



# Handelshøyskolen BI

## MAN 51892 Ytringsklima og ledelse

Term paper 60% - W

### Predefinert informasjon

<b>Startdato:</b>	15-09-2021 09:00	<b>Termin:</b>	202210
<b>Sluttdato:</b>	02-05-2022 12:00	<b>Vurderingsform:</b>	Norsk 6-trinns skala (A-F)
<b>Eksamensform:</b>	P		
<b>Flowkode:</b>	202210  13018  IN04  W  P		
<b>Intern sensor:</b>	(Anonymisert)		

### Deltaker

Finn Arne Askje

### Informasjon fra deltaker

**Tittel \*:** KORLEIS OPPELVER EIN PSYKOLOGISK TRYGGHET UNDER MØTE MELLOM PARTANE?

**Naun på veileder \*:** Øyvind Kvalnes

**Inneholder besvarelsen** Nei  
**konfidensielt**  
**materiale?:**

**Kan besvarelsen** Ja  
**offentliggjøres?:**

Prosjektoppgave  
ved Handelshøyskolen BI

- Ytringsklima og ledelse -

***KORLEIS OPPLEVER EIN  
PSYKOLOGISK TRYGGHET  
UNDER MØTE MELLOM PARTANE?***

Eksamenskode og namn:  
**MAN 51891 Ytringsklima og ledelse**

Innleveringsdato:  
02.05.22

Stadiestad:  
BI Oslo

---

## SAMANDRAG

VY kommune har utfordringar knytt til psykologisk trygghet i møte mellom arbeidstakarorganisasjon, verneteneste og arbeidsgjevar.

Gjennom kartlegginga kjem det fram fleire faktorar som påverkar den psykologiske tryggleiken i negativ retning. Frykten påverkar samhandlinga i negativ retning, faktorar ein har valt å vurdere nærare: tillit, makt, ytringsfrihet/ytringsansvar, faktakunnskap (rolleforståelse), sagt og usagt, tilskuarmentalitet, kroppsspråk / metakommunikasjon (nonverbal kommunikasjon).

Partane i VY kommune har ein god veg å gå for å sikre at ein kjenner seg trygge i samhandlinga. Kommunen bør iverksette ein utviklingsplan der målet er betre samhandlinga så ein kan kjenne seg trygg.

Utviklingsarbeid for VY kommune tilrår ein å ha fokus på:

1. Psykologisk trygghet
2. Ytringsklima – hovudpunkt:
  - a. Tilbakemeldingskultur
  - b. Kommunikasjon – nonverbal kommunikasjon
    - i. Sagt og usagt
  - c. Makt
  - d. Ytringsfrihet og ytringsansvar
3. Fellesopplæring: kunnskap i lov og avtaleverk
4. Lag «køyrereglar» for planlegging, gjennomføring og etterarbeid etter medråderettsmøte.

---

## Innhald

<b>SAMANDRAG .....</b>	<b>1</b>
<b>INNLEIING.....</b>	<b>3</b>
<b>TEORIGRUNNLAG .....</b>	<b>6</b>
<b>METODE.....</b>	<b>10</b>
<b>FUNN .....</b>	<b>12</b>
<b>DRØFTING.....</b>	<b>17</b>
<b>LITTERATURLISTE .....</b>	<b>21</b>
<b>VEDLEGG NR. 1: SKJEMA SOM ER NYTTA AV PARTANE.....</b>	<b>22</b>
<b>VEDLEGG NR. 2: ATTENDEMELDING FRÅ TV/HTV .....</b>	<b>24</b>
<b>VEDLEGG NR. 3: ATTENDEMELDING FRÅ VO/HVO.....</b>	<b>27</b>
<b>VEDLEGG NR. 4: ATTENDEMELDING FRÅ LEINGA.....</b>	<b>29</b>

---

## INNLEIING

VY kommune skal levere gode tenestar til kommunens innbyggjarar. Då er ein avhengig av god dialog mellom tilsette og leiing – trygg organisasjon og godt ytringsklima.

Om ein har god takhøgde for meningsutveksling (ytringsklima), er organisasjonen prega av ein god dialog om forslag, kritikk og andre ytringar, der målet er forbetring og utvikling. Gjennom denne dialogen vil ein styre og korrigere «kursen» mot eit omforent mål, som VY har satt på grunnlag av nivå og kvalitet på tenestetilbodet.

I det formelle samarbeidet (dialogen) med leiinga, er dei tilsette representert med tillitsvalde og verneombod.

Kommunedirektøren har fått attendemelding frå HTV om at lokale TV/VO ikkje tør å ta opp problemstillingar med leiinga som skal drøftast etter lov og avtaleverk. Hovudgrunngevinga er at ein opplever frykt på ulike nivå. Samstundes har leiinga kome med attendemelding om at dei ikkje ynskjer å ta opp forhold med TV/VO sidan dei er utrygge på reaksjon og om korleis det blir nytta nedover i organisasjonen. Det kan skape misnøye og feiloppfatning hjå tilsette, som kan hindre utvikling mot VY kommune sin mål.

I prosjektoppgåva vil eg belyse og drøfte **korleis tillitsvalde, verneombod og leiing opplever psykologisk trygghet i medråderettssituasjonen.**

### *Forkortingar ein nyttar i prosjektoppgåva*

Tillitsvalde = TV (plasstillitsvald) – HTV (hovudtillitsvald)

Verneteneste = VO (lokalt verneombod) – HVO (hovudverneombod)

Leiging = mellomleiarar og toppleiinga

HA = Hovudavtala

Aml = Arbeidsmiljølova

UF = Utdanningsforbundet

FAG = Fagforbundet

---

Partar = Leiing/arbeidsgjevar på den eine sida og tillitsvalde/verneombod på den andre sida  
Medråderett/partssamansett utval = Samhandling (informasjon/drøfting) mellom partane

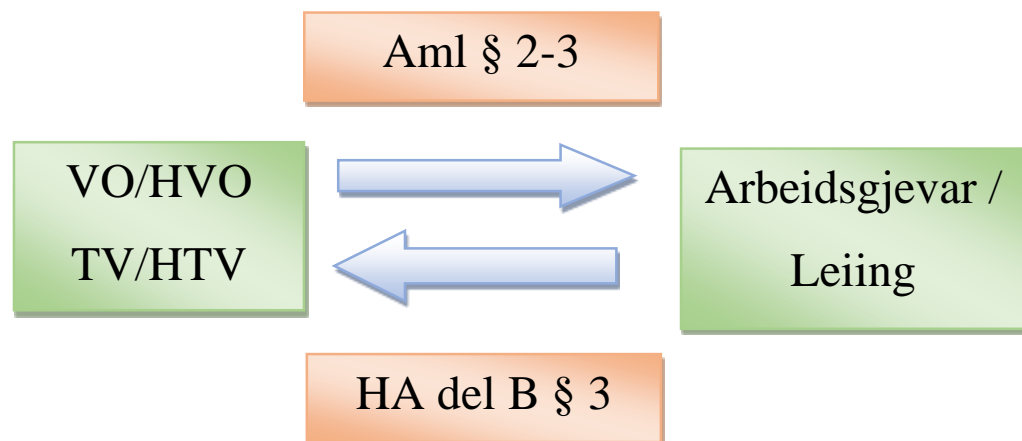
Kva betyr likeverdige partar: TV/VO – er på same nivå som avdelingsleiar, mens HTV/HVO er på same nivå kommunalsjef/kommunedirektør. Det er viktig at rette deltakarar på same nivå deltek i dialogen. Partane er på likt nivå i informasjonssakene, ein skal då opptre som likeverdige partar. I drøftingssaker opptre ein som likeverdig fram til ei avgjersle skal takast, då står arbeidsgivar i ei suveren stilling til å ta ei avgjersle.

### ***Medråderett***

Samhandlinga (medvirkningsplikta) mellom leiinga og VO/HVO er regulert i Aml § 2-3, mellom leiing og TV/HTV er regulert i HA del B § 3.

Det er viktig at dialogen og ansvaret for drøfting og informasjon er gjensidig mellom partane.

Regulering av medråderetten kan skisserast slik:



---

## Kommunens organisering



På kommunedirektørens og kommunalsjefens nivå er det dialog med HTV/HVO og mellomleiarane som er under kommunalsjefane er det det dialog med TV/VO. Det er dette som ligg i likeverdige partar.

Prosjektoppgåva omhandlar kartlegging i (helse og omsorg) HO og OKI (oppvekst, kultur og idrett - fagområdet barnehage og skule).

Sidan kommunen har desentralisert struktur, er talet på mellomleiarar, TV og VO høgt. Det gjer at det er mange som er involvert i samarbeidet mellom partane.

### ***VY kommune***

VY er ein kommune med ca. 2 230 innbyggjarar, med stort areal og sprett busetting. Kommunen er i areal nesten like stor som gamle Vestfold fylke. Fleirtalet i kommunestyret ynskjer desentralisert struktur og dermed blir kostnad for drift og tal på årsverk høgt.

Kommunen har omlag 320 tilsette og 230 årsverk.

Kommunen er organisert i tre nivå, med tre kommunalsjefar som har fagansvar på ulike fagområde og kommunedirektøren som øvste administrative leiar med eigen stab.

---

## TEORIGRUNNLAG

Sentralt i problemstillinga ligg psykologisk trygghet, som er del av det totale ytringsklimaet i VY kommune.

Psykologisk trygghet er definert som ei felles oppleving av at det er trygt å ta mellommenneskelege risiko i gruppa, og at ein ikkje vil audmjuke, avvise eller straffe kvarandre for å uttrykke eigne meiningar eller tankar (Edmundsen, 2020, s. 20-21).

Psykologisk tryggleik må ein sjå på gruppenivå i denne besvarelsen – gruppa er leing/TV/HVO. I medråderettsmøte er det fleire TV (frå ulike arbeidstakarorganisasjonar) og på enkelte verneområde fleire VO.

### *Faktorar som kan påverke psykologisk trygghet i VY kommune*

Det er ei rekkje faktorar som kan påverke den psykologiske tryggheten i VY kommune, det kan både vere faktorar som hemmar og fremjar psykologisk trygghet. Då trengs det fokus på faktorar som er viktige for eit godt klima for å kome med ytringar mellom partane.

Same faktorar kan både vere hemmarar og driverar, alt ut frå korleis ein nyttar den aktuelle faktoren.

Faktorar som kan påverke den psykologiske tryggleiken i VY kommune:

tillit, makt, ytringsfrihet/ytringsansvar, faktakunnskap (rolleforståelse), sagt og usagt, tilskuarmentalitet, kroppsspråk / metakommunikasjon (nonverbal kommunikasjon).

### *Tillit*

Det som er ei utfordring med tillit, er at det er noko du ikkje kan få, men må opparbeidast over tid.

Det motsette av tillit er misstillit.

Samarbeidsmodellen, medråderettsmøte, er spesiell for Norge.

Samarbeidssystemet skaper ein forutsigbarhet og tillit mellom partane. Om det fungerer så er det konfliktdempande. (Idebanken for eit arbeidsliv som fungerer

<https://www.idebanken.org/innsikt/artikler/tillit>



---

### *Makt og påvirkningskraft*

Sjølv om avtalene seier at ein er likeverdige partar er det felles semje om at arbeidsgjevar står i ein maktsituasjon. Makta skal nyttast med varsemnd, då det lett kan medføre at TV/HTV/VO/HVO fryktar i større grad for å ta opp forhold i verksemda, av frykt for reaksjonar. (Kvalnes, 2019, s.14)

Viktig at ein tek omsyn til det i medråderettssituasjonen, men ein skal vente i større grad at HTV/HVO ikkje har denne frykta.

### *Ytringsfrihet eller ytringsansvar*

Det er dilemma når ein har ANSVAR å seia frå og når ein står FRITT til å seia frå. Det reiser seg eit viktig spørsmål med kor langt ytringsfriheten går i ei sak og når går det over for å vere eit ytringsansvar.

På mange måtar endar det i eit etisk dilemma når ein går i grensa mellom at ein har frihet å seia frå eller må seia frå. Friheten opphøyrer om det er regulert i lov eller avtale. Eit anna tilfelle kan vere om nokon er skadelidande av at ein ikkje seier frå. (Kvalnes, 2019, s.114)

### *Faktakunnskap (rolleforståelse):*

Om det ikkje føreligg nok kunnskap i aktuelt lov- og avtaleverk, eller at kunnskapen er «skeivt fordelt» - kan resultatet vere at nokon opplever frykt for motparten.

Det er viktig å sette tydelege rammer og føremål med partssamarbeidet for å bygge opp psykologisk trygghet. (Edmundsen, 2020, s. 210).

I dette tilfellet faktakunnskap innanfor HA-avtalens rammer/føremål og Aml.

### *Sagt og usagt:*

Det kan bli store konsekvensar av å ikkje seia frå på grunnlag av ein let vere å seia frå. Eit eksempel kan vere at VO kjenner til samarbeidsproblem. Grunna ulike omstende (tilsette ynskjer ikkje det blir teke opp med leiinga, frykt for reaksjonen og korleis leiinga vil arbeide med problemet) blir det ikkje snakka om vidare. (Edmundsen, 2020, s. 118).

Konsekvensen med å ikkje seia frå vil kunne bli eit større problem enn det trengte å vere. Resultatet kan vere fråvær eller at akselerande problem som kan bli vanskeleg å arbeide med vidare/seinare). Det er dette ein kallar for passiv feil.

---

Det motsette kan vere at partane kan gjere eit problem større enn det faktiske problemet, om ein tek opp eller hausar opp problem som faktisk ikkje er der. Det er det ein kallar for aktive feil.

(Kvalnes, 2019, s.67- 73)

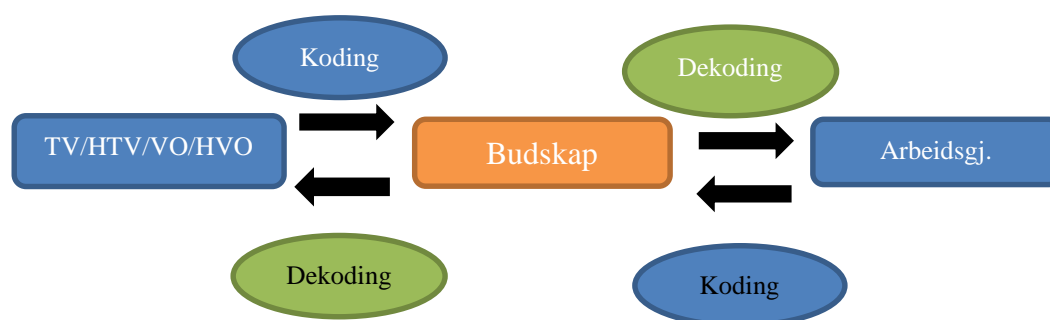
*Tilskuarmentalitet:*

Partane kan velje ei haldning/tilnærming som er passiv i samarbeidet mellom partane, dvs. at ein ikkje involverer seg i dialogen eller lukkar seg / skyr unna forhold som burde vore på «banen» i medråderettssituasjonen. Det er parallelt med det Nygård skildrar i si bok (om du f.eks ser ein skadd person har du to val – hjelpe eller bli «tilskuar»). (Nygård, 2017, s. 73-77).

*Kroppsspråk og metakommunikasjon:*

Kommunikasjon er kompleks – den består av det som er sagt og tolking av kroppsuttrykk og delvis også koding/dekoding (skissert under). Det er faktisk slik at det som ikkje blir sagt, men tolka utgjer langt større del av kommunikasjon, enn det som blir kommunisert gjennom ord. Denne fortolkinga er utan tvil utgangspunkt for at ein tillegg dialogen eit anna innhald enn det som er tenkt frå avsendar. (Lauvås, 2004, s. 183-188)

Enkelte meiner at det er opp mot 80% av kommunikasjonen som skjer utanom ord.



Det er viktig at å vere klar over **at skjer** på same «kanal». I det ligg at partane må forsøke å tilpasse seg til kvarandre.

Spesielt arbeidsgjevar som har litt meir ansvar (sjølv om dei er likeverdige partar), likevel må begge partane ha fokus på bruk av kroppsspråk, stemmeleie osv. Blir partane usikre på tolking på nonverbal kommunikasjon eller ein er usikre på kva

---

som blir sagt, så er det viktig med avklarande spørsmål. Gjennom denne type avklarande spørsmål syner ein ei interesse på å forstå motparten. I litteraturen nyttar ord som joining, matching og pacing. Alle desse orda seier noko om å vere i takt med motparten, fylgje og styrke motparten. (Karoliussen, 2002, s. 228)

### ***Korleis kan ein betre psykologisk trygghet?***

#### *Grunnlag for betring:*

For å kunne få til ei forbetring er det heilt avgjerande at begge sider må erkjenne at det er utfordringar. Utan ein slik erkjennelse vil arbeidet med ei forbetring bli vanskeleg.

Råd kan vere: sett ein tidsplan og struktur/prosess for arbeidet med å betre dialogen. (Edmundsen, 2020, s. 210).

#### *Tilbakemeldingar:*

Å forbetre den psykologiske tryggleiken mellom partane i arbeidslivet, er som for andre område eit skrittvis arbeid – best er å gå i små skritt, småstegsforbetring.

Det kan ein gjere ved å: invitere partane til å gje kritiske tilbakemeldingar, ein må både vere tilstades og kunne ta imot slike tilbakemeldingar og til sist må ein anerkjenne og vere ærleg/opprektig glad for å få denne type tilbakemeldingar. (Kvalnes, 2019, s.16)

#### *Kunnskap om lov og avtaleverk:*

Gjeld: AML og HA.

Det viktigaste vil vere å ha felles opplæring mellom partane som er i partssamarbeidet.

#### *Unngå missforståingar – tolking i dialogen:*

Viktig at ein i samarbeidet sikrar seg at ein ikkje får misforståing – det kan ein unngå ved å stille kontrollspørsmål.

---

## **METODE**

Leiing, arbeidstakarorganisasjonane og verneapparatet har arbeida ut frå ein modell ein kallar IGP.

### *IGP:*

Forkortinga IGP står for **I**ndividuell, **G**ruppe og **P**lenum.

### *Metoden fungerer slik:*

#### *I - Individuell refleksjon*

Den enkelte får høve til sjølv å reflektere over ei problemstilling/spørsmålsstilling. Den einskilde sin refleksjon blir teke med inn i rekkjeframlegg – (Gruppe).

#### *G - Gruppe - rekkjeframlegg*

Grupper på ca. 3-8 personar. Kvar gruppe fordeler fylgjande roller; ordstyrar og tidtakar (den som leiar gruppa, styrer ordet i gruppa og passar på tidsramma), viddevakt (den som sørger for at ein held seg til saka og ikkje snakkar seg vekk), sekretær (den som noterar undervegs).

Gruppeprosessen startar ved at kvart gruppemedlem legg fram eit synspunkt om saka. Her er det viktig at gruppeleiar er nøye med bestillinga.

Etter ein runde rundt bordet, kan ein ta ein runde til for å tilføye ytterlegare synspunkt som ikkje har komme fram, og deretter drøftar ein saka ut i frå dei ulike synspunkta som har komme fram. Etter at ein har drøfta, skal ein lande på noko som gruppa kan vere samde om, eventuelt ei prioritert rekkefølge på fleire synspunkt, før det skal meldast attende til plenum.

#### *P - Plenumsframlegg*

Ein deltagar frå kvar gruppe melder til plenum det gruppa har blitt samde om. Den som leiar plenum kan då etter alle gruppeinnlegga gje ei oppsummering.

### *I forkant av kartlegginga:*

Alle tillitsvalde, leiing og vernetenesta blei presentert kartleggingsarbeidet, bakgrunn og mål i høvesvis leiarmøte og medråderettsmøte.

---

Kommunedirektøren bestemte at arbeidstakarorganisasjonane og vernetenesta fekk nytte ½ dg. til arbeidet med å kartlegge den psykologiske tryggleiken og ytringsklimaet i VY kommune.

Underteikna møtte tillitsvalde og verneomboda i HO og OKI (Fagforbundet - FAG og Utdanningsforbundet – UF). Der blei kartlegginga og bakgrunnen for kartlegginga presentert. Ein drøfta også korleis dette skulle følgjast opp i etterkant.

I forkant at underteikna hadde møte med TV og VO for å orientere om metodikken og arbeidet/kartlegginga som skulle gjennomførast. Metodikken er godt kjent for HVO og HTV, dermed var det ikkje naudsynt med omfattande gjennomgang av arbeidet som skulle gjennomførast.

I forhold til leiinga fekk dei same informasjon som TV/VO på eit møte i toppleiargruppa, så tok kommunalsjefane det vidare i sine leiargrupper, høvesvis HO og OKI.

#### *Kartleggingsarbeidet:*

Tillitsvalde i FAG og UF, samt vernetenesta skilte lag for så å arbeide med problemstillingane. Partane fekk med både forklaring og skjema for oppsummering, jf. vedlegg nr. 1.

Arbeidstakarorganisasjonane (UF og FAG) er systematisert saman, sjå vedlegg nr. 2. Mens vernetenesta både i HO og OKI er samla i vedlegg nr. 3.

#### *Utval:*

Grunnen for at FAG og UF blei valt er at dette er dei to store arbeidstakarorganisasjonane i HO og OKI. Samstundes er det fleire VO i desse to fagområda.

Underteikna har i etterkant systematisert attendemeldingane i felles oversikt/matrise.

## FUNN

Hovudfunn på korleis **partane** opplever **hemmerar** for eit godt yringsklima der alle kan kjenner seg trygge på å ta opp alle forhold i medråderettssituasjonen

TV/HTV	VO/HVO	Arbeidsgjevar
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Oppleving av underlegenheit</li><li>▪ Negativt kroppsspråk frå ein av partane (himling med øyne, snu seg bort, sjå på klokka)</li><li>▪ Frykt for å bli straffet når en tar opp vanskelige saker (sanksjoner)</li><li>▪ Latterliggjerin g</li><li>▪ Forutinntatthe t (for raskt på banen med motargument)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Det ein tek opp er ein redd for blir teke feil opp.</li><li>▪ Rolleavklaring mellom TV og VO – kven tek opp kva</li><li>▪ Økonomiproblematikk. Saker kjem ikkje vidare grunna økonomi</li><li>▪ Det opplevast at toppleinga har tette band i nokre avdelingar</li><li>▪ Vanskeleg å stande i mot «hierarkiet»</li><li>▪ Personar (tilsette) er redde for å ta opp ting på arbeidsplassane, for å få dårleg arbeidsmiljø på arbeidsplassen.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Lite fleksibilitet</li><li>▪ Alle tenkjer ut frå sitt område og sine behov. Døme: Tillitsvalde er meir oppteken av sine krav, enn kva som er best for brukerane</li><li>▪ Bruk av negativt kroppsspråk</li><li>▪ Arroganse</li><li>▪ Tillitsvalde tek ein «kontroll» rolle</li><li>▪ Grad av taushetsplikt. Bli det preka i ettertid ?</li></ul>

TV/HTV	VO/HVO	Arbeidsgjevar
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tidligere mistillit (bærer med seg fra tidligere)</li> <li>▪ Valg av terminologi (kan bli usikker, fordi man ikke forstår alt som blir sagt)</li> <li>▪ Opplevelse av å ikke bli lyttet til</li> <li>▪ Bruk av mobiltelefon (med andre) under møtet kan opplevast som at det som samtala om ikkje er viktig</li> <li>▪ Avbrytelsar</li> <li>▪ Ironi</li> <li>▪ Ekskludert frå viktig informasjon</li> <li>▪ Dårlig dagsform (kort lunte)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Om det er dårleg arbeidsmiljø på arbeidsplassen frå før er ein redd å seia frå eller melde saker.</li> <li>▪ Tillitsvalde og verneomboda er ikkje tydelege nok ut til dei tilsette</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opplever ofte at dei gjer saker større enn det er. Skaper uvisse, usikkerheit. Frykt som det som måtte «komme»</li> <li>- Opplever some gonger at tillitsvalde skaper meir uro/dårlegare arbeidsmiljø.</li> <li>- Dreg i gang saker som ikkje har «livets rett» Grad av kunnskap til eiga rolle. Kva er viktig å gå vidare med ...eller ei.</li> <li>▪ Skaper misstillit, og dårleg samarbeidsklima</li> </ul>

Hovudfunn på korleis **partane** opplever **driverar** for eit godt ytringsklima.

TV/HTV	VO/HVO	Arbeidsgjevar
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mulighet til å kunne møte forberedt</li> <li>- Respekt for hverandre</li> <li>- Likeverdige drøftingspartnere</li> <li>- Evne til å lytte til hverandre</li> <li>- Vilje til å vurdere innspill, ikke være fastlåst i egne tanker/planer</li> <li>- Fokus på sak</li> <li>- Trygge deltakere, som tør å si det de mener</li> <li>- Tillit til at informasjonen blir der den skal være</li> <li>- Klar kommunikasjon om hva som kan deles/ ikke deles med andre</li> <li>- Åpenhet for ulike meninger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ God økonomi</li> <li>➤ Kunne skilje sak og person</li> <li>➤ At tilsette ser at det vert gjort noko og det kjem eit resultat</li> <li>➤ Gode diskusjonar</li> <li>➤ Tillit til rette personar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Større grad av empati og forståelse for kvarandres roller.</li> <li>- Vere løysingsoreinterte , - ikkje anklagande mot kvarandre.</li> <li>- Ikkje overdrive saker</li> <li>- Tydeleg møtestuktur</li> <li>- Rom for å gjere feil</li> <li>▪ Tydlegare dialog og kommunikasjon</li> </ul>



<b>TV/HTV</b>  - Åpne spørsmål fra leder - God informasjonsflyt - Respekt for rolle		
---	--	--

oOo

Om ein forsøker å systematisere hemmerane og driverane som kjem fram:

	<b>Hemmerar</b>	<b>Driverar</b>
<b>Tillit</b>	Redd for info spreier seg i organisasjonen Spreier negativ informasjon om leiinga	Tillit til partane Tillit at informasjonen ikkje blir spreia
<b>Makt og påvirkningskraft</b>	Underlegenhet – vanskeleg å stå mot hierarkiet Frykt for å ta opp forhold på arbeidsplassen (tilsette) – arbeidsgjevar kan gjere det vanskeleg Misstillit til leiinga	Ikkje hause opp saker – overdrive Respekt for roller og posisjonar
<b>Ytringsfrihet og ytringsansvar</b>	Redd for at ting blir tatt feil opp – let vere å ta det opp	Ikkje hause opp saker – i organisasjonen

	<b>Hemmerar</b>	<b>Driverar</b>
<b>Faktakunnskap (rolleforståelse)</b>	<p>Redd for at ting blir tatt feil opp</p> <p>Avklaring av rollene mellom TV og VO</p> <p>Informasjon ut til tilsette</p> <p>Raskt motargument frå arbeidsgjevar – likeverdige partar</p> <p>Tek ikkje opp alt som er krevd i HA</p> <p>Termologi – kunnskap om kva som skal takast opp</p> <p>Roller: Lar vere å ta opp, då ein har opplevd at tilsette spreier informasjon som skaper uro</p> <p>Dreg i gang unødvendige saker – som ikkje er ei sak</p>	<p>Kunne møte førebudd – sakliste</p> <p>Forståing for kvarandre sin roller</p> <p>Må kunne sjå det kjem resultat av dialog mellom verneapparat og tillitsvalde</p> <p>Det som krev informasjon blir det informert om – informasjonsflyt</p> <p>Fokus på sak</p>
<b>Sagt og usagt</b>	<p>Let vere å ta opp forhold – frykt for uro hjå begge partar</p>	
<b>Tilskuarmentalitet</b>	<p>Tilsette tek ikkje opp forhold på arbeidsplassen i frykt for at situasjonen skal forverre seg</p>	
<b>Kroppsspråk og meta-kommunikasjon</b>	<p>Kroppsspråk (negativt) – himle med augene, sjå vekk, latterleggjering, blir ikkje lytta til osv.</p> <p>Ser på klokka – avbryt – tar telefonar</p>	<p>Kunne ha tydeleg dialog og kommunikasjon</p>
<b>Anna</b>		<p>Rom for feiling</p>

---

***Kva skal til for at partane skal kjenne på psykologisk tryggleik (godt ytringsklima) i medråderettssituasjonen, så ein oppnår god dialog/samhandling mellom partane som intensjonen er i HA/AML?***

- Trygge på kvarandre
- God informasjonsflyt begge veier
- Imøtekommende kroppsspråk
- respekt for hverandre
- stor «takhøyde» for ytringer/synspunkt - fleksibilitet
- lytter aktivt til hverandres synspunkt og forslag
- opptatt av utvikling/ forbedring og ikke av å vinne sak
- trygge på kvarandre, veit at informasjon som blir gitt ikkje blir misbrukt
- fravær av sanksjonar
- arbeide mot felles mål og utvikling
- viktig å huske på at TV/HTV og VO/HVO har en rolle og representerer medlemmenes synspunkter
- forutsigbarheit, og open dialog.
- Fleksibilitet
- Realistiske krav «ikkje berre male eiga kake»

*\*) Funna er i sin heilskap teke med som vedlegg.*

## **DRØFTING**

I kartlegginga kjem det fram ei rekkje forhold med samhandlinga mellom partane. Nokre faktorar som kjem fram som hemmar for alle i partssamarbeidet, mens det er moment som berre gjeld arbeidstakersida eller arbeidsgjevarsida.

Det kjem tydeleg fram at partane ikkje tek opp alt i medråderettssituasjonen, det vere seg frå arbeidsgjevarsida og arbeidstakersida. Men partane har ulike årsakssamanheng for kvifor ein ikkje gjer det.

Om ein skal trekke fram ein faktor frå arbeidsgjevar, er det frykt for spreining av informasjon ut tilsette på eit tideleg tidspunkt eller sensitiv informasjon. Frå

---

arbeidstakersida er hovudgrunnen ein frykt for reaksjon frå arbeidsgjevarsida om ein tek opp bestemte forhold. Tilsette har også ein frykt for å bringe problemstillingar opp. Då dei er redd for at det kan bli eit surt miljø på arbeidsplassen – derfor betre å vere taus.

Men lovverket stiller krav til samhandlinga og ein kan ikkje innta ei rolle som tilskuar, men ein må vere aktiv deltakande i å få ein god dialog og samhandling innanfor gjevne rammer.

Det er ikkje berre partane som er tilskuar og ikkje tek opp forhold ein skulle, det gjer også tilsette. I kartlegginga kjem det fram at tilsette ikkje tek opp alle forhold med TV/VO i frykt for at arbeidsmiljøet skal bli dårleg.

Konsekvensen av å ikkje ta opp utfordringa kan bli eit akselererande problem og i ytterste konsekvens kan det bli flykt av tilsette frå arbeidsplassen. Resultatet kan bli mangel på kompetanse og menneskelege ressursar som til sjuande og sist påverkar tenestetilbode. Det er dette Kvalnes skildrar som passiv feil.

Som eg skildra i førre avsnitt er det ulike årsakssamanheng for at forhold ikkje blir teke opp – men alle partane har tufta årsaka på ein psykologisk frykt.

VO/TV tek ikkje opp utfordringar med arbeidsgjevar i frykt for reaksjonar. Vonar denne utfordringa er ei ibuande frykt og ikkje ei frykt på bakgrunn av erfaringar i tidlegare situasjonar. Som Kvalnes seier det, så må makt utøvast med varsemnd, slik at ein ikkje skaper frykt som kan få uheldige konsekvensar på arbeidsplassen og tenestetilbodet. Viktig at leiinga tenkjer gjennom når ein utøver makta.

Arbeidsgjevar lar vere å ta opp enkelte forhold i medråderettssituasjonen i frykt for at det kan spreie seg i organisasjonen og gje vanskar. No bryt arbeidsgjevar informasjon i HA, så tideleg som råd. TV/VO bryt sin rolleforståing i HA. Det vil utan tvil vore lurt at VY kommune set rammer for medråderettsmøta. Denne type rammer vil vere med å bygge opp psykologisk trygghet. Denne framgangsmåten skildrar Edmundsen vil ha positiv innverknad på frykten.

Om arbeidsgjevarsida bevisst vel å ikkje ta opp enkelte ting med tilsette, utøver ein det som kallast aktive feil. Konsekvensen vil vere at ein vil kunne få kritikk i etterkant eller at ein får TV/VO mot seg i f.eks ein omstillingsprosess.

Det kan vere mange forhold som er regulert i lov eller avtale, då føreligg det **ikkje** noko ytringsfrihet (men ytringsansvar). Som eksempel her har arbeidsgjevar etter

---

HA plikt å gje informasjon så tideleg som mogeleg. Då er det vanskeleg å skjule seg bak at informasjonen blir spreidd til tilsette og skape uro.

Kommunikasjonen synast å vere ei utfordring. Alle partar oppgjer at det føreligg nonverbal kommunikasjon som ulike former for kroppreaksjonar og handlingar som ikkje syner interesse for situasjonen.

Ein kan stille seg spørsmål til kvifor det er så mykje tolking og reaksjon på den ikkje verbale kommunikasjonen. I fare for å trakke over, vel eg likevel å kome med ein refleksjon. Begge partar i OKI og HO har bakgrunn frå omsorgsyrker, noko som kanskje kan gjere ein er kjenslevar. Det kan vere ein medverkande årsak for at kroppsspråk er ein faktor som i stor grad blir trekt fram som ei utfordring. For å gjere noko med dette, så er det ikkje lett, men ein kan kanskje teste om tanken/refleksjonen du fekk med kroppshaldninga er rett.

F.eks – eg såg du himla med augene då eg sa..... – betyr det eg sa noko uklart eller noko eg ikkje burde sagt?

Partane har skissert driverar på fleire av områda der ein har utfordringar, det er eit godt utgangspunkt for forbetningsarbeid. Ein har på den måten sett på kva som skal til å forbetre dialogen og tryggleiken, erkjent utfordringane og sett på kva som skal til for å sikre ein psykologisk trygghet.

Det er nok årsaka at ein har fått innspel på svært mange område for vidareutvikling. Utviklingsplanen tek utgangspunktet til driverar og erkjente utfordringar.

### ***Råd til kva VY kommune kan vidareutvikle seg på (utviklingsplan)***

Målet med utviklingsplanen er at det blir trygt å ta mellommenneskelege risiko i gruppa, og at ein ikkje vil audmjuke, avvise eller straffe kvarandre for å uttrykke eigne meiningar eller tankar. Vidare følgjer det ein del rettar og plikter i partssamarbeidet, som gjer at partane ikkje kan «reservere seg» eller unngå å samarbeide.

---

### **Tiltak som må med i ein utviklingsplan:**

1. Psykologisk trygghet
2. Ytringsklima – hovudpunkt:
  - a. Tilbakemeldingskultur
  - b. Kommunikasjon – nonverbal kommunikasjon
    - i. Sagt og usagt
  - c. Makt
3. Fellesopplæring: kunnskap i lov og avtaleverk, med hovudfokus på:
  - a. Partane: tema som ein skal drøfte og informere om – gjensidig ansvar
  - b. Rettar og plikter etter HA - intensjon
  - c. Begrepet likeverdige partar
  - d. Rolleavklaring: TV/HTV og VO/HVO
  - e. Kva skal til for at partane vågar å ta opp ting «så tidleg som mogeleg» - korleis skal ein sikre at viktig og tidleg informasjon ikkje blir spreidd
  - f. Anna innan lov og avtaleverket
  - g. Ytringsfrihet og ytringsansvar
4. Lag «køyrereglar» for planlegging, gjennomføring og etterarbeid etter medråderettsmøte.

- ➔ Viktig at ein utarbeider ein tidsplan for utviklingsarbeidet, med klare mål og forventningar (NB: lag ein milepelsplan) – husk småskrittsforbetringar
- ➔ Viktig og ikkje ta alle temane samstundes, men bli ferdig med eit utviklingsområde om gonga.

NB: I hovudpunkta over må ein flette inn momenta som partane i kartlegginga har skildra som viktige for å utvikle partssamarbeidet positivt.

Jf under funn: «Kva skal til for at partane skal kjenne på psykologisk tryggleik (godt ytringsklima) i medråderettssituasjonen, så ein oppnår god dialog/samhandling mellom partane som intensjonen er i HA/AML?»

---

## LITTERATURLISTE

Arbeidsmiljølova (2021). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.*  
(LOV-2021-06-18-127).

<https://lovdata.no/pro/#document/NL/lov/2005-06-17-62?searchResultContext=1227&rowNumber=1&totalHits=10963>

Arbeidstilsynets nettsider. <https://www.arbeidstilsynet.no/tema/ytringsklima-pa-arbeidsplassen/>

Edmondson, Amy C. (2020). *Den frygtløse organisation. Skab psykologisk tryghed på arbeidsplassen og styrk læring, innovation og vækst.* Djøf Forlag, København

Idebanken for eit arbeidsliv som fungerer -  
<https://www.idebanken.org/innsikt/artikler/tillit>

Karoliussen, Mette (2002), *sykepleie – tradisjon og forandring*, Gyldendal Norsk forlag

Kvalnes, Øyvind (2019). *Ytringsklima.* (1. utgåve, 2 opplag). Cappelen Damm Akademisk forlag

Lauvås, Kirsti og Per (2004). *Tverrfagleg samarbeid – perspektiv og strategi* (2. utgåve). Universitetsforlaget

Nygård, Roald (2017). *Aktør eller brikke* (5 opplag). Cappelen Akademisk forlag

---

**Vedlegg nr. 1: SKJEMA SOM ER NYTTA AV PARTANE**

**PROBLEMSTILLING:**

KORLEIS OPPLEVER EIN  
PSYKOLOGISK TRYGGHET  
UNDER MØTE MELLOM PARTANE?

**Kva er psykologisk trygghet?**

Om det er eit psykologisk trygget, er det eit klima/ytringsklima kor ein er trygg til å uttrykke seg og vere seg sjølv.

**Kva er ytringsklima**

Klima for å ta ordet og snakke saman på jobben i form av å gje kvarandre ros og støtte, kritikk og motstand

oOo

**Arbeidsmetode:**

- Individuelt kartleggingskjema
- **IGP** i gruppe (**I**ndividuelt, **G**ruppe, **P**lenum)

oOo

**Nosituasjonen;**

- I. Kva opplever du som hemmerar og driverar (på din arbeidsplass) for eit godt ytringsklima der alle kan kjenner seg trygge på å ta opp alle forhold (positive og negative) i medråderettssituasjonen?

<b><u>Hemmerar</u> for eit godt ytringsklima der alle kan kjenner seg trygge på å ta opp alle forhold i medråderettssituasjonen</b>	<b><u>Driverar</u> for eit godt ytringsklima der alle kan kjenner seg trygge på å ta opp alle forhold i medråderettssituasjonen</b>



---

--	--

- II. Når ytringsklimaet mellom partane er på sitt beste, korleis er dialogen/samhandlinga i medråderettsmøte då?

oOo

**Framover:**

- III. Kva skal til for at partane skal kjenne på psykologisk tryggleik (godt ytringsklima) i medråderettssituasjonen, så ein oppnår god dialog/samhandling mellom partane som intensjonen er i HA/AML?

---

**Vedlegg nr. 2: ATTENDEMELDING FRÅ TV/HTV****Nosituasjonen;**

- IV. Kva opplever du som hemmerar og driverar (på din arbeidsplass) for eit godt ytringsklima der alle kan kjenner seg trygge på å ta opp alle forhold (positive og negative) i medråderettssituasjonen?

<b><u>Hemmerar</u> for eit godt ytringsklima der alle kan kjenner seg trygge på å ta opp alle forhold i medråderettssituasjonen</b>	<b><u>Driverar</u> for eit godt ytringsklima der alle kan kjenner seg trygge på å ta opp alle forhold i medråderettssituasjonen</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Opplevelse av underlegenhet</li><li>- Negativt kroppsspråk fra en av partene (himling med øyne, snu seg bort, se på klokka)</li><li>- Frykt for å bli straffet når en tar opp vanskelige saker (sanksjoner)</li><li>- Latterliggjøring</li><li>- Forutinntatthet (for raskt på banen med motargument)</li><li>- Tidligere mistillit (bærer med seg fra tidligere)</li><li>- Valg av terminologi (kan bli usikker, fordi man ikke forstår alt som blir sagt)</li><li>- Opplevelse av å ikke bli lyttet til</li><li>- Bruk av mobiltelefon (med andre) under møtet kan</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Mulighet til å kunne møte forberedt</li><li>- Respekt for hverandre</li><li>- Likeverdige drøftingspartnere</li><li>- Evne til å lytte til hverandre</li><li>- Vilje til å vurdere innspill, ikke være fastlåst i egne tanker/planer</li><li>- Fokus på sak</li><li>- Trygge deltakere, som tør å si det de mener</li><li>- Tillit til at informasjonen blir der den skal være</li><li>- Klar kommunikasjon om hva som kan deles/ ikke deles med andre</li><li>- Åpenhet for ulike meninger</li><li>- Respekt for rolle</li><li>- Åpne spørsmål fra leder</li><li>- God informasjonsflyt</li></ul>

<p>oppleves som at det som samtales om ikke er viktig</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avbrytelser</li> <li>- Ironi</li> <li>- Ekskludert fra viktig informasjon</li> <li>- Dårlig dagsform (kort lunte)</li> </ul>	
---	--

oOo

V. Når ytringsklimaet mellom partane er på sitt beste, korleis er dialogen/samhandlinga i medråderettsmøte då?

- lett tone (humor)
- imøtekommende kroppsspråk
- alle tør å komme med innspill
- innspill blir lyttet til og vurdert
- løysningsorientert
- fokus på nåtid og fremtid
- konstruktivt og kreativt
- utviklande

oOo

### **Framover:**

VI. Kva skal til for at partane skal kjenne på psykologisk tryggleik (godt ytringsklima) i medråderettssituasjonen, så ein oppnår god dialog/samhandling mellom partane som intensjonen er i HA/AML?

- Trygge på hverandre
- God informasjonsflyt begge veier
- Imøtekommende kroppsspråk
- respekt for hverandre
- stor «takhøyde» for ytringer/synspunkt
- lytter aktivt til hverandres synspunkt og forslag

- 
- opptatt av utvikling/ forbedring og ikke av å vinne sak
  - trygge på hverandre, vet at informasjon som blir gitt ikke blir misbrukt
  - fravær av sanksjoner
  - viktig å huske på at tillitsvalgt har en rolle og representerer medlemmenes synspunkter

---

### Vedlegg nr. 3: ATTENDEMELDING FRÅ VO/HVO

#### Nosituasjonen;

- I. Kva opplever du som hemmerar og driverar (på din arbeidsplass) for eit godt yringsklima der alle kan kjenner seg trygge på å ta opp alle forhold (positive og negative) i medråderettssituasjonen?

<b><u>Hemmerar</u> for eit godt yringsklima der alle kan kjenner seg trygge på å ta opp alle forhold i medråderettssituasjonen</b>	<b><u>Driverar</u> for eit godt yringsklima der alle kan kjenner seg trygge på å ta opp alle forhold i medråderettssituasjonen</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Det ein tek opp er ein redd for blir teke feil opp.</li><li>➤ Rolleavklaring mellom TV og VO – kven tek opp kva</li><li>➤ Økonomiproblematikk. Saker kjem ikkje vidare grunna økonomi</li><li>➤ Det opplevast at toppleiinga har tette band i nokre avdelingar</li><li>➤ Vanskeleg å stande i mot «hierarkiet»</li><li>➤ Personar (tilsette) er redde for å ta opp ting på arbeidsplassane, for å få dårleg arbeidsmiljø på arbeidsplassen.</li><li>➤ Om det er dårleg arbeidsmiljø på arbeidsplassen frå før er ein redd å seia frå eller melde saker.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ God økonomi</li><li>➤ Kunne skilje sak og person</li><li>➤ At tilsette ser at det vert gjort noko og det kjem eit resultat</li><li>➤ Gode diskusjonar</li><li>➤ Tillit til rette personar</li></ul>

➤ Tillitsvalde og verneomboda er ikkje tydelege nok ut til dei tilsette	
---	--

oOo

- II. Når ytringsklimaet mellom partane er på sitt beste, korleis er dialogen/samhandlinga i medråderettsmøte då?
- Open, inkluderande, ikkje nedlatande, sjå sak frå fleire sider, fleksibilitet, rom for konstruktive tilbakemeldingar, (også fokus på ros/gode tilbakemeldingar),

oOo

**Framover:**

- III. Kva skal til for at partane skal kjenne på psykologisk tryggleik (godt ytringsklima) i medråderettssituasjonen, så ein oppnår god dialog/samhandling mellom partane som intensjonen er i HA/AML?
- Grad av tillit og arbeid mot felles mål og utvikling.
  - Fleksibilitet
  - Realistiske krav «ikkje berre male eiga kake»
  - Forutsigbarheit, og open dialog.

---

**Vedlegg nr. 4: ATTENDEMELDING FRÅ LEINGA****Nosituasjonen;**

- IV. Kva opplever du som hemmerar og driverar (på din arbeidsplass) for eit godt yringsklima der alle kan kjenner seg trygge på å ta opp alle forhold (positive og negative) i medråderettssituasjonen?

<b><u>Hemmerar</u> for eit godt yringsklima der alle kan kjenner seg trygge på å ta opp alle forhold i medråderettssituasjonen</b>	<b><u>Driverar</u> for eit godt yringsklima der alle kan kjenner seg trygge på å ta opp alle forhold i medråderettssituasjonen</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Lite fleksibilitet</li><li>- Alle tenkjer ut frå sitt område og sine behov. Døme: Tillitsvalde er meir oppteken av sine krav, enn kva som er best for brukarane (OKI: Elevane/borna)</li><li>- Bruk av negativt kroppsspråk</li><li>- Arroganse</li><li>- Tillitsvalde tek ein «kontroll» rolle</li><li>- Grad av tausheitsplikt. Bli det preka i ettertid ?</li><li>- Opplever ofte at dei gjer saker større enn det er. Skaper uvisse, usikkerheit. Frykt som det som måtte «komme»</li><li>- Opplever some gonger at tillitsvalde skaper meir uro/dårlegare arbeidsmiljø. Dreg i gang saker som ikkje</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Større grad av empati og forståelse for kvarandres roller.</li><li>- Vere løysingsoreinterte,- ikkje anklagande mot kvarandre.</li><li>- Ikkje overdrive saker</li><li>- Tydeleg møtestuktur</li><li>- Rom for å gjere feil</li><li>- Tydlegare dialog og kommunikasjon</li></ul>

<p>har «livets rett» Grad av kunnskap til eiga rolle. Kva er viktig å gå vidare med ...eller ei.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Skaper misstillit, og dårleg samarbeidsklime</li> </ul>	
---	--

oOo

- V. Når ytringsklimaet mellom partane er på sitt beste, korleis er dialogen/samhandlinga i medråderettsmøte då?
- Open, inkluderande, ikkje nedlatande, sjå sak frå fleire sider, fleksibilitet, rom for konstruktive tilbakemeldingar, (også fokus på ros/gode tilbakemeldingar),

oOo

**Framover:**

- VI. Kva skal til for at partane skal kjenne på psykologisk tryggleik (godt ytringsklima) i medråderettssituasjonen, så ein oppnår god dialog/samhandling mellom partane som intensjonen er i HA/AML?
- Grad av tillit og arbeid mot felles mål og utvikling.
  - Fleksibilitet
  - Realistiske krav «ikkje berre male eiga kake»
  - Forutsigbarheit, og open dialog.