneombud og tillitsvalgt

Hjelpemidler og støtte i prosessen

Roller og kultur for samarbeid (del 1)



Hvordan forberede, gjennomføre
og følge opp en spørreundersøkelse



Trinn for trinn beskrivelse - trinn 4



Løsnings-
utvikling

Hvem og hvordan

Forbedringsgruppe(r)

- Løsningsutvikling i forbedringsgruppene
 1. Beskrive nå-situasjonen for prioriterte områder
 2. Hvordan skal det være når det er som best? Beskrive målbildet
 3. Foreslå konkrete tiltak som skal til for å komme fra nå-situasjon til ønsket tilstand
- Foreslå rollebeskrivelser og kompetansematrise for leder, verneombud og tillitsvalgt

AMU eller ledergruppen med representanter fra vernetjenesten og de tillitsvalgte

- Gjennomgå forbedringsgruppenes foreslåtte tiltak
- Vedta tiltaksplan, samarbeidsmodell, rollebeskrivelser og prøveperiode
- Informere øvrige ledere, verneombud og tillitsvalgte

Hjelpemidler og støtte i prosessen

[Roller og kultur for samarbeid \(del 1\)](#)



[Mal for kompetansematrise \(vedlegg 4\)](#)



[Mal for hvordan gjennomføre et møte \(vedlegg 1\)](#)



[Mal for rollebeskrivelse \(vedlegg 5\)](#)



[Mal for hvordan beskrive målbildet og komme frem til gode tiltak \(vedlegg 2\)](#)



[Faste og regelmessige møteplasser \(vedlegg 6\)](#)



[Mal for tiltaksplan \(vedlegg 3\)](#)



Trinn for trinn beskrivelse - trinn 5



Gjennomføre

Hvem og hvordan

Ansvarlige for tiltakene

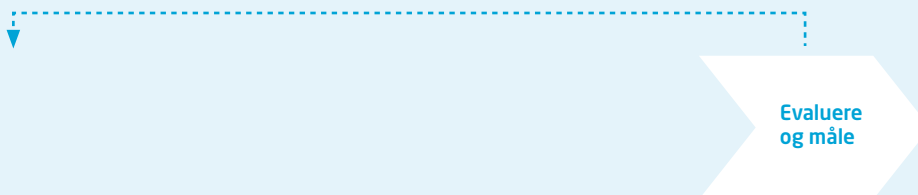
- Gjennomføre samarbeidsmodell i henhold til egen tiltaksplan i avtalt prøveperiode
Husk eget målbilde
Se egen tiltaksplan

Hjelpemidler og støtte i prosessen

Roller og kultur for samarbeid (del 1)



Trinn for trinn beskrivelse - trinn 6



Hvem og hvordan

AMU (for bedrifter med AMU) eller ledergruppen med representanter fra vernetjenesten og de tillitsvalgte

- Evaluere prøveperioden (for eksempel med ny spørreundersøkelse)
- Ut i fra evalueringen vurdere om det er behov for ny analyse, prioritering og løsningsutvikling, eller om ønsket samarbeidmodell er etablert

Hjelpemidler og støtte i prosessen

Roller og kultur for samarbeid (del 1)



Hvordan forberede, gjennomføre og følge opp en spørreundersøkelse



Spørreundersøkelse



Trinn for trinn beskrivelse - trinn 7

Etablere
samarbeids-
modell

Hvem og hvordan

Ledere, verneombud og tillitsvalgte

- Gjennomfører etablert samarbeidsmodell

AMU (for bedrifter med AMU) eller ledergruppen med representanter fra vernetjenesten og de tillitsvalgte

- Jevnlig vurdere samarbeidsmodellen
- Husk eget målbilde

4. Aktuelle linker og maler

Aktuelle linker/nyttige nettsider/mer lesestoff:

[Arbeidsmiljøloven](#)

[Hovedavtalen mellom LO og NHO \(med NHOs kommentarer\)](#)

[Hovedavtalen mellom LO og NHO \(med LOs kommentarer\)](#)

[Idebankens sider om arbeidsmiljø](#)

[Inkluderende.no](#)

[Arbeidstilsynet](#)

[NHO Arbeidsliv](#)

[NHO Mat og Landbruk](#)

[NNN](#)

[Arbeidsmiljøsenderet \(kurs for verneombud, ledere mv.\)](#)

[Næringslivets skole: \(kurs for ledere, verneombud\)](#)

Boka «Verneombudet» av Ebba Wergeland og Paul Nordberg inneholder mye nyttig informasjon om verneombudsrollen.

Vedlegg 1

Mal - Hvordan gjennomføre et møte?

Møtebeskrivelse - forbedringsgruppemøte eller møter mellom leder, verneombud og tillitsvalgte.		
Sted	Deltakere	
Dag		
Tid		
Avdeling/gruppe/tema/problemstilling		
Hensikt med møtet	Møteleder	
	Referent	
Agenda	Møteregler 1. Vær presis 2. Ingen telefoner 3. Møt forberedt 4. Viktigste tiltak fra liste diskuteres	
Oppsummering fra møtet		

Vedlegg 2

Mal - Hvordan beskrive målbildet og komme frem til gode tiltak

Målbilde - Hvordan det er når det er som best?

Beskriv hvordan det er når det er som best

- Det er lettere å beskrive og bli enig om en fremtidig ønsket tilstand (når den er som best) enn hva som er problemet.
- Ved å fokusere på en ønsket tilstand unngår man en diskusjon om hva som er riktig og hva som er sant. Man slipper sydebukkdiskusjoner, og ingen føler seg utpekt eller behøver å gå i selvforsvar.
- Hvis man fokuserer på muligheter fungerer hjernen bedre, og et «som best»-fokus øker den positive kreativiteten og åpner for nye og mer effektive løsninger.



Hvordan er nåsituasjonen?

Beskriv nåsituasjonen i forhold til «Hvordan det er når det er som best»

Nødvendige tiltak

Hvilke tiltak skal til for å gå fra nåsituasjon til ønsket tilstand?



Overføres tiltaksliste

Vedlegg 3

Mal - Tiltaksliste

Forbedringsgruppe		Avdeling		Dato	Referent	
Deltakere						
Nr.	Dato	Utfordring/tema	Tiltak	Ansvarlig	Frist	Status
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

Vedlegg 4

Mal - Kompetansematrise

Avdeling	Linje/prosess	Laget av	Oppdatert
----------	---------------	----------	-----------

Kompetanse	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Leder										
Øverste leder skal gjennomgå lovpålagt opplæring i helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid etter arbeidsmiljøloven § 3-5. Ledere som sitter i AMU skal ha grunnkurs i HMS-arbeid (såkalt 40-timers kurs). Utover dette er det opp til bedriften å sette opp en kompetanseplan. Det kan være lurt at leder, verneombud og tillitsvalgte går på kurs sammen. Da skaper man en felles plattform for det videre HMS-samarbeidet.										
Verneombud										
Verneombudet skal ha grunnkurs i HMS-arbeid (såkalt 40-timers kurs).										
Tillitsvalgt										
Tillitsvalgte som sitter i AMU skal ha grunnkurs i HMS-arbeid (såkalt 40-timers kurs).										

Kompetansetiltak	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

Vedlegg 5 - 1

Rollebeskrivelse - veiledning

Generelt

En rolle er summen av forventninger til en stilling eller funksjon. Hensikten med en rollebeskrivelse er å spesifisere og dokumentere disse forventningene.

Rollebeskrivelsen skal også påvirke atferd og holdninger, både hos den som innehar rollen, men også de som skal samarbeide med vedkommende.

Rollebeskrivelsen indikerer også hvilke kompetanse som er nødvendig for best mulig ytelse i utøvelsen av rollen. En rollebeskrivelse vil også være utgangspunktet for evaluering og tilbakemelding, i samarbeidet mellom rollene.

En rollebeskrivelse skal inneholde følgende elementer:

Ansvar og myndighet

- Her beskrives formelt ansvar og myndighet beskrevet i stillingsinstruks (ledere), lov, forskrift og/eller avtale (verneombud og tillitsvalgt).

Kunde/leverandørforhold

- Enhver rolle er en leverandør av tjenester. I dette punktet skal man forsøke å definere denne rollens «kunder»
- Kunder i denne sammenheng kan være personer, funksjoner, møter, samarbeidsarenaer mv.

Oppgaver

- En del oppgaver er knyttet til rollens formelle ansvar og myndighet
- I tillegg listes opp andre oppgaver som man er enige om skal tillegges rollen

Måloppnåelse

- Her beskrives de mål som er fastsatt for rollen, som utgangspunkt for evaluering og vurdering av måloppnåelsen.

Vedlegg 5 - 2

Mal - Rollebeskrivelse for leder

Dato	Ansvarlig eier
Lederrollen	
Ansvar og myndighet	
Generelt Lederen er arbeidsgivers representant, tar avgjørelser i arbeidsmiljøspørsmål, og har således det overordnede ansvaret for arbeidsmiljøet.	
En leder skal • skape rom for et godt samarbeid med de ansatte og deres verneombud og tillitsvalgte, som er basert på åpenhet og tillit. • være en god rollemodell og utøve ledelse i tråd med virksomhetens kjerneverdier. • sette tydelig mål, være tilgjengelig og støttende, og gi ros og konstruktive tilbakemeldinger underveis. • kjenne lover, forskrifter, interne krav og avtaler, og etterleve disse.	
Kunde/leverandør forhold	
Oppgaver	
Måloppnåelse	

Vedlegg 5 - 3
Mal - Rollebeskrivelse for verneombud

Dato	Ansvarlig eier
Lederrollen	
Ansvar og myndighet	
Verneombudet skal ivareta arbeidstakers interesser i saker som angår arbeidsmiljøet og særlig påse at: - maskiner, tekniske innretninger, kjemiske stoffer og arbeidsprosesser ikke utsetter arbeidstakerne for fare og unødvending belastning - verneinnretninger og personlig verneutstyr er til stede i passende antall, at det er lett tilgjengelig og i forsvarlig stand arbeidstakerne får den nødvendige instruksjon, øvelse og opplæring	Verneombudet skal: - varsle arbeidstakerne på stedet om forhold som kan medføre ulykkes- og helsefare, og gjøre arbeidsgiveren oppmerksom på forholdet dersom verneombudet selv ikke kan avverge faren - tas med på råd under planlegging og gjennomføring av tiltak som har betydning for arbeidsmiljøet - gjøre seg kjent med gjeldende verneregler, instruksjer og pålegg som er gitt av Arbeidstilsynet eller arbeidsgiveren
Kunde/leverandør forhold	
Oppgaver	
Måloppnåelse	

Vedlegg 5 - 4

Mal - Rollebeskrivelse for tillitsvalgt

	Dato	Ansvarlig eier
Lederrollen		
Ansvar og myndighet		
Generelt om tillitsvalgtes ansvar og myndighet • De tillitsvalgte godkjennes som representanter og talsmenn for de organiserte arbeidstakere. • De tillitsvalgte har rett til å forplikte arbeidstakerne i spørsmål som angår hele arbeidsstokken eller grupper av arbeidstakere, når tariffavtale ikke er til hinder for dette. • Det forutsettes at de tillitsvalgte, hvis de anser det nødvendig, legger saken frem for sine arbeidskamerater før de tar standpunkt til spørsmålet. • De tillitsvalgte har rett til å ta seg av og søke ordnet i minnelighet klagemål som de enkelte arbeidstakere har overfor bedriften, eller som bedriften har overfor de enkelte arbeidstakere. • Når de tillitsvalgte har noe å fremføre, skal de henvende seg direkte til arbeidsgiveren eller dennes representant på arbeidsstedet.		
Kunde/leverandør forhold		
Oppgaver		
Måloppnåelse		

Vedlegg 6

Regelmessige og faste møteplasser

Regelmessige og faste møteplasser tilpasset daglig drift må etableres for samspill og praktisk handling.

1: Bruk de foraene dere allerede har etablert

HMS bør være fast tema på avdelingsmøter og informasjonsmøter ute i avdelingene, f.eks. tavlemøter (som er en kort informasjonsrunde i avdelingen, der man benytter tavle for å illustrere det som blir sagt). Noen bedrifter arrangerer allmøter istedenfor avdelingsmøter. Et tips er at innehaverne av de ulike rollene bytter på å legge fram informasjon i slike møter. På denne måten synliggjør man både at det er et samarbeid mellom leder, tillitsvalgt og verneombud og man synliggjør resultatene av samarbeidet. Et annet tips er å la verneombudet eller hovedverneombudet ha sitt eget kvarter på avdelingsmøter. Rammene for slike møter bør avklares av innehaverne av de ulike rollene, og skrives ned. For eksempel kan man avklare og lage rutiner

for hvordan leder man et tavlemøte, og hvilke roller verneombudet, tillitsvalgt og leder skal ha i møtene. Når det gjelder innhold i tavlemøtene kan det være lurt å framheve dagens eller ukas utfordring. Ting som er lett å måle er hensiktsmessig å ha som tema. Ha en fast agenda og hold dere til denne.

2: Lage nye møtearenaer

Det kan være startvansker ved etablering av nye møtearenaer. Arranger og gjennomfør møtene selv om dere ikke har mye på programmet i begynnelsen. La for eksempel leder, tillitsvalgt og verneombud snakke i 10 minutter hver.

Ha en fastlagt agenda.

Mal - Deltakelse

Arena	Leder	HVO	HTV	VO	TV
AMU ¹ /BU ²					
Ledermøter					
Budsjett					
Forhandlinger					
Investeringer/Innkjøp av nye maskiner					
IA-utvalgsmøter					
AKAN					
VO-møter					
Klubbmøter					
Vernerunder					
Risikovurderinger					

¹ Arbeidsmiljøloven § 7-1

² Hovedavtalen § 13-1



Middelthuns gate 27
Postboks 5469 Majorstuen
0305 Oslo

Telefon 23 08 86 80
Telefaks 23 08 86 75
www.nhomatoglandbruk.no



Middelthuns gate 27
Postboks 5250 Majorstuen
0303 Oslo

Telefon 23 08 80 00
Telefaks 23 08 80 01
www.nho.no