



# Samarbeidskompetanse og medbestemmelse

Mai 2010



# Forord

Dette temahefte er laget av en sentral arbeidsgruppe, bestående av representanter fra Fornyings-, administrasjons- og kirke departementet (FAD) og hovedsammenslutningene LO Stat, YS Stat, Akademikerne og Unio. Den sentrale arbeidsgruppa som ledet prosjekt "Samarbeidskompetanse og medbestemmelse" etter hovedtariffavtalens pkt. 5.6.1, ble oppnevnt for tariffperioden 2006-2008. Prosjektet ble videreført i tariffperioden 2008-2010.

Partene satte av midler til felles opplærings- og utviklingstiltak for å gi partene lokalt en felles forståelse av hovedavtalens intensjoner og lokal lønns- og personalpolitikk.

Den sentrale arbeidsgruppa har bestått av representanter fra FAD og hovedsammenslutningene, ledet av avdelingsdirektør Odd Bøhagen. FAD har fungert som sekretariat for den sentrale arbeidsgruppa.

Prosjektet er gjennomført som regionale konferanser og ulike lokale opplærings- og utviklingstiltak. Regionale nettverk har gjennomført lokale tiltak.

Dette hefte er utarbeidet på grunnlag av de tema som ble behandlet på de regionale konferansene. Hftet er et supplement til aktuelle lover, forskrifter og avtaler, og er ment som et verktøy og hjelpemiddel for tillitsvalgte og ledere i statlige virksomheter, for å etablere eller videreutvikle samarbeidsforhold på arbeidsplassene.

## Forkortinger:

FAD	Fornyings-, administrasjons- og kirke departementet
HTA	Hovedtariffavtalen
HA	Hovedavtalen
Tjtv	Tjenestetvistloven

*Et samarbeidsprosjekt mellom FAD og Hovedsammenslutningene  
LO Stat, YS Stat, Akademikerne og Unio*

# Innledning

Statlige virksomheter er avhengige av gode samarbeidsrelasjoner mellom medarbeiderne og ledelsen, og mellom partene i virksomheten i forhold som har med arbeidssituasjonen å gjøre. Det innebærer blant annet en felles forståelse av hovedavtalens intensjoner og en felles lokal lønns- og personalpolitikk.

FAD og Hovedsammenslutningene har i fellesskap gjennomført 16 regionale samlinger de siste fire år (2006-2010), basert på et program som er utarbeidet av en sentral, partssammensatt arbeidsgruppe (se forordet). Samtidig har regionale nettverk gjennomført en rekke samlinger innrettet mot samarbeidskompetanse og medbestemmelse.

I dette heftet oppsummerer partene hovedpunktene i prosjektet. Heftet skal være et nyttig verktøy for ledere og tillitsvalgte på alle nivå i virksomheten og gir tips og råd til dem som ønsker å videreutvikle eksisterende samarbeidsforhold i virksomheten.

Det er også utarbeidet temahefter om samarbeid på arbeidsplassen i andre tariffområder. Noe av teorigrunnet fra disse er, i samråd med dem som har laget disse, lagt inn i dette heftet.

## Hvordan bruke heftet?

- som temahefte
- som oppslagsverk
- utvikle samarbeidsarenaer
- utvikle samarbeidsformer
- videreutvikle samarbeidet
- øke bevissthet om rollene i partssamarbeidet



## SPØRSMÅL

På samlingene stilte vi spørsmål til deltagerne om det er noen forskjell på lederskap i privat og offentlig sektor. Utdrag av svarene er gjengitt under.

### ■ SVAR FRA TILLITSVALGT

- Prinsippene for god ledelse gjelder uansett sektor, men målene og midlene er noe forskjellig.
- Mer medbestemmelse i offentlig sektor.
- Ledelsen i privat sektor må hele tiden tenke "lønnsomhet" ved organisering av virksomhet.
- Staten har bedre sikkerhetsnett.
- Konsekvenser lite fremtredende.
- Lettere å si opp i privat sektor.
- Ledere i privat sektor er bedre til å motivere medarbeidere.

### ■ SVAR FRA LEDER

- Lederskap i offentlig sektor er styrt av lover, regler og avtaler. Mer detaljstyring.
- Mer åpenhet i det offentlige – for eksempel om lønn
- Mindre ledelsesfokus, konsekvens, synlige mål, kostnadsfokus i det offentlige.
- Forutsetninger og rammevilkår.
- Offentlig sektor er politisk styrt.
- Større krav til involvering og medbestemmelse i det offentlige.

## REFLEKSJON

- 1 Er vi enige i påstandene?
- 2 Har noen andre erfaringer?



# Generelt om samarbeid og medbestemmelse

Godt samarbeid og medbestemmelse krever gode kunnskaper og en god samarbeidskultur. Norsk arbeidsliv er basert på godt samarbeid mellom arbeidsgivere og arbeidstakere. Et slikt samarbeid er en sentral verdi i seg selv, som en del av demokratiet. Det har også bidratt til å gi et lavt konfliktnivå, god omstillings- evne og produktivitet i norsk næringsliv og forvaltning.

Det er minst to forutsetninger for å få til et godt samarbeid, fungerende medbestemmelse basert på avtaler og lovverk og en god samarbeidskultur. Den formelle medbestemmelsen er ivaretatt av arbeidsgiverne og de tilsattes organisasjoner og deres tillitsvalgte. Gjennom HA, HTA og andre sentrale avtaler har partene laget kjøreregler og rammer for dette samarbeidet og det er i tillegg vedtatt lover, for eksempel arbeidsmiljøloven, som støtter opp under dette samarbeidet. For at samarbeidet og de tilsattes medbestemmelse skal fungere, må derfor partene på alle nivåer kjenne dette lov- og avtaleverket og kunne bruke det riktig.

Det er også en forutsetning at det skapes en samarbeidskultur i virksomhetene som er preget av respekt for hverandres roller, tillit, åpenhet, vilje til å finne løsninger og til å oppnå resultater. Uten en slik samarbeidskultur kan ikke medbestemmelsen fungere.

Innholdet i, og omfanget av, samarbeidet i statlig arbeidsliv er under stadig utvikling. Medarbeidere forventer å ha innflytelse på utformingen og utviklingen av sine arbeidsoppgaver og oppgaveløsningen i tillegg til den formelle medbestemmelsen. Det er et politisk mål at denne medvirkningen utvikles videre, slik at de tilsatte kan bruke sine jobberfaringer, vurderinger



og ideer til utviklingen av virksomhetene, uansett hvilken stilling de har. I lærende kunnskapsorganisasjoner har alle et felles ansvar for kvaliteten på det arbeidet som blir gjort og at de har fora og prosesser som gjør at organisasjonsutviklingen blir løpende og åpen for alle.

Formelle samarbeidsordninger er ikke beskrevet i detalj i HA. Det er derfor opp til de lokale parter å finne fram til praktiske former for medbestemmelse og medinnflytelse i den enkelte virksomhet. De lokale tilpasninger skal tas inn i egen tilpasningsavtale. HA har bestemmelser om samarbeidsformer mellom partene, eksempelvis hvilke saker som skal drøftes eller forhandles. Det er likevel ingen ting i veien for at ledelsen og tillitsvalgte samarbeider, drøfter og informerer hverandre om

andre tema i tillegg til dem som er nevnt i avtaleteksten.

HA forutsetter at målet om samarbeid og medbestemmelse oppfylles på arbeidsplassene. Partene må være enige om den praktiske organiseringen av samarbeidet før man går i gang med den prosessuelle utviklingen av samarbeidsrelasjonene.

### Godt samarbeid bygges på

- gjensidig respekt
- gode prosesser
- gode personlige relasjoner
- forståelse av roller og ansvar

I de årlige evalueringsmøtene (jf. HA § 1, nr. 12) bør partene drøfte felles plattform og forståelse for hvordan man bør samarbeide for å oppnå felles mål.

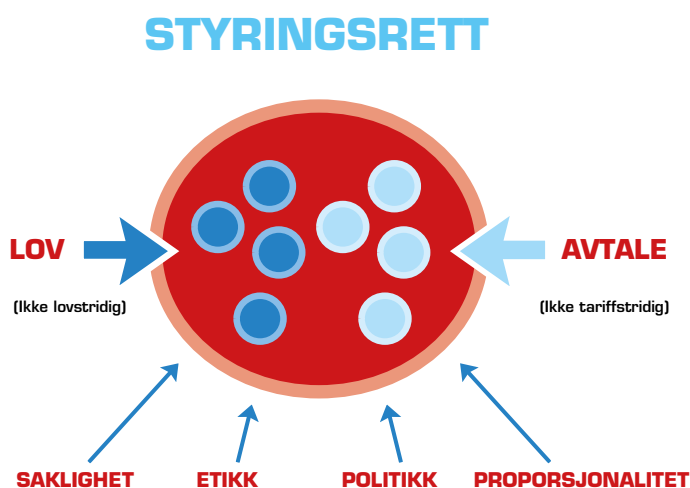
### NYTTIGE SPØRSMÅL I DIALOGEN MELLOM PARTENE

- 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 samarbeidsfora har vi og vil vi ha?
- Hvordan skal vi legge opp samarbeidet i disse fora?
- Skal vi legge opp en plan for det første året?
- Skal vi evaluere samarbeidet og arbeidet vårt etter en periode, og eventuelt hvordan? (jf. HA § 1, nr. 12)

## Samarbeid og medbestemmelse i forholdet til arbeidsgivers styringsrett

Arbeidsgivers styringsrett kan defineres som retten til å tilsette og si opp arbeidstakere, samt å organisere, lede, kontrollere og fordele arbeidet (dvs hvem som skal gjøre hva, når de skal gjøre det og hvordan). Denne retten følger av arbeidsgivers alminnelige organisasjons- og instruksjonsmyndighet.

Hvis ikke noe annet er bestemt eller avtalt, så har arbeidsgiver denne retten. Et til dels omfattende lov- og avtaleverk griper imidlertid inn og begrenser den. Styringsretten er av den grunn ofte omtalt som en "restkompetanse". På samarbeidskonferansene er dette illustrert slik:



### Forklaring til illustrasjonen:

Styringsretten (den røde sirkelen) er "hel" i utgangspunktet, men lover og avtaler m.m. begrenser og gjør at det røde feltet blir mindre. Det røde som blir igjen, er den kompetansen arbeidsgiver i praksis har.

Slik illustrasjonen viser, er det ikke bare lover og avtaler som virker begrensende. Arbeidsgiver må bruke sin styringsrett på en saklig, rettferdig og god måte. Dette betyr f.eks. at arbeidsgiver skal være like lydhør og søke gode, omforente løsninger i drøftingsmøter (der styringsretten er i behold) som i forhandlingsmøtene (der partene er likeverdige) – se for øvrig illustrasjon side 9.

Tillitsvalgte og ledere i staten har et ansvar og en forpliktelse til å utøve sin rolle i tråd med etiske retningslinjer for statstjenesten; jf. retningslinjer utgitt av Moderniseringsdepartementet 7. september 2005. Retningslinjene har sitt utspring i allmenngyldige etiske verdier og normer som for eksempel rettferdighet, lojalitet, ærlighet, pålitelighet, sannferdighet og at man skal behandle andre slik man selv ønsker å bli behandlet. Ledere har stor innflytelse på kulturen og normene for adferd i virksomheten, gjennom sitt valg av ord, handlinger og lederstil.

# Samarbeidskompetanse og medbestemmelse i praksis

På samlingene spurte vi deltagerne om synspunkt på spørsmål relatert til samarbeid og medbestemmelse. Heftet gir ingen fasit-svar på spørsmålene, men utdrag av svarene som ble gitt kan gi oss god indikasjon på hva vi bør legge vekt på i partsforholdet. Gjennomgå svarene som er listet opp under, gjerne i felles møte og reflekter over dem.

## SPØRSMÅL

Hva kjennetegner et godt samarbeid **hos oss**?

### SVAR FRA TILLITSVALGT

- Mulighet for deltagelse i møteplasser som gir gjensidig utveksling av informasjon.
- Lite bruk av begrepet "arbeidsgivers styringsrett".
- Åpenhet, likeverd, tillit og ærlighet (åpen dør).
- Unngå spill for galleriet. Forutsigbarhet, lik forståelse av regelverk, godt humør.
- Tidlig involvering, reell medbestemmelse. Arbeidsgiver ser på oss som en ressurs/gjensidig kunnskap/klima for initiativ.
- Infokanaler mellom partene, ikke enkeltindivider.
- Faste møter – møteplaner. Forberedte og formelle.
- Tydelig på roller og respekt for disse.
- Flinke til å skille sak og person

### SVAR FRA LEDER

- God kommunikasjon, toveis dialog.
- Tilpasningsavtale til HA.
- Involvering tidlig i prosessen, tilgjengelig ledelse.
- Informasjon, drøfting, forhandlingsmøter (IDF-møter)
- Åpenhet (også om økonomi), dialog, forutsigbarhet, takhøyde-, rom for meninger, kunnskap om avtaleverk, respekt (for ulike roller, for faglig uenighet).
- Fast møtestruktur med referat.
- Tilgjengelighet.
- Tillit, troverdighet, tydelighet, kompetanse, humør, systematikk, medbestemmelse, godt klima.
- Forståelse av regelverk, klare roller, jevnlig møter, løsningsorientert, uformelle møter/samtaler.
- Respekt for beslutninger.

## REFLEKSJON

- 1 Kjennetegner beskrivelsen ovenfor samarbeidet hos oss?
- 2 Finnes det eksempler på dårlige/vanskelige samarbeidsformer hos oss, og hva kan vi gjøre for å forbedre samarbeidet?
- 3 Er partsforholdet preget av tillit og respekt?



## SPØRSMÅL

Hvordan avklare roller og forventninger?

### ■ SVAR FRA TILLITSVALGT

- Kursing i organisasjonen, gjennom styrende dokumenter og samtale på møteplassene og gjennom medarbeidersamtale.
- Felles opplæring i HA og HTA med tilpasningsavtale.
- Være klar på type beslutning som er aktuell.
- Arbeidsgivers fullmakter.
- Tillitsvalgtes rolle (ikke personlig).
- Forventninger i forhold til møtetype.
- Avklare sammen – være tydelig.
- Samarbeidsparter/ikke motstandere.

### ■ SVAR FRA LEDER

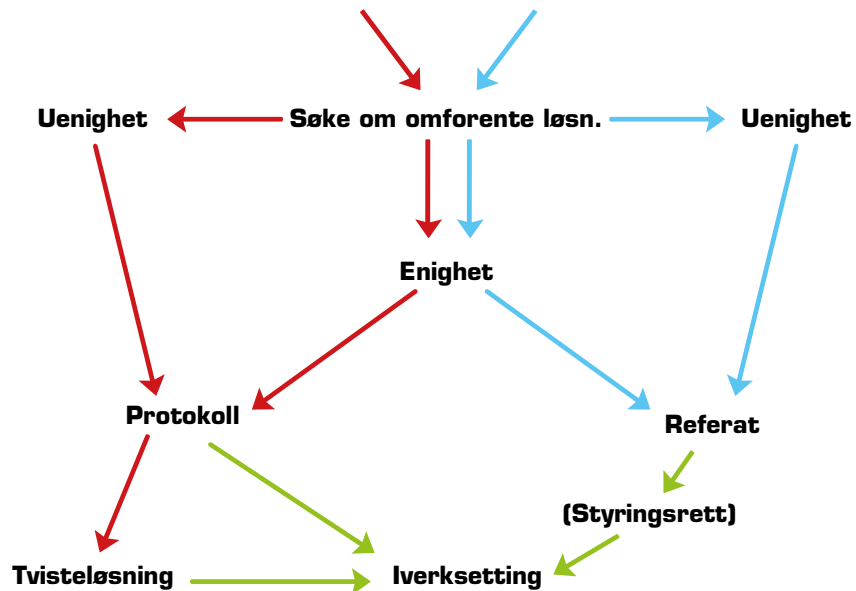
- Definere arbeidsoppgaver, resultat og lojalitet.
- Gjennom stillingsbeskrivelse.
- Kommunikasjon, gjensidig dialog.
- Gi tydelig uttrykk for meninger.
- Konsekvent i saksbehandlingen.
- Felles forståelse av avtaleverk, felles opplæring.
- Regelmessige evalueringer
  - årlig gjennomgang.
- Lokal tilpasningsavtale – obligatorisk gjennomgang.
- Uformelle samtaler/arenaer.
- Tydelig og ærlig.
- Fullmakter, kunnskap om forventninger.
- Ikke ta fagforeningen som gissel.

## REFLEKSJON

- 1 Hva er forskjellen på samarbeid og medbestemmelse?
- 2 Bør tillitsvalgte delta på ledersamlinger?
- 3 Hva er forhandlinger og drøftinger, og hva er informasjon?



## FORHANDLING OG DRØFTING



### Behandling av forhandlings- og drøftingsmøter

1. Start med å diskutere saken, uavhengig av om det er drøftings- eller forhandlingstema.
2. Se om partene kan komme fram til en omforent løsning (jf HA § 1 nr 5 "løsningsorientert samarbeidskultur").
3. Forhandlingstemaene nedfelles i protokoll, mens drøftingstemaene nedfelles i referat.



## SPØRSMÅL

Hvordan håndtere dårlig partsforhold konstruktivt?  
Finn fram til positive momenter for håndtering.

### ■ SVAR FRA TILLITSVALGT

- Avklare roller.
- Skape dialog, gjerne bruk av eksterne aktører.
- Finne ut hva vi er enige om
  - avklare det først.
- Lytte, lojalitet, raushet.
- Skille person og sak.
- Ta i bruk HA – noen ganger må kampen tas.
- Snakke til – ikke om.
- Være godt forberedt til møtene.

### ■ SVAR FRA LEDER

- Løsningsorientert.
- Fokus på mål.
- Drøfte det som skal drøftes, evt. forhandles.
- Dialog, bruke tid på prosesser.
- Ta tak i konflikten på et tidlig tidspunkt.
- Tørre å ta konflikter.
- Avklare uenigheten.
- Utvikle og skape gode relasjoner.
- Avklare roller, opplæring, uformelle møter.
- Ansvarliggjøre – alle har et ansvar.
- Må følge spillereglene, holde seg til HA og tilpasningsavtalen.

### ■ Felles rettesnor for framtidig samarbeid

- Kompetanseutvikling – beholde kompetanse, dyrke medbestemmelse og inkludering.
- Erkjenne at problemer kommer – felles opplæring, respekt, formelle rutiner osv.
- Målfokus, men uenighet om virkemidlene.
- Avklare når arbeidsgiver kan bruke styringsretten. Hersketeknikk kan ikke aksepteres.
- Felles opplæring i HTA og HA/tilpasningsavtalen.
- Prioritere og sette av tid til samtaler, møter.
- Åpenhet, dialog, forutsigbarhet i samarbeidet, takhøyde, likeverd, tillit.
- Felles, overordnet strategi: Hvor står vi? Hvor vil vi? Hvordan kommer vi dit?
- Sette samarbeid på agendaen.
- Møte med fullmakter, ikke bidra til omkamp på saker som er ferdige.
- Ærlighet og redelighet.
- Finne fram til hva man er enige om.

## GOD HÅNDBTERING AV DÅRLIG PARTSFORHOLD

- Vær opptatt av å finne fram til de sakene der det er enighet.
- Vær aktiv bidragsyter til å foreslå løsninger.
- Snakk til, ikke om hverandre.
- Avklar hvilke fullmakter partene har.
- Søk motpartens tillit.
- Konsentrér om sak, ikke person.

## REFLEKSJON

- 1 Diskuter om det finnes flere gode momenter.
- 2 Les gjennom svarene på side 10. Er du/dere enige i svarene? Hva er de viktigste? Hvilke svar ville du/dere ha gitt?



# Sentrale samarbeidsbegrep

På samlingene ble deltagerne spurt om hva de la i sentrale begrep som til stadighet blir benyttet i forbindelse med samarbeidskompetanse og medbestemmelse. Under er disse listet opp, med svarene som ble gitt. Svarene gir ingen fullgod fasit, men kan brukes som en veiledning for hva vi legger i begrepene og gi refleksjon for videre vurdering.

## a Medbestemmelse og medvirkning

- Statlige ledere er forpliktet til å følge arbeidslivets demokratiske ordninger og spilleregler. Grunnloven § 110 fastslår at medarbeidere skal ha "medbestemmelsesrett paa sin arbeidsplads". De ansatte er involvert i oppgaveløsningen direkte som individuelle arbeidstakere, men påvirker den også indirekte gjennom sine fagorganisasjoner.
- Arbeidstakerne har medbestemmelse i administrative saker gjennom sine organisasjoner og de tillitsvalgte. Organisasjonene har rett til å forhandle om lønns- og arbeidsvilkår, samt rett til informasjon, drøftinger og forhandlinger.
- Organisasjonenes medbestemmelse og den enkeltes individuelle medvirkning er viktige forutsetninger for et godt samarbeid i virksomheten.

### REFLEKSJON

Fungerer medbestemmelse og medvirkning i vår virksomhet?  
Hvis ikke, hvilke forbedringspunkter har vi?

## b God forhandlingsskikk

- Være saklig og respektere hverandre, respekt for rambetingelser, åpenhet og følge fastsatte frister.
- Kjenne roller, respekt, redelighet, følge spillereglene, gi og ta, lytte, være konstruktive.
- Saklig møtedeltagelse, akseptere/respektere resultat.
- Må kunne stå for forhandlingsresultatet.
- Følge avtaleverkets skrevne og "uskrevne" regler.
- God møteledelse, være godt forberedt til møtene.
- Vilje til å finne løsninger.
- Møte med mål om enighet.
- Lytte til hverandre, holde seg til saken.
- Opptre med god folkeskikk.

### REFLEKSJON

Hvordan er forhandlingsklimaet i vår virksomhet?  
Drøft tiltak til forbedringer.

## c Reell medbestemmelse

- Inkludere tillitsvalgte i rett tid.
- Synliggjøre i prosessene at tillitsvalgtes innspill blir tatt med i resultatet/bestemmelsene. Tidlig nok inn i prosessen, åpen for å endre mening, føle at man blir tatt på alvor.
- Reell/korrekt info/saksopplysninger.
- Tillitsvalgte må delta i utvalg.
- Følge HA (info, drøfting og forhandling).
- Åpen for den andre parts syn og være villig til å endre mening.
- Lytte til hverandre, ikke møte med forutbestemte holdninger.
- Ta ansvar for resultater.
- Må føle påvirkningsmulighet.

### REFLEKSJON

- 1 Føler tillitsvalgte og arbeidsgiver at tillitsvalgte har reell medbestemmelse i virksomheten?
- 2 Hva er det viktigste vi bør legge vekt på?

## d Likeverdige parter

Begrepet likeverdige parter har to sider, jf. HA. § 1, nr 5.

En **rettslig** side: Hver av partene kan kreve forhandlinger og fremsette krav, bryte og gå til tvisteløsning.

En **mellommenneskelig** side: Partene må behandle hverandre med respekt for hverandres rolle og oppgaver.

- Respektere hverandres ståsted.
- Gi og ta, utfordre tillitsvalgte til å være med å ta ansvar.
- Tillit og åpenhet.
- Medinnflytelse, ta ansvar fra begge/alle parter.
- Samme tilgang på informasjon.
- Enkelt språk i saksframlegg.
- Samme ansvar for å finne løsninger.
- Ha fullmakter til rollen man har.
- Samme mulighet til å få innfridd forventninger, prioriteringer og krav.
- Ha felles ansvar for prosessen fram til vedtak.

### REFLEKSJON

Oppfatter vi oss som likeverdige parter i vår virksomhet?  
Hvis ikke, hvilke forbedringer bør gjøres?

## e Tidligst mulig/så tidlig som mulig

- Involvering tidlig nok til reell innflytelse.
- Info – drøfting.
- Alle må få tid til å sette seg inn i sakene, gjennomgå sakspapirer og rydde plass til møtet.
- Tid avgjørende.
- Andre faktorer bestemmer tiden.
- Faste møtepunkter – agenda som følges – struktur.

### REFLEKSJON

Hva legger vi i begrepet "tidligst mulig"?

## Vanskeligheter i samarbeidsforhold

Selv om de formelle reglene og retningslinjene følges, og alle legger godviljen til, 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. 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. Et viktig virkemiddel er å være reelt interessert og villig til å sette seg inn i motpartens situasjon og synspunkter. Det forutsetter en åpen og løpende dialog. Det

vil oppstå små og store konflikter på alle nivå i en virksomhet. De vil være forskjellige og partene må møte dem på måter som passer til den konflikten som har oppstått. Partene har et ansvar for å forebygge at uenigheter utvikler seg til å bli en konflikt på arbeidsplassen.

Allikevel ser det ut som det finnes et mønster for destruktiv opptrapping av uenighet. Det å kjenne til denne utviklingen kan bidra til å hjelpe partene med å bli bevisst hvordan de vil forholde seg i slike situasjoner. Dette for å unngå opptrapping av konfliktnivået som er under utvikling. Det er viktig å være klar over at partene ikke nødvendigvis befinner seg på samme nivå i konflikt-trappa samtidig.



## Konflikttrappa

### 1 UOVERENSSTEMMELSE

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

### 2 PERSONIFISERING

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

### 3 PROBLEMET VOKSER

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

### 4 MAN GIR OPP Å SAMTALE

Vi snakker heller om, enn til den andre parten. Vi kommuniserer med handling – eksempelvis unngår å hilse, unngår øyekontakt, ler når denne sier noe osv. Vi søker støtte fra andre, bygger allianser.

### 5 FIENDEBILDER

Målet er å få rett, vinne over og nedkjempe den andre parten. Det er den andre parten eller oss!

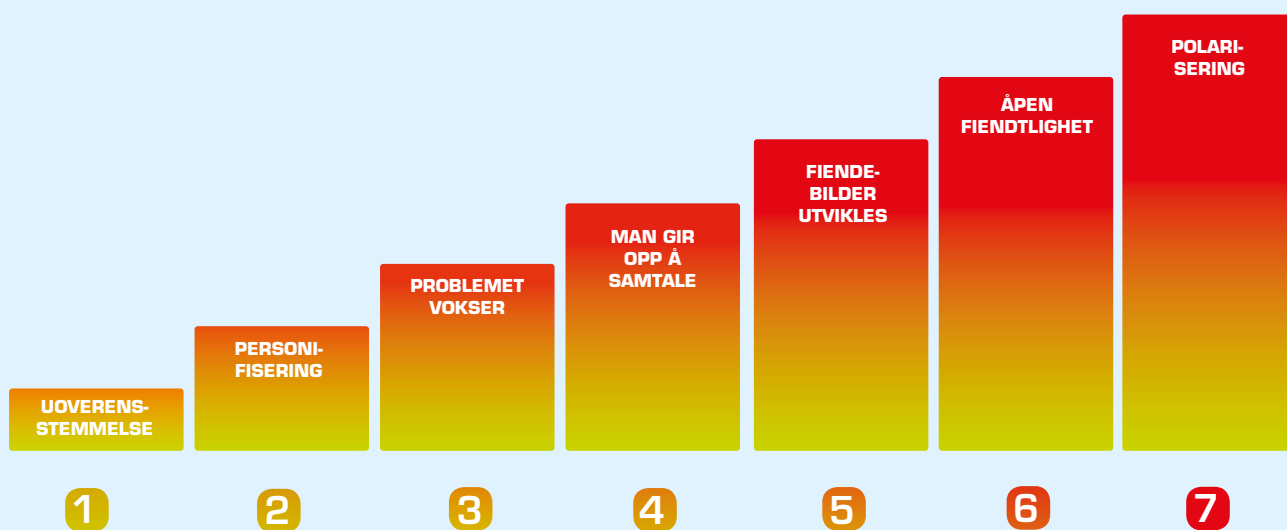
### 6 ÅPEN FIENDTLIGHET

Man ser ikke lenger motparten som likeverdig. Derfor kan vi bruke åpne, fiendtlige handlinger.

### 7 POLARISERING

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

Litt avhengig av hvor du befinner deg i trappa, kan punktene på neste side hjelpe deg til å løse opp konflikten.



Modellene for konflikthåndtering er hentet fra den generelle litteraturen om konflikthåndtering.



## Gode råd for konstruktiv håndtering av konflikter:

### 1. STILL DEG SELV SPØRSMÅLET OM HVA DU ENNÅ IKKE VET

Du vet ikke hvordan situasjonen ser ut fra den andre siden.

Møt konflikten med den innstilling at det handler om å forstå bedre hva som er viktig for motparten. Still åpne spørsmål. Vær åpen for at du kan lære noe om hvordan du oppfattes av andre.

### 2. SKILL MELLOM PERSON OG PROBLEM

Formuler konfliktspørsmålene 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 har respekt og bryr deg om hva de er opptatt av.

### 4. HOLD KONTAKT MED MOTPARTEN

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 tilgodeser noen av motpartenes ønsker. Foreslå noe som motparten kan gjøre for å imøtekomme dine ønsker.

### 5. SØK ETTER DE BEHOVENE OG INTERESSENE SOM LIGGER BAK KONKRETE STANDPUNKT

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 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 KONFLIKTEN UTENFRA

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 videre utviklingen i konstruktiv retning. Ta opp de problemene du ser så tidlig som mulig, før de rekker å bli alvorlige konflikter.

## REFLEKSJON

Hvordan håndteres konflikter i vår virksomhet?

# Lokal lønnspolitikk og lokale lønnsforhandlinger

Kjernen i statens personalpolitikk er å rekruttere, utvikle og beholde kvalifiserte medarbeidere.

Staten må ha et samlet tilbud av lønn, sosiale ordninger og pensjon som er på nivå med det andre kan tilby. Arbeidsgivere i virksomhetene, i samarbeid med de ansattes organisasjoner, skal

legge til rette for en inkluderende og involverende personalpolitikk. Mangfoldet i personalpolitikken kan illustreres slik:



Den lokale lønnspolitikken skal inngå som en sentral del av virksomhetens personalpolitikk. Det har stor betydning at partene utarbeider lokal lønnspolitikk i fellesskap. En god dialog gir økt felles forståelse for hvordan lønnsmidlene bør brukes. Enighet om lønnspolitikken gir en felles plattform for bruk av lønnsystemet.

Lønnsystemet forutsetter at partene lokalt har en egen lønnspolitikk, som gjenspeiler virksomhetens behov. Lønnspolitikken skal ligge til grunn for lokale

forhandlinger - og for lønnsfastsetting ved tilsetting. Lønnspolitikken er et viktig virkemiddel for å kunne nå den enkelte virksomhets mål.

Det bør være en tydelig sammenheng mellom prinsippene for lønnspolitikken, kriteriene og for begrunnelsene for de tillegg som gis. Det er avgjørende at medarbeiderne forstår og aksepterer hvorfor det gis lønnsoppyrkk eller ikke, og at forventninger håndteres på en konstruktiv måte.

## En god lokal lønnspolitikk bør:

- Være konkret og anvendelig.
- Være kjent, akseptert og oppleves som rettferdig.
- Tilstrebe et samsvar mellom lønnsnivå, oppgaver og resultater.
- Vektlegge tiltak for å fremme likelønn.
- Ha klare kriterier for lønnsfastsettelse.

I sentrale lønnsoppgjør kan de sentrale parter avsette midler til generelle tillegg på lønnstabellen, sentrale justeringer og/eller til lokale forhandlinger. De siste årene har i gjennomsnitt om lag 60% av lønnsmidlene blitt fordelt sentralt, mens om lag 40% har blitt fordelt lokalt.

### Gjennomføring av lokale lønnsforhandlinger

Det er viktig at partene har en felles forståelse av hvordan lokale lønnsforhandlinger skal gjennomføres og at de har de nødvendige fullmakter. Noen felles retningslinjer kan trekkes, selv om størrelse, stillingsstruktur og arbeidsoppgaver kan variere mye i virksomhetene. Lokale parter må finne fram til praktiske og gode arbeidsformer, slik at forhandlingene kan gjennomføres på en mest mulig konstruktiv og effektiv måte.

Krav som fremmes ved lokale forhandlinger må ha et rettslig grunnlag og fylle vilkårene i HTA.

### Hvem skal være med på forhandlingene?

Arbeidsgiver skal innkalle alle organisasjonene med forhandlingsrett, ikke bare de som har fremmet kravet – eller

som er berørt. Senest 14 dager etter at krav om forhandlinger er mottatt, skal arbeidsgiver ta kontakt med den som har satt fram kravet og de andre tjenestemannsorganisasjonene, for å avtale framdrift.

Omhandler forhandlingene uorganiserte, skal alle organisasjonene innkalles. Har partene først satt seg til forhandlingsbordet, så kan en ikke avvise å forhandle videre.

### Forberedende møte

Før de årlige lokale lønnsforhandlingene starter, skal det gjennomføres et forberedende møte mellom partene. I møtet gjennomgås forhandlingsgrunnlaget, pottens størrelse, lønnsstatistikk, hensynet til likestilling/likelønn m.v. I tillegg avtaler partene kravfrist og møteplan.

Dette møtet kan være en fin anledning til å gjennomgå status, korrigere planer og eventuelt drøfte om det er behov for å justere lønns- og personalpolitikken.

### Gjennomføring

Forhandlingene føres i fellesmøter med de forhandlingsberettigede tjenestemannsorganisasjonene tilstede. Ved behov kan hver av partene be om sær- møter med en eller flere av organisasjonene eller med arbeidsgiver.

Det må vurderes om lønnstilleggene skal gis individuelt eller gruppevis.

### Taushetsplikt

Partene har taushetsplikt om personlige opplysninger som kommer fram om enkeltpersoner i forbindelse med forhandlingene. Dette følger bl.a av offentlighetsloven § 13, jf forvaltningsloven § 13 første ledd nr 1, men også av den gjensidig lojalitetsplikt mellom partene. Opplysninger som ikke er tatt opp med den enkelte som er berørt, bør ikke fremlegges under forhandlingene.

### Forhandling om egen lønn

Ingen kan forhandle om egen lønn. Dersom det forhandles om en av deltakerne i forhandlingsmøtet, skal vedkommende forlate forhandlingen – og en annen fra delegasjonene overtar rollen. Der en organisasjon har kun ett medlem i virksomheten, ivaretas medlemmets interesser i lønnsforhandlingene av en annen organisasjon under samme hovedsammenslutning, eller den vedkommende organisasjon peker ut.

### Avslutning

Når forhandlingene er ferdig, skal det undertegnes protokoll. Dersom partene ikke blir enige og undertegner en uenighetsprotokoll, gis det en frist på tre uker, for at partene kan vurdere og meddele om de vil bringe en uenighet inn for Statens lønnsutvalg.

### Innsyn i personal- og lønnsforhold, samt protokollen

Oversikt over ansattes lønn og godtgjørelser som er utarbeidet i forbindelse med forhandlingene, er offentlige og kan kreves utlevert. Dokumentet kan ikke inneholde opplysninger om tilknytning til fagforening (se nedenfor). Organisasjoner med forhandlingsrett kan gis tilgang til opplysninger om andre enn egne medlemmer.

Protokollen er offentlig og skal utleveres til dem som ber om det. Det kan ikke avtales at protokollen skal unntas offentlighet. Det skal ikke fremgå av protokollen hvilken tjenestemannsorganisasjon den ansatte tilhører. Organisasjonstilknytning er en sensitiv opplysning, jf personopplysningsloven § 2 nr 8 e, offentlighetslovens § 13 og forvaltningslovens § 13. Opplysning om lønn og godtgjørelse til enkeltpersoner skal ikke gjøres tilgjengelig på internett/intranett, jf § 7, andre ledd, bokstave i i forskrift til offentlighetsloven.

### Evaluerings

Etter forhandlingene er sluttført, protokollen undertegnet og resultatet gjort kjent, bør partene komme sammen for å evaluere prosessen.

## REFLEKSJON

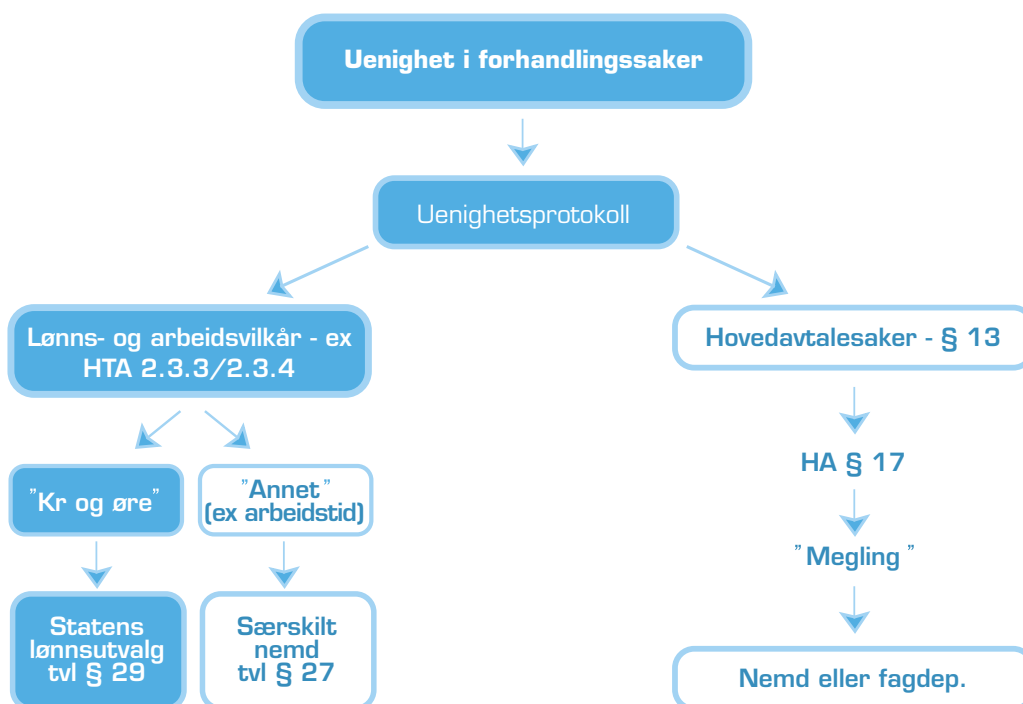
- 1 Hvilke erfaringer har vi fra tidligere forhandlinger?
- 2 Følger vi oppsatte prosedyrer ved forhandlingene?
- 3 Drøft hvordan intensjonene i den lokale lønnspolitikken etterleves hos oss.

## Opplæring

Opplæring av ledere og tillitsvalgte som deltar i lokale lønnsforhandlinger er viktig for å sikre en god prosess. Lokale parter bør vurdere å etablere nettverksgrupper som kan ta ansvar for opplæring av lokal lønnspolitikk og forhandlinger. Nettverkene kan etableres innen virksomheten, på tvers av flere virksomheter eller innenfor geografiske områder.

## Uenighet i lokale lønnsforhandlinger

Hver av partene kan bringe saken inn for tvisteløsning i samsvar med tjenestetvistlovens regler. Ved tvist om lønns- og arbeidsvilkår, fremmes saken for Statens lønnsutvalg eller særskilt nemnd, avhengig av hva det er tvist om. Saksgangen fremgår av diagrammet nedenfor.



# Statens lønnsutvalg

Statens lønnsutvalg er tvisteorganet ved lokale lønnsforhandlinger. Lønnsutvalget består av tre nøytrale medlemmer, hvorav en leder utvalget. Partene sentralt har like mange (fire) representanter hver i utvalget.

Hovedtariffavtalen setter to frister for behandling av saker i lønnsutvalget. En tre ukers varslingsfrist – og en tre ukers stevningsfrist. Tidsfristene er satt for å få avvirket forhandlingene så raskt som mulig.

De fleste sakene som behandles i lønnsutvalget skyldes uenighet om forhandlinger på særlig grunnlag, og om det foreligger "vesentlig endring". Det vises til statens personalhåndbok, som beskriver grunnlaget for tvistebehandlingen i Statens lønnsutvalg, jf pkt 6.4 i personalhåndboken for 2010. Nedenfor omtales noen prinsippavgjørelser fra Statens lønnsutvalg.

## PÅSTAND:

De årlige lokale forhandlinger er ikke ført som reelle forhandlinger mellom parter.

- 1) Krav om opphevelse/tilbakeføring
- 2) Krav om føringer/uttalelse fra lønnsutvalget om at forhandlingsprosessen/prosedyrereglene ikke er fulgt.

## KONKLUSJON:

Påstanden ligger utenfor lønnsutvalgets kompetanse.

## PÅSTAND:

Omfordeling i siste tilbud mellom arbeidsgivers og organisasjonenes krav.

## KONKLUSJON:

- 1) Er det underskrevet protokoll mellom arbeidsgiver og en eller flere organisasjoner, så kan lønnsutvalget ikke fravike eller oppheve denne.
- 2) Unntak i enkeltsaker med omfordeling innen organisasjonens egne medlemmer.
- 3) Ingen enighet, eller arbeidsgiver har tatt forbehold om alle organisasjoners aksept, så er det "full" behandling i lønnsutvalget.

## PÅSTAND:

Endringer av fordeling av "potten" mellom organisasjonene.

## KONKLUSJON:

Spørsmålet om "pottfordeling" mellom organisasjonene faller utenfor lønnsutvalgets kompetanse (oppgave/ansvarsområde). Pottfordeling på "arbeidstakergrupper" før forhandlinger om fordeling av midlene er avsluttet, faller også utenfor lønnsutvalgets kompetanse.

## PÅSTAND:

Enkelte krav skal innfris i tillegg til den økonomiske rammen for de lokale forhandlingene.

## KONKLUSJON:

Lønnsutvalget kan ikke øke den økonomiske rammen for de lokale forhandlingene etter HTA pkt 2.3.3 på forhandlingsområdet.

## PÅSTAND:

Det foreligger "vesentlige endringer" i stillingens innhold.

## KONKLUSJON:

Om vilkårene for lønnsendring er oppfylt, og evt. endring av lønnsnivået, behandles av Statens lønnsutvalg. Det må være kvalitative endringer i arbeidsoppgavene, dvs. de må ligge på et høyere nivå enn de tidligere oppgavene og ha et omfang som gjør endringen vesentlig.

# Særavtaler

På samlingene har tema særavtaler vært belyst. Erfaringer tilsier at det er behov for bedre kunnskap når det gjelder oppretting og endringer av særavtaler. Økt forståelse rundt tariffavtalesystemet generelt, og regelverket rundt særavtaler spesielt, tror vi også kan bidra til bedre samarbeidsrelasjoner mellom partene.

Hovedtariffavtalen i staten med sentrale særavtaler innebærer en helhetlig regulering av lønns- og arbeidsvilkår i tariffperioden. Det betyr at hovedtariffavtalens regler om lønns- og arbeidsvilkår skal følges. Skal reglene fravikes eller suppleres i lokale særavtaler, må det foreligge et rettslig grunnlag ("hjemmel") som åpner for det.

Eksempler på "rettslig grunnlag" eller "hjemler" kan være:

- HTA pkt. 2.3.3 årlige forhandlinger.
- HTA pkt 2.3.4 særlig grunnlag.
- Fellesbestemmelsene i HTA åpner for det.
- Sentrale særavtaler inngått mellom FAD og hovedsammenslutningene og som gir åpninger for å føre forhandlinger lokalt om avgrensede problemstillinger.
- Reforhandling av eksisterende særavtaler
- Helt nye forhold (forhandles kun mellom FAD og hovedsammenslutningene).

Lov om offentlige tjenestetvister av 18. juli 1958 (Tjenestetvistloven) innførte tariffavtalesystemet i statlig sektor. I tjtvl § 11 finnes følgende definisjon av tariffavtale/særavtale;

*"Ved tariffavtale forstås denne lov en skriftlig avtale mellom staten på den ene side og en hovedsammenslutning, tjenestemannsorganisasjon eller annen organisasjon som nevnt i § 3 på den annen side om lønns- og arbeidsvilkår (eller andre arbeidsforhold). En hovedtariffavtale er en tariffavtale om generelle lønns- og arbeidsvilkår. En særavtale*

*er en tariffavtale som ikke omfattes av en hovedtariffavtale".*

Det kan ikke fremmes krav om inngåelse av særavtaler vedrørende forhold som er tatt opp i hovedtariffoppgjørene, men er blitt avvist eller som ikke har nådd frem der. Det følger videre av tjtvl § 13 at en lokal særavtale eller individuell avtale ikke må være i strid med en overordnet tariffavtale.

## Krav om inngåelse av særavtale

- Det må foreligge et rettslig grunnlag (hjemmel) – se ovenfor.
- Krav fremsettes skriftlig.
- Alle forhandlingsberettigede organisasjoner skal innkalles til forhandlingene.
- Resultatet av forhandlingene skal nedfelles i en protokoll. Oppnås det ikke enighet, skal det skrives en uenighetsprotokoll.

## Hvem er parter

Hvem som er parter i en lokal særavtale vil avhenge av det rettslige grunnlaget for den. Hovedregelen er at forhandlinger om særavtaler med hjemmel i hovedtariffavtalens pkt. 2 – Lokale bestemmelser – skal føres mellom arbeidsgiver på det enkelte forhandlingssted og hovedsammenslutningenes medlemsorganisasjoner, eventuelt underavdelinger av disse. Det vil si arbeidsgiver på forhandlingsstedet og tillitsvalgte fra det forhandlingsområdet forhandlingene omfatter.

Forhandlinger om en lokalsæravtale med hjemmel i for eksempel Fellesbestemmelsene i HTA, kan inngås av arbeidsgiver og tillitsvalgte på virksomhetsnivå, eventuelt driftsenhetsnivå. En forutsetning er at partene lokalt har de nødvendige fullmakter.

En del lokale særavtaler i staten er også inngått på departement-/direktoratsnivå. Partene i slike særavtaler er på arbeidstakersiden representanter fra forbundene og på arbeidsgiversiden departementet/direktoratet.

### Formelle krav til særavtaler

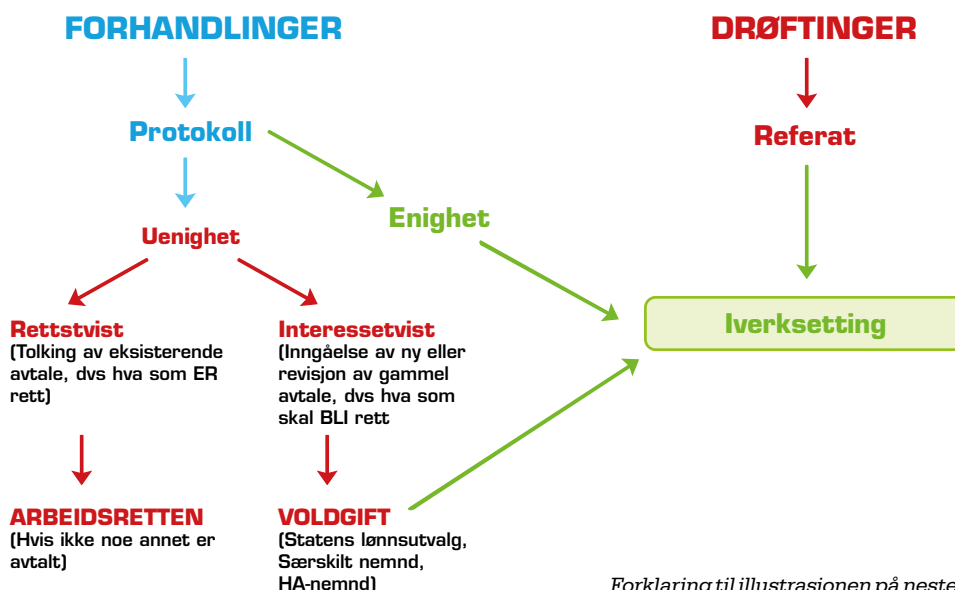
- Særavtaler skal være skriftlige.
- Det rettslige grunnlaget må angis.
- Særavtalen må ikke inneholde bestemmelser om lønns- og arbeidsvilkår m.v. som har automatisk virkning utover eget forhandlingsområde.
- Ingen særavtaler må inneholde bestemmelser som er i strid med HTA eller andre sentrale avtaler.
- Det skal fremgå av protokollen når særavtalen trer i kraft og når den opphører. Dersom det ikke er angitt noen dato for opphør, er hovedreglen tre år fra inngåelse, jf. tjtv § 12.
- Protokollen skal være undertegnet av alle parter.

### Tvisteløsning

Hvordan en tvist skal løses, er avhengig av hvilken type tvist det er snakk om. Uenighet om hva som skal bli innholdet i en ny eller revidert særavtale, kalles for interessetvist, mens uenighet om forståelsen av en eksisterende særavtale, er en rettsvist, se figur nedenfor.

- Tvist om hvordan en særavtale skal fortolkes (rettsvist) kan bringes inn for Arbeidsretten. (Før saken bringes innfor retten, skal den forelegges FAD og hovedsammenslutningene).
- Tvist om hva som skal bli resultatet i forhandlinger om særavtale som i hovedsak dreier seg om "kroner og øre", er det Statens Lønnsutvalg som avgjør, jf. tjtv § 29.
- Tvist i hovedtariffperioden om andre spørsmål knyttet til inngåelse/ending av særavtale, er tvisteorganet særskilt nemnd, jf. tjtv § 27.

I tillegg til det ovennevnte, kan det også fremgå av det rettslige grunnlaget for særavtalen hvordan en tvist skal løses. Eksempel på dette kan være krav om "enighet" mellom partene. Det vil si at dersom ikke partene blir enige, så blir det heller ingen avtale. Eller det kan være avtalt at arbeidsgivers siste tilbud skal gjelde ved uenighet.



Forklaring til illustrasjonen på neste side.



## Forklaring til illustrasjonen (side 23)

Dersom det er uenighet om drøftingstemaer, skrives et referat om uenigheten. Arbeidsgiver bruker styringsretten til å fatte beslutning og iverksette.

Dersom det er uenighet om forhandlingstemaer, lages det en uenighetsprotokoll. Uenigheten kan normalt tvisteløses hvis en av partene krever det. Iverksetting må utstå til tvisten er løst.

Interessetvist er en tvist om utformingen av en ny avtaletekst, dvs hva skal **bli** rett. Interessetvisten løses av ulike voldgiftsorgan; Statens lønnsutvalg (tjtv § 29, jf § 28), særskilt nemnd (tjtv § 27) og hovedavtalenemnd (HA §§ 5 og 17).

Rettstvist er en tvist om forståelsen av en gjeldende avtaletekst (tolkningstvist), dvs om hva som **er** rett. Rettstvisten løses av Arbeidsretten.

### Oppsigelse av særavtaler

- Hvis særavtalen selv angir oppsigelsesfrist, skal denne gjelde.
- Hvis ikke, gjelder tjtv § 12 annet ledd, dvs. tre måneders oppsigelsesfrist. Oppsigelsen skal være skriftlig.
- Blir avtalen ikke lovlig oppsagt, fornyes den for ett år av gangen, jf tjtv § 12 første ledd.

Avtaler som avviker fra bestemmelsene i arbeidsmiljøloven og i HTA.

Arbeidsmiljøloven åpner i § 10-12 (4) for at parter med innstillingsrett kan fravike lovens regler mht arbeidstidens lengde og plassering mv.

### § 10-12 (4) lyder:

*"Fagforening med innstillingsrett etter arbeidstvistloven eller tjenestetvistloven kan, med unntak av 10-2 første, andre og fjerde ledd og § 10-11 sjuende ledd inngå tariffavtale som fraviker bestemmelsene i dette kapittel.*

*Unntak fra § 10-8 første og andre ledd og § 10-11 femte og sjette ledd forutsetter at arbeidstakerne sikres tilsvarende kompensierende hvileperioder, eller der*

*dette ikke er mulig, annet passende vern. For bruk av overtid etter slik tariffavtale gjelder vilkårene i § 10-6 første ledd. Arbeidstaker må i det enkelte tilfelle samtykke til overtidsarbeidet. Kravet til individuelt samtykke gjelder tilsvarende der det inngås tariffavtale om en samlet gjennomsnittlig arbeidstid på over 48 timer i løpet av sju dager i løpet av ett år."*

I staten er det FAD og hovedsammenslutningene som har innstillingsretten, og som kan gjøre avvik. Det kreves imidlertid at FAD og hovedsammenslutningene blir enige. Blir de ikke enig, kan tvisten ikke løses i Statens lønnsutvalg eller særskilt nemnd.

Dersom en virksomhet i staten har behov for å fravike bestemmelsene i arbeidsmiljøloven eller i HTA, må partene lokalt, med hjemmel i HTA § 7 nr. 9, først bli enige om hvilke ordninger det er behov for. Som nevnt ovenfor, har partene lokalt ikke anledning til å iverksette ordninger som går utover HTA eller arbeidsmiljølovens rammer. Forslaget til avvik må derfor forelegges FAD og hovedsammenslutningene til godkjenning før ordningen kan tre i kraft.



**Utgitt av:**

Fornyings-, Administrasjons,- og Kirkedepartementet

Offentlige institusjoner kan bestille flere  
eksemplarer av denne publikasjonen fra:

Departementenes servicesenter

Post og distribusjon

E-post: [publikasjonsbestilling@dss.dep.no](mailto:publikasjonsbestilling@dss.dep.no)

[www.publikasjoner.dep.no](http://www.publikasjoner.dep.no)

Publikasjonskode: P-0960

Layout og illustrasjon: Gjerholm Design as, Anne Leela

Trykk: Departementenes servicesenter 05/2009 - opplag 500