



# Erfaringer med MED i amterne

- og pejlinger på fremtidige udfordringer

Steen E. Navrbjerg

**December 2004**

ISBN 87-7296-240-2

Employment Relations  
Research Centre  
Department of Sociology  
University of Copenhagen

Forskningscenter for  
Arbejdsmarkeds- og  
Organisationsstudier  
Sociologisk Institut  
Københavns Universitet

Linnésgade 22  
DK – 1361 Copenhagen K  
Tel: +45 35323299  
Fax: +45 35323940  
faos@sociology.ku.dk  
www.faos.dk

**Erfaringer med MED i amterne – og pejlinger på fremtidige udfordringer**

1. udgave, 1. oplag november 2004

Amtsrådsforeningen  
Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte  
Frederiksberg Kommune

Publikationen er udarbejdet af:

FAOS, Københavns Universitet:

Steen E. Navrbjerg

Projektledeelse:

Sidsel Diemer Leonhardt, ARF  
Lars Daugaard, KTO

Tryk: Amtsrådsforeningen

ISBN 87-7296-240-2

## Indholdsfortegnelse

Forord.....	7
Indledning - sammenfatning .....	9
12 hovedpointer om samarbejdet i amterne .....	9
Rapportens opbygning .....	12
Forbehold .....	13
Kapitel 1: Hvorfor MED?.....	15
Arbejds miljøarbejdet og samarbejdet smelter sammen.....	15
Medindflydelse og medbestemmelse forventes øget.....	16
Rationalisering af B-siden.....	16
Samarbejdsorganisationen skal tilpasses personaleorganisationen.....	17
Kapitel 2: Arbejds miljøarbejdet i MED .....	19
Overordnet: Arbejds miljøarbejdets status er klart løftet.....	22
Case – arbejds miljøarbejdet er løftet.....	22
Case – MED legitimerer arbejds miljøarbejdet.....	22
Case – skærpet dagsorden for arbejds miljøarbejdet .....	23
Case – arbejds miljøarbejdet ændrer adfærd .....	26
Kompetencer, økonomi og ansvar i samme forum .....	27
Case – kompetencer og ansvar i samme forum.....	28
Case – kompetencer og ansvar ligger samme sted.....	28
Case – et mere realistisk og forpligtende arbejds miljøarbejde .....	28
Case – nyt helhedssyn på arbejds miljø og samarbejde .....	29
Nye roller for TR og SIR .....	30
Case – nye roller i MED-systemet.....	30
Case - nye roller, både for medarbejdere og ledere.....	31
Case – hvor skal jeg være i MED? .....	31
MED og aftale- hhv. lovgivningssystemet.....	32
Case – arbejds miljø: aftale versus lovgivning .....	32
Case – lovgivningen og tilpasset tilsyn .....	33
Case – tilpasset tilsyn og MED .....	36
Arbejds miljøarbejdet strukturerer samarbejdet .....	38
Case - arbejds miljøarbejdet giver MED-strukturen indhold.....	38
Case – arbejds miljø hver anden gang, samarbejde hver anden gang.....	40
MED tur-retur - særlige fora for arbejds miljødiskussioner?.....	40
Kapitel 3: Medindflydelse, medbestemmelse – og ledelsesret.....	43
Overordnet: Ledelsesrettens grænser er klare – men rykkes langsomt.....	46
Case – ledelsesretten fastholdes... men bøjes også.....	46
Case – MED som rådgivningsforum .....	47
Case – medarbejdere som medspillere.....	48
Case – medindflydelse, medbestemmelse – og det uformelle .....	49
Case – fra paradeforestilling til glidning af ledelsesret.....	51
Case – medindflydelse - og medansvar?.....	54
Case – medarbejderrepræsentanter definerer indsatsområder .....	56
Case - MED-aftalen – varm luft i ringbind? .....	56
Økonomi og budgetter.....	57
Case – MED flytter ikke penge, men argumenter .....	57
Case - MED og påvirkning af økonomiske beslutninger .....	58
Case – tidlig involvering i budgettet.....	60
Case – medarbejdere deltager i budgetkonferencer.....	61
Case - møder med borgmester/økonomiudvalg .....	62
Case - møder med økonomiudvalget og indflydelse .....	63
Case – meningsløse møder med økonomiudvalget .....	66
Administrativ versus politisk ledelse .....	66

Case – politisk udspil om Ny Løn.....	67
Case – rollespillet i MED-samarbejdet.....	67
MED - en velkommen erstatning for koordinationsudvalget.....	68
Case - koordinationsudvalget afløses af MED-udvalg .....	68
Case – MED som erstatning for koordinationsudvalget .....	70
Case – fra koordinationsudvalg over informationsudvalg til medindflydelsesudvalg .....	70
Case - koordinationsudvalget retur?.....	72
<b>Kapitel 4: Repræsentation – medarbejdersidens sammensætning.....</b>	<b>73</b>
Overordnet: Repræsentationen fungerer tilfredsstillende .....	77
Case – kompetente medarbejderrepræsentanter i store enheder .....	77
Case – rationalisering af medarbejdersiden.....	78
Case – koordination via Amtets Medarbejder Forum.....	79
Case – organisationsrepræsentanter i kontaktudvalget .....	80
Case – manglende koordinering på B-siden hæmmer dynamikken .....	81
Case – stramme mandater hæmmer dynamikken.....	82
Case – formøder hæmmer dynamikken .....	83
Case – medarbejderrepræsentanter sorterer.....	83
Case – medarbejderrepræsentation og særinteresser.....	84
Organisationsrepræsentanter i MED-systemet.....	86
Case - godt og skidt ved organisationsrepræsentanter.....	86
Case – ingen organisationsrepræsentanter – og dog.....	87
Case – behovet for kompetente mod- og medspillere.....	88
Case – organisationsrepræsentanter gør hovedudvalget potent .....	89
Case – organisationsrepræsentanter slår mere igennem.....	90
Case – organisationsrepræsentanter i en overgangsfase .....	91
Case - når heller ikke medarbejdere ønsker organisationsrepræsentanter..	92
Asymmetriske arbejdsbetingelser .....	93
Case – asymmetri mellem ledelse og medarbejderrepræsentation .....	94
Case – medarbejderrepræsentanters forskellige vilkår .....	94
Case – forskellige kompetencer og personlige forudsætninger .....	95
Ledelsens sammensætning og deltagelse.....	96
Case – ledersiden skal også repræsentere bredt .....	96
Case – A-siden har kun teoretikere.....	97
<b>Kapitel 5: MED og nye ledelsesformer.....</b>	<b>99</b>
Overordnet: MED ændrer ledelse .....	100
Case – MED som redskab i organisationsudvikling .....	100
Case - MED som et ledelsesinstrument .....	100
Case – MED udvikler mellemledere.....	101
Case - MED til udvikling af personalepolitik .....	103
Case – værdiledelse versus regelstyring.....	104
Case – økonomi dominerer over sikkerhed .....	105
<b>Kapitel 6: Information, høring og kommunikation.....</b>	<b>107</b>
Bottom-top - MED som lærende organisation .....	109
Case – MED som lærende organisation .....	110
Case – balancen mellem centralt og decentralt .....	110
Case – den bevidst lærende organisation – lokalt .....	111
Top-bottom - MED som en decentral organisation.....	112
Case – MED som medie for decentraliserede beslutningskompetencer ..	112
Når MED-ånden ud i alle led?.....	113
Case – MED når ikke altid ud.....	113
Case – interesseforskelle centralt og decentralt .....	115
Case – når MED skal ud lokalt .....	116
Personer som barriere for MED.....	118
Case – det personliges betydning for samarbejdet .....	118

Case – det personliges betydning for arbejdsmiljøarbejdet.....	119
Hvad diskuteres i MED?.....	119
Personalepolitik .....	120
Budgetter .....	120
Strukturreformen .....	120
<b>Kapitel 7: Strukturreformen og MED-systemet .....</b>	<b>121</b>
MED er forumet for strukturdiskussioner .....	121
Case – MED og strukturreformen som le delsesudfordring .....	121
Case – MED som forum for strukturdiskussioner.....	123
<b>Kapitel 8: MED-uddannelsen.....</b>	<b>125</b>
Case – intet nyt i MED-uddannelsen .....	126
Case – MED-uddannelsen er for rigid og virkelighedsfjern.....	127
Case – MED-uddannelse for mange forskellige medarbejdergrupper.....	129
Case – udgangspunkt i det lokale .....	130
<b>Kapitel 9: MED som aftaleforum .....</b>	<b>131</b>
Meget få aftaler – ret meget samarbejde.....	131
Når aftaleretten er til diskussion .....	131
TR-aftalen det typiske – og eneste? .....	131
Case – ånden vigtigere end aftaler.....	132
Case - aftaleret og organisationerne .....	133
Case – faglige organisationer tør ikke at lægge kompetence fra sig .....	133
Case – B-siden delt om TR-aftalen.....	135
<b>Kapitel 10: Rammaaftalen og virkeligheden – hvad kan gøres bedre?.....</b>	<b>137</b>
Den centrale aftale er skelettet.....	137
Forskellige afsæt for MED.....	138
Rum for forbedringer.....	138
Det centrale .....	138
Det lokale .....	139
Gråzonen .....	140
MED og aftalekompetencen.....	141
Er MED det afgørende?.....	142



## Forord

Medarbejdere på arbejdspladser i den offentlige sektor stiller i stigende grad krav om medindflydelse og medbestemmelse. Det sker ikke mindst i lyset af den stadig mere udbredte decentralisering, som også for mange ledere i amter og kommuner har gjort det naturligt i højere grad at inddrage medarbejderne i beslutningsprocesserne. For kan man decentralisere ledelse, samarbejde, tilrettelæggelse af retningslinjer og måske ligefrem forhandlinger uden også at øge medindflydelsen og medbestemmelsen? I mange amter og kommuner opstod der op gennem 1990'erne i lyset af decentraliseringen stadig tydeligere et behov for en revurdering og rekonstruktion af samarbejdssystemet.

I 1996 indgik KL, Amtsrådsforeningen, Københavns og Frederiksberg Kommuner samt KTO i forlængelse af OK95 en rammeaftale om medindflydelse og medbestemmelse – i daglig tale kaldet MED-aftalen. Aftalen stillede som udgangspunkt krav om, at der senest per 15. februar 1997 i alle kommuner og amter skulle nedsættes et forhandlingsorgan til diskussion af oprettelse af et MED-udvalg i den enkelte (amts)kommune. Forhandlingsorganet skulle så finde frem til, om man ville have MED eller SU. I skrivende stund – november 2004 – har 13 ud af de 14 amter i Danmark indført MED. Kun Vejle Amt har fastholdt en SU-struktur.

I forlængelse af aftalen blev det besluttet, at aftalen og dens virkninger skulle evalueres efter seks år. Det er evalueringen på det amtslige område, der her foreligger. Undersøgelsen er igangsat af Amtsrådsforeningen, KTO og Frederiksberg Kommune og er udført af FAOS, Forskningscenter for Arbejdsmarkeds- og Organisationsstudier med lektor, ph.d. Steen E. Navrbjerg som projektleder.

Undersøgelsen er baseret på kvalitative interview med aktører på tre MED-niveauer i syv amter. I alt 45 personer er blevet interviewet – fordelt på ca. 30 interview.

En sådan evaluering er kun mulig, fordi så mange mennesker har sat tid af til at hjælpe os. Det handler først og fremmest om de formænd, næstformænd og sikkerhedsrepræsentanter i amterne, der har brugt tid på at svare på vores mange spørgsmål. En stor tak til alle 45. Og en særlig tak skal rettes til de mennesker i hvert amt, som har koordineret vores interview i særdeleshed og vores ophold i almindelighed.

Også projektledelsen og projektets styregruppen skal takkes for godt samarbejde og konstruktive kommentarer.

En særlig tak til min kollega, fil.dr. Jørgen Steen Madsen, som med sin viden og overblik inden for arbejdsmarkedsstudier i almindelighed og den offentlige sektors mange kringelkroge i særdeleshed har været – og er – en uvurderlig sparring og inspirator.

Sidst, men ikke mindst, skal vores to dygtige studentermedhjælpere stud.scient.soc. Anna Ilsøe og stud.scient.soc. Ane Kolstrup takkes for deres store arbejde med udskrivningen af det store interviewmateriale.

Rapporten her foreligger både i trykt form og til at downloade fra [www.arf.dk](http://www.arf.dk), [www.kto.dk](http://www.kto.dk), [www.personaleweb.dk](http://www.personaleweb.dk) og/eller [www.faos.dk](http://www.faos.dk).

København, november 2004

Steen E. Navrbjerg





## Indledning - sammenfatning

Overordnet viser denne undersøgelse, at MED har styrket samarbejdet i amterne – ligesom det har løftet arbejdsmiljøarbejdet. Det er de to overordnede konklusioner. Men der er mange andre konklusioner.

I denne indledning vil vi først i 12 punkter samle op på de følgende mere end 100 sider. Det skal understreges, at der er tale om meget koncentrerede konklusioner – og at der er naturligvis er mange nuancer i det materiale, der følger efter denne indledning.

Dernæst vil der blive redegjort for rapportens opbygning, og afsluttende vil vi kort redegøre for forbehold og nogle nuancer, man skal være opmærksom på i læsningen af rapporten.

12 hovedpointer om samarbejdet i amterne

### 1. Arbejdsmiljøarbejdet er opprioriteret

Arbejdsmiljøet er ifølge samtlige interviewpersoner blevet opprioriteret. Det afgørende element er, at kompetencerne nu er samlet, så der kan tages arbejdsmiljømæssige beslutninger i samme forum, hvor de afgørende ansvarlige aktører sidder – og hvor der kan lægges økonomi bag beslutningerne. Sammenlægningen af samarbejds- og arbejdsmiljøsystemet betyder også, at der nu lægges et helhedssyn på arbejdsmiljøproblemer – arbejdsmiljø er personalepolitik og omvendt. I enkelte amter fremhæves ligefrem, at arbejdsmiljøarbejdets indtog har struktureret samarbejdet i almindelighed og personalepolitikken i særdeleshed. Nyt for tillidsrepræsentanter er det, at de nu skal sætte sig ind i og diskutere arbejdsmiljø – og omvendt skal sikkerhedsrepræsentanter sætte sig ind i samarbejds- og personalepolitiske forhold. Nogle steder savner sikkerhedsrepræsentanter dog fora, hvor der kun diskuteres arbejdsmiljøforhold.

### 2. Medbestemmelsen kommer – langsomt og uformelt

Lokalaftalerne er typisk ret løst formulerede, når det gælder grænserne for medindflydelse, medbestemmelse og ledelsesret. Og i praksis er det netop noget, der ikke bliver defineret i skrevne aftaler, men løbende – fra sag til sag. Særligt interessant er det, at ledelserne langsomt, men sikkert rykker på deres ledelsesret, efterhånden som det viser sig, at medindflydelsen og medbestemmelsen faktisk giver ledelsen et bedre grundlag at træffe beslutninger på – fordi medarbejderne ofte kan påvise utilsigtede sideeffekter af planlagte ledelsesbeslutninger. Dermed kvalificerer medindflydelse ledelsens beslutninger – og medindflydelse bliver til medbestemmelse. Medarbejderrepræsentanterne mærker dog også, at så snart økonomi er på banen, trækkes ledelsesrettens grænser klart. Og oven over alting står det politiske niveau, som sætter de økonomiske rammer. For medarbejderrepræsentanterne handler det derfor i høj grad om at definere indsatsområder – dvs. at finde frem til de områder, hvor man faktisk kan få indflydelse eller medbestemmelse og ikke spilde kræfter på de andre områder.

### 3. Organisationsrepræsentanter i hovedudvalg

Formelt fremgår det af mange lokalaftaler om MED, at der ikke må sidde organisationsrepræsentanter i hovedudvalg. I praksis opleves det imidlertid anderledes. I flere amter sidder repræsentanter for medarbejdersiden, som har været frikøbt i så mange år, at de hverken af ledelse eller medarbejdere regnes for en del af amtet, men som repræsenterende faglige organisationer. Ledere er på ingen måde entydige i holdningen til organisationsrepræsentanter: På den ene

side finder de principielt, at de ikke hører til i udvalgene – de er for organisationspolitiske og er ofte ikke godt nok bekendte med amtets særlige forhold. På den anden side har mange ledere oplevet, at organisationsrepræsentanter i hovedudvalg faktisk gør udvalget mere beslutningsdygtigt – ofte er det de samme personer, ledelsen samarbejder med i udvalget, som de også indgår aftaler med. Og dermed forskydes aftalekompetencen potentielt. I nogle amter ses organisationsrepræsentanterne som et overgangsfænomen, også af dem selv; når først medarbejderrepræsentanterne i amtet er blevet uddannet godt nok, vil organisationsrepræsentanterne – i princippet – trække sig.

#### **4. Asymmetri mellem ledelsen og medarbejderrepræsentationen**

Medarbejdersiden og ledersiden har ofte meget forskellige muligheder for at forberede sig til møder i MED-udvalgene. Ledersiden er en relativt lille gruppe, som nemt koordinerer holdninger, hvor medarbejdersiden er en langt større og mere spraglet gruppe, som ikke har så nemt ved at koordinere synspunkter. Desuden er en del medarbejderrepræsentanter ikke nær nok frikøbt til at levere et kvalificeret modspil til ledelsen. Resultatet er ofte, at ledelsen bliver proaktiv og styrende i MED, mens dele af medarbejdersiden bliver efterfølgende og reaktiv. Dog kan der også blandt medarbejderrepræsentanterne være betydelig forskel på, hvor proaktiv eller reaktiv man har mulighed for at være.

#### **5. Asymmetri mellem medarbejderrepræsentanter**

Også blandt medarbejderrepræsentanter er der nemlig asymmetri – nogle er frikøbt 100%, andre er næsten ikke frikøbt; nogle evner i højere grad at formulere sig i ledelsens sprog, andre ikke; nogle har nem adgang til PC'ere og dermed intranet, andre har ikke. Det betyder, at nogle får mere indflydelse end andre. Problemet er ikke mindst, at der på medarbejdersiden ikke er udviklet en virksomhedsbaseret organisationsstruktur, der på én og samme tid er stærk nok til at matche ledelsen og sikre en éntydig repræsentationsstruktur, som har redskaber til også at sikre, at de små personalegruppers stemmer bliver hørt i MED-systemet.

#### **6. Pragmatiske tilgang til medarbejderrepræsentation**

Koordineringen af medarbejdersiden er kompleks, men ledelsen vælger typisk at se den medarbejderrepræsentation, som sidder i MED-udvalgene, som repræsenterende hele gruppen af medarbejdere – uagtet, at der ofte er grupper, som er underrepræsenterede. Samtidig er det en lille torn i øjet på mange ledere, når medarbejdersiden så enten ikke formår at finde fælles fodslag (fx angående principper for aftaler om TR-vilkår) – eller når medarbejdersiden møder op med meget stramme mandater til MED-møder. Det sidste betyder, at der reelt nogle steder knap nok finder en diskussion sted; standpunkter markeres, men flyttes ikke. Men det er også ulige meget nemmere for en smal ledergruppe at ændre standpunkter end for en lille gruppe af medarbejderrepræsentanter, som reelt repræsenterer måske mere end 10.000 medarbejdere.

#### **7. Aftaleretten – forskydes?**

Undersøgelsen har vist, at forholdet mellem samarbejdssystemet og aftalesystemet på ingen måde er en statisk størrelse. Forholdet udfordres i det daglige samarbejde. Der er personer i samarbejdssystemet, som af ledelse (og ofte også medarbejdere) betragtes som udenforstående organisationsrepræsentanter, og som derfor i princippet ikke er velkomne i MED-systemet. Men samtidig kan ledelser se, at netop disse personer er dem, man alligevel kan indgå aftaler med. Og kan man det, vil det effektivisere hele systemet set fra lederside – det får ledelsen til at tendere til at acceptere organisationsrepræsentanter i hovedudvalget.

Samtidig viser medarbejdersidens repræsentationsproblemer, at der også her er behov for en omstrukturering af repræsentationen og ultimativt af aftalekompe-

tencerne. Noget tyder på, at parterne lokalt kan mødes, hvis de lokale medarbejderrepræsentanter får nogle bedre vilkår til arbejdet, men uden de mister kontakten til det daglige arbejdsliv. Og samtidig får den uddannelse og den kompetence, som er nødvendig for at bestride aftaleretten lokalt. Om det så sker samlet i et organ, hvor samarbejds- og forhandlingssystemet er blevet sammenflettet, eller om det fortsat hovedsageligt sker i to adskilte fora, er i den sammenhæng af mindre betydning. Det afgørende er, at der opbygges et sammenhængende virksomhedsbaseret samarbejds- og forhandlingssystem med i hovedsagen de samme repræsentanter på begge sider – uanset om det handler om samarbejde eller aftaler. Spørgsmålet er, om de faglige organisationer og deres bagland er klar til dette; noget tyder på, at en del ledere og medarbejderrepræsentanter i amterne er.

### **8. MED et vigtigt ledelsesværktøj**

MED bliver i alle de undersøgte amter brugt mere eller mindre direkte som et ledelsesredskab. Dels bliver det af topledelsen brugt til at flytte på og synliggøre mellemledere og lokale ledere, som mange steder betragtes som en barriere for udviklingen af organisationen i almindelighed og for udviklingen af MED i særdeleshed. Dels ønsker ledelsen ofte at medinddrage medarbejderrepræsentanter i ansvaret for ledelsesbeslutninger, så det bliver et fælles projekt – og især når det gælder udviklingen af personalepolitikken.

### **9. MED tilpasses amtets ledelsesstruktur**

I et flertal af de undersøgte amter har et væsentligt resultat af overgangen til MED været, at kompetencestrukturerne på ledessiden nu er mere klare. Det handler ikke mindst om, at hovedudvalget nu er et rent samarbejdsforum, der (i reglen) ikke har politiske deltagere – i modsætning til det tidligere kendte koordinationsudvalg, hvor den administrative ledelse ofte blev undermineret af den politiske ledelse. Denne problematiske konstruktion er forsvundet, og samarbejdsstrukturen er nu tilpasset ledelsesstrukturen.

### **10. Spredning af MED - og viden**

Hvor denne undersøgelse viser, at MED har vundet fodfæste på hovedudvalgsniveau, er billedet mere broget i lokaludvalgene. Mange hovedudvalg synes noget overrasket over, hvor lang tid det tager at implementere de retningslinjer, som hovedudvalget udstikker. En årsag er, at de lokale aktører har rigeligt travlt med at få en hverdag til at fungere. En anden afgørende faktor for, om ånden i MED når ud lokalt, er personer – og her især ledere. Hvis en lokal leder ikke tager MED alvorligt, er det meget vanskeligt at få MED implementeret. Såvel ledere som medarbejderrepræsentanter på hovedudvalgsniveau er således meget vel klar over, at det nogle steder er lokale ledere, der skal rykkes.

Når det gælder holdningen til vidensdeling mellem MED-udvalgene, kan der identificeres to tilgange i de undersøgte amter: På den ene fløj findes *de decentraliserede organisationer*. Her har topledelsen valgt en tilgang, hvor de lokale MED-udvalg i vid udstrækning overlades til sig selv – og kun forventes at kontakte overudvalg, hvis der virkelig er krise i udvalget. På den anden fløj findes *de lærende organisationer*, hvor hovedudvalget får referater fra underudvalg og svarer på høringsvar etc. Hvor denne tilgang sikrer både kontrol og vidensdeling, har den decentrale organisation taget decentraliseringen på ordet og holder kontrollen på et minimum – men fraskriver sig så også til en vis grad muligheden for at dele viden mellem de forskellige MED-udvalg.

### **11. MED-uddannelsen – for generel og overfladisk**

Den MED-uddannelse, der tilbydes fra de centrale parters side, bliver ikke modtaget specielt positivt af aktørerne i amterne. Den er for generel og for overfladisk – og gruppen af MED-aktører er for heterogen til, at én generel uddannelse vil kunne tilfredsstille alle. Forslag til forbedringer er mere differentieret under-

visning og undervisning, der tager udgangspunkt i mulige konkrete scenarier for samarbejde i amterne. Mange af amterne har allerede ændret deres MED-uddannelse, så den er mere lokalt funderet og i højere grad tager udgangspunkt i det nære. Og især to-dages kurser, hvor de enkelte udvalg tager væk fra hverdagen, vurderes af de aktive i MED-systemet som en succes.

## 12. MED og strukturreformen

Interviewundersøgelsen, der danner basis for denne rapport, fandt sted umiddelbart efter, at strukturkommissionen præsenterede sit udspil. Og MED viste sig at være *forumet* for information og beroligelse af medarbejdere og ledere. Fra topledelsens side betragtes strukturkommissionens udspil som en personalemæssig udfordring – hvor MED altså anvendes som et fortrinligt værktøj til kommunikation.

Så vidt de 12 hovedpointer i undersøgelsen. Det skal igen understreges, at der er tale om spidsformuleringer, og der er mange nuancer. Disse nuancer kan findes i de følgende 10 kapitler, hvis opbygning vi kort skal redegøre for her.

### Rapportens opbygning

Afrapporteringen af en sådan undersøgelse vil typisk være ved case-studier, hvor en case – fx en virksomhed eller en arbejdsplads – beskrives og analyseres tæt. En sådan tilgang lader sig gøre, når der er tale om mindre enheder, hvor et repræsentativt udvalg af personer i enheden har været interviewet.

Når det gælder så store enheder som amterne, er denne tilgang ikke mulig. Vi interviewer kun en brøkdel af medarbejdere og ledere, og kun en brøkdel af arbejdspladser bliver belyst. Det er derfor ikke rimeligt over for det enkelte amt at påstå, at vi på grundlag af disse interview kan beskrive et helt amt.<sup>1</sup>

I stedet har vi søgt efter 'gode historier', der kan belyse fænomener ved samarbejdet i MED i amterne. Det kan være historier, som går igen i mange amter, og som dermed understreger en fælles styrke eller svaghed ved MED-systemet på tværs af amternes forskellige samarbejds kulturer. Men det kan også være enestående historier, som understreger variationer og særlige forhold ved MED. Med de særlige historier skal naturligvis tages forbehold, da de ikke kan tages som udtryk for hele MED-systemets funktion. Men de kan have værdi som inspiration til andre måder at gøre tingene på.

Rapporten er bygget op over denne indledning med opsamlinger og 10 kapitler. Den første del af hvert kapitel er en konklusion for kapitlet, hvor hovedpointerne om det enkelte emne opsummeres. Resten af hvert kapitel består typisk af case-studier, som med udgangspunkt i et amt beskriver og nuancerer baggrunden for analysen i starten af kapitlet. Når flere case-studier stilles op over for hinanden, bliver ligheder, forskelle og nuancer tydeligere, og det danner baggrunden for de overordnede analyser, som indleder hvert kapitel.

De sidste to kapitler går lidt mere på tværs af de øvrige. *Kapitel 9: MED som aftaleforum* diskuterer mere overordnet, i hvilket omfang MED er blevet brugt til at indgå aftaler, og hvad parternes interesse i dette måtte være; og *Kapitel 10: Rammeaftalen og virkeligheden – hvad kan gøres bedre?* er et opsamlende og fremadrettet kapitel, hvor det diskuteres, hvor der er rum for forbedringer i MED-systemet.

---

<sup>1</sup> Man kunne have valgt at analysere nogle amtslige arbejdspladser/virksomheder/-institutioner som cases og derigennem forsøgt at give et indtryk af MED i amterne. En sådan fremgangsmåde ville hverken give et repræsentativt billede af de typer arbejdspladser/virksomheder/institutioner, der er udvalgt, fordi kun meget få kunne dækkes, eller af de enkelte amter som helhed, fordi de udvalgte cases kun ville udgøre sporadiske punktnedslag i de amter, som er med i undersøgelsen.

*Kapitel 1: Hvorfor MED?* diskuterer kort, hvad der har været de typiske be-  
væg-  
grunde for at etablere MED. Der identificeres fire hovedårsager. Disse årsager  
tages op i de fire følgende kapitler.

I *Kapitel 2: Arbejdsmiljøarbejdet i MED* beskrives og diskuteres måske den  
væsentligste årsag til, at parterne lokalt i 13 ud af 14 amter har kunnet være  
enige om, at MED var en fordel frem for SU – at arbejdsmiljøarbejdet kunne  
integreres i samarbejdssystemet. Over én kam er vurderingen, at arbejdsmiljø-  
arbejdet er blevet løftet ved at blive integreret med samarbejdssystemet.

I *Kapitel 3: Medindflydelse, medbestemmelse – og ledelsesret* tages et andet helt  
centralt element ved MED op – det demokratiske aspekt. Her diskuteres imid-  
lertid ikke blot medindflydelse og medbestemmelse, men også den anden side  
af mønten, nemlig ledelsesretten. Også arbejdsdelingen mellem samarbejdssy-  
stem, administrativ ledelse og politisk ledelse tages op her.

*Kapitel 4: Repræsentation – medarbejdersidens sammensætning* drejer sig dels  
om medarbejdersidens koordination og repræsentation, dels om organisations-  
repræsentanters rolle i MED-systemet – som især ledelsen har et ambivalent  
forhold til.

I *Kapitel 5: MED og nye ledelsesformer* diskuteres MED's rolle i nye ledelses-  
former. I mange af de undersøgte amter er MED blevet modtaget med kyshånd,  
fordi det kan spille sammen med nye ledelsesformer – og frem for alt erstatter  
det koordinationsudvalgene, hvor kompetencerne var uklare.

Hvordan sikrer man, at MED spredes ud i hele organisationen – og hvordan  
sikrer man, at erfaringer deles og succes-historier spredes mellem et amts man-  
ge arbejdspladser? Det tages op i *Kapitel 6: Information, høring og kommunika-  
tion*, hvor amternes MED-systemer analyseres som hhv. lærende og decentrale  
organisationer. Her påpeges tillige de problemer, som man i amterne har med at  
få MED ud i de yderste led af samarbejdssystemet – samt afsluttende hvad der  
har været de store emner i MED-hovedudvalgene i amterne i de seneste år.

I *Kapitel 7: Strukturreformen og MED-systemet* fortælles den historie, at MED  
har vist sig som et brugbart og konstruktivt forum for information og diskussion  
af strukturreformen – som var blevet præsenteret få måneder før, interviewene  
blev foretaget.

*Kapitel 8: MED-uddannelse* er en kort diskussion om, hvordan MED-  
uddannelsen er blevet opfattet af parterne i amterne – og hvor, der er plads til  
forbedringer.

I *Kapitel 9: MED som aftaleforum* diskuteres mere overordnet den konstante  
dynamik, der er mellem det samarbejdsforum, som MED for det meste er – og  
det forhandlingsforum, som det udgør på enkelte områder, særligt når det gæl-  
der TR-vilkår. I kapitlet diskuteres bl.a., om der er en bevægelse hen imod at  
lægge flere aftalekompetencer ud i MED-udvalgene.

Det afsluttende *Kapitel 10: Rammeaftalen og virkeligheden* samler op pejler  
fremtiden. Det sker bl.a. gennem en diskussion af, hvordan den centrale ramme-  
aftale som dokument og udgangspunkt for implementeringen af MED lokalt har  
fungeret. Der lægges i dette kapitel tillige op til mulige indsatsområder i fremti-  
den, og særligt diskuteres, om virkelighedens samarbejde i amterne stiller  
spørgsmålstegn ved den repræsentations- og aftalestruktur, som vi kender i dag.

#### Forbehold

Afsluttende et par kommentarer, som måske gør rapporten nemmere at læse.

- Seks amter og Frederiksberg Kommune deltager i denne undersøgelse – de vil dog, af hensyn til anonymiteten, alle blive kaldt amter.

- Også af hensyn til anonymiteten er enkelte ord, navne, tidspunkter og henvisninger blevet ændret i rapporten.
- De forskellige amter kalder deres udvalg noget forskelligt. Særligt niveauet lige under hovedudvalget (eller centerudvalget) har mange navne: Områdeudvalg, direktoratsudvalg, sektorudvalg eller – hovedudvalg. I rapporten er dette énsliggjort:
  - Når der henvises til hovedudvalg, er der altid tale om det øverste MED-udvalg i amtet.
  - Når der henvises til områdeudvalg, er det på samme niveau som direktoratsudvalg, sektorudvalg eller fx sundhedshovedudvalg.
  - Når der henvises til lokaludvalg er det som samlet betegnelse for alle typer udvalg under områdeudvalgsniveau – vel vidende, at det er meget forskellige størrelser udvalg, der her er tale om.
- Formelt dækker begrebet organisationsrepræsentanter personer, som ikke arbejder eller har arbejdet i amtet, og som således alene repræsenterer den organisation, de arbejder i. Reelt *opfattes* personer, som måske nok har en formel ansættelse i amtet, men som de facto har haft orlov i en længere årrække, ikke som en del af medarbejdergruppen, men som mere eller mindre udenforstående organisationsrepræsentanter – især af ledere, men også af mange medarbejderrepræsentanter. Når begrebet organisationsrepræsentanter benyttes i rapporten, refereres som oftest til den sidstnævnte fortolkning af begrebet – idet det er de lokale parters daglige forståelse af organisationsrepræsentanternes rolle, der tages udgangspunkt i.

## Kapitel 1: Hvorfor MED?

Selv om 13 ud af 14 amter i dag har besluttet sig for MED, kan det være interessant ganske kort at se nærmere på, hvad der ligger bag denne beslutning. På interviewtidspunktet har amterne haft MED i mellem tre og seks år, så man skal her være opmærksom på, at svarene måske er præget af efterrationalisering; der argumenteres for MED ved at påvise systemets kvaliteter i dag. Flere af amterne er tillige i gang med en '2. generation' af MED-aftalen, hvor nogle af børnesygdommene fra den første MED-aftale er blevet kureret.

Alligevel bærer mange af svarene på spørgsmålet om, hvordan man i første omgang forholdt sig til MED, præg af, at de interviewede faktisk står ved deres holdninger førhen. Således er der mange, der – med glæde – erkender, at de har taget fejl med hensyn til deres pessimisme over for MED. Det gælder især nogle aktørers frygt for arbejdsmiljøarbejdets status.

I dette afsnit vil vi se nærmere på, hvad man forventede af MED – og hvordan det så rent faktisk gik. Det konkrete samarbejde, som det nu udformer sig i amterne, vil blive behandlet yderligere i resten af rapporten.

De to mest udbredte årsager til at indføre MED har i de undersøgte amter for det første været arbejdsmiljøarbejdets sammensmeltning med samarbejdet og dermed et løft af dette arbejdes status; og for det andet øget medindflydelse og medbestemmelse. Almindeligvis har begge forhold haft stor betydning, men interessant nok findes der i undersøgelsen amter, hvor det ene har været mere fremherskende end det andet. Således er der amter, hvor det ganske tydeligt har været medindflydelsen og medbestemmelsen, der har været både ledelsens og medarbejdernes interesse – mens arbejdsmiljøarbejdets integration har været underordnet. Og den omvendte situation findes i andre amter.

### Arbejdsmiljøarbejdet og samarbejdet smelter sammen

For en stor del af medarbejderrepræsentanter og ledere var et væsentligt argument for at etablere MED, at arbejdsmiljøarbejdet og samarbejdet blev smeltet sammen. Arbejdsmiljø og personaleforhold er efterhånden på mange områder to sider af samme sag. Det gælder særligt det psykiske arbejdsmiljø. De spørgsmål eller problemstillinger, som kan henføres til dette begreb, kan for manges vedkommende lige så vel behandles i personalepolitisk regi og i samarbejdssystemet som i arbejdsmiljøsystemet.

Fra især arbejdsgiverside har denne interesse spillet en betydelig rolle – mens holdningen til, om en énstregen struktur var den rigtige løsning, har været lidt mere blandet på medarbejderside. Nogle medarbejdere har ment, at et MED-forum var det helt rigtige, mens andre var bekymret for, om arbejdsmiljøarbejdet ville tabe status og få en stedmoderlig behandling i et énstregen system. I alle de adspurgte enheder har man måttet erkende, at denne frygt stort set har været ubegrundet – i hvert fald på hovedudvalgsniveau. Længere ude i systemet findes tendenser til, at arbejdstagersiden oplever, at ledere ikke helt har taget arbejdsmiljøarbejdet alvorligt nok. Men man opfatter det sjældent som ond vilje – mere som udtryk for, at lederne simpelt hen ikke ved nok om området og af usikkerhed mere hælder til at diskutere samarbejde end arbejdsmiljøarbejde. Dog findes der tilfælde, hvor ledere i lokaludvalg end ikke véd, hvad MED står for – et udtryk for, at MED som samarbejdssystem har slået væsentligt stærkere

rod på centralt plan (i hoved- og områdeudvalg) end decentralt (på personale-møder og i lokaludvalg).

Som det vil blive diskuteret i det følgende kapitel, særligt i afsnittet *Kompetencer, økonomi og ansvar i samme forum* (s.27), sætter mange på arbejdstagersiden (men også blandt ledere) stor pris på, at der nu er bedre mulighed for at træffe beslutninger om prioriteringer og påvirke økonomiske *beslutninger om arbejdsmiljø* i det samme udvalg, som *diskuterer arbejdsmiljøarbejdet*. På den vis falder kompetence og ansvar mere sammen nu end i det tidligere tostrengede system. Det beskriver en sikkerhedsansvarlig i et lokaludvalg meget præcist.

*Forskellen er, at vi har sikkerhedsfolk med nu. Det, mener vi, er en fordel, fordi mange af de ting, som de før skulle have ind i samarbejdsudvalget - dér har vi jo det hele samlet nu. De kunne jo ikke rigtig beslutte noget. Fordelen ved at slå det sammen er, at man har det hele med. (506:31)*

Endelig har nogle ledere fremhævet, at det, at arbejdsmiljøarbejdet nu er integreret i samarbejdssystemet, simpelt hen har betydet, at man har fået nogle langt bedre værktøjer til at diskutere personalepolitik overhovedet. Det har via diskussionerne om arbejdsmiljøarbejdet været muligt at gøre en række personalepolitiske emner mere håndgribelige. Pointen uddybes i afsnittet *Arbejdsmiljøarbejdet strukturerer samarbejdet*, s.38 – og den samlede analyse af arbejdsmiljøarbejdets status i MED-systemet udfoldes i det umiddelbart følgende *Kapitel 2: Arbejdsmiljøarbejdet i MED*.

Medindflydelse og medbestemmelse forventes øget

Et andet aspekt, som spillede en rolle for indførelsen af MED, har i nogle – men ikke alle – amter været forventningen fra medarbejderside om mere medindflydelse og medbestemmelse. Det ligger lige for, når MED netop står for medbestemmelse og medindflydelse.

Men samlet set må man sige, at forventningerne ikke har været specielt store på dette område; i vid udstrækning har parternes forventninger været ganske godt afstemte, og det betyder, at der heller ikke har været de store skuffelser, hvis ikke medbestemmelsen og medindflydelsen er blevet forøget. Heri adskiller denne undersøgelses resultater sig fra undersøgelsen af MED i kommunerne, hvor der tydeligvis var store forventninger fra medarbejderside om øget medindflydelse og medbestemmelse – og hvor disse forventninger mange steder ikke blev indfriet.

Hvordan og i hvilket omfang medbestemmelsen og medindflydelsen i amterne er blevet øget med MED diskuteres senere i rapporten – i *Kapitel 3: Medindflydelse, medbestemmelse – og ledelsesret*, s.43.

Rationalisering af B-siden

Et tredje argument, som i flere amter fremhæves, er en rationalisering af medarbejdersiden. Fra især lederside forventedes MED at skabe en mindre og mere slagkraftig B-side. Rationaliseringen drejer sig dog ikke kun om antallet af medarbejderrepræsentanter, men også om kompetencer. Nogle ledere forventede – eller håbede – at medarbejdersiden også ville få mere forhandlingskompetence, så der i hovedudvalget 'kunne slås søm i' – dvs. indgå aftaler, som var bindende for parterne. I praksis har disse forventninger ikke kunne indfries – det har medarbejdersiden generelt ikke været indstillet på.

Interessant nok er det ikke kun ledersiden, der har haft en interesse i rationalisering af medarbejdersiden. Der findes i materialet også eksempler på, at medarbejdersiden har ønsket en rationalisering. Baggrunden herfor er, at man i forve-



jen har et rekrutteringsproblem, når det gælder medarbejderrepræsentanter, og tanken er, at færre, men bedre uddannede repræsentanter lige så vel kan bære opgaven – også fordi alle parter under alle omstændigheder skal forholde sig til såvel arbejdsmiljøarbejdet som samarbejdet. Se bl.a. *Case – rationalisering af medarbejdersiden*, s.78.

Samarbejdsorganisationen skal tilpasses personaleorganisationen

Endelig var der flere ledere, som forventede, at MED kunne være et vigtigt værktøj til udviklingen af organisationen som helhed. Som en leder siger:

*Det har i alle årene været en bevidst strategi fra min side at lave organisationsudvikling via samarbejdssystemet. Det er en gammeldags og stor butik og lidt støvet, og hvis man arbejder med sådan en kun via direktørerne rundt omkring, så sker der ikke ret meget nyt. Så derfor har det været en bevidst politik både at arbejde med ledelsessystemet og med MED-organisationen, for at vi kan lave organisationsudvikling. Man kan sige, at det ikke kun er for medarbejdernes og personalerepræsentanternes skyld, at vi arbejder med det. Det er for at udvikle hele organisationen. (101:222)*

MED som ledelsesredskab til udvikling af organisationen tages op i dybden i *Kapitel 5: MED og nye ledelsesformer*, s.99.



## Kapitel 2: Arbejdsmiljøarbejdet i MED

Arbejdsmiljøarbejdets ændrede status er måske det, der har spillet den største rolle ved indførelsen af MED i amterne. Måske en rolle, der faktisk er større end den rolle, som medindflydelse og medbestemmelse har spillet. Derfor vil arbejdsmiljøarbejdets rolle og status i MED blive diskuteret mere indgående som det første i denne analyse af MED i amterne.

### Arbejdsmiljøarbejdet opprioriteret

Som påpeget i det foregående kapitel, var der blandt en del medarbejdere rundt om i amternes betænkelighed ved en sammenlægning af samarbejdsorganisationen med arbejdsmiljøorganisationen. Frygten var, at arbejdsmiljøarbejdet ville blive 'glemt' i det nye samarbejdssystem. Selv de steder, hvor der var betænkeligheder, må man i dag indrømme, at arbejdsmiljøarbejdet er blevet opprioriteret og tages med i betragtning ved snart sagt alle diskussioner i hovedudvalget. I de lokale udvalg er billedet lidt mere broget, og selv om man mange steder har fået både MED i almindelighed og arbejdsmiljøarbejdet i særdeleshed op at køre, er der stadig udvalg, hvor arbejdsmiljøarbejdet får en stedmoderlig behandling. MED er således i dag veletableret på hovedudvalgsniveau – men nogle steder mangler stadig gennemslag lokalt.

### Kompetencer samlet

Måske vigtigst af alt har arbejdsmiljøarbejdets integration i samarbejdssystemet betydet, at det i dag er de samme personer, der tager økonomiske beslutninger, som også sidder med, når der diskuteres arbejdsmiljø. Det betyder, at arbejdsmiljøets status nu er løftet til den status, som samarbejdet har i forhold til personalepolitikken, dvs. et strategisk niveau, hvor der lægges retningslinjer for det fremtidige arbejde. En væsentlig årsag hertil er, at arbejdsmiljø på mange områder er tæt vævet sammen med personalepolitik i bred forstand – både direkte, når man taler sygefravær, fysisk og psykisk arbejdsmiljø, og mere indirekte, når man taler rekruttering, efteruddannelse, effektivitet etc.

### Helhedssyn på arbejdsmiljøproblemer

I flere cases nævnes tillige – i forlængelse af diskussioner om samlingen af kompetencer – at der med MED er kommet et helhedssyn på arbejdsmiljø og samarbejde. Det betyder ikke mindst, at der kommer friske øjne på begge områder – og dermed får parterne bedre fornemmelse af, hvordan arbejdsmiljø og samarbejde hænger sammen, og hvordan personalepolitiske beslutninger kan få konsekvenser for arbejdsmiljøet.

### Et mere forpligtende arbejdsmiljøarbejde

Med kompetencerne samlet i ét forum sker der samtidig det, at parterne bliver mere forpligtede på at udvikle mere gennemtænkte udspil. Hvor man måske tidligere kunne skyde fra hoften i sikkerhedsudvalgene med mere eller mindre realistiske forslag, som så alligevel ikke kunne finansieres, når det kom op i samarbejdsudvalget, er man i MED-udvalgene nødt til at spille mere realistisk ud. Til gengæld er der også mulighed for ved samme møde at få svar på tiltale – om det så er positivt eller negativt. Med andre ord bliver processen mere effektiv, éntydig, forpligtende og realistisk.

### **Samarbejde versus lovgivning**

Den sammenlægning af samarbejdssystemet og arbejdsmiljøsystemet, som har fundet sted i mange udvalg, er ikke kun et spørgsmål om ord og begreber. De autoritetsplatforme, som de to systemer som udgangspunkt hviler på, er meget forskellige. Hvor samarbejdssystemet er funderet på aftale, er arbejdsmiljøsystemet funderet på lovgivning. Vurderingen af betydningen af dette er ikke éntydig. Nogle mener, at arbejdsmiljøet ville stå stærkt i et samlet system, fordi det er lovgivningsbaseret; andre mener, at samarbejdssystemet samlet set nyder mest respekt, fordi det er parternes eget system. Realiteten har været, at begge systemer har vundet ved en sammenlægning. Eneste problem, der kan identificeres, er nogle sammenstød mellem to lidt forskellige kulturer; hvor samarbejdssystemet er vant til konsensusløsninger, er arbejdsmiljøsystemet vant til at benytte lovgivningen som løftestang. Det gør, at man af og til i samarbejdssystemet (og det vil nu sige MED-systemet) kan stå lidt uforstående over for den regelstyring, som ligger bag arbejdsmiljøsystemets funktionsmåde.

### **Det tilpassede tilsyn – den oplevede regelstyring**

Regelstyringen opleves mest direkte af parterne i MED-systemet gennem APV, dvs. arbejdspladsvurdering, og – måske som det mest tydelige – gennem det tilpassede tilsyn.<sup>2</sup> Hvor sikkerhedsrepræsentanterne er vant til en ret stram regelstyring og derfor ikke løfter et øjenbryn, når det tilpassede tilsyn går i detaljer og bedømmer den enkelte arbejdsplads, forholder det sig helt anderledes med tillidsrepræsentanter og ledere. De er vant til kommunikation om politikker og retningslinjer og kan have svært ved at forlige sig med, at arbejdsmiljø kan være enten/eller – enten rigtigt og godt, eller forkert og skidt. Sproget og kommunikationen opleves som stiv – men samtidig erkendes det i nogle amter, at kontrollen udefra også kan bruges positivt til at se på gamle vaner med nye øjne. Endelig er der amter, hvor man erkender, at BST, dvs. Bedriftssundhedstjenesten, simpelt hen har et større overblik, fordi de kommer på flere arbejdspladser – og her kan man positivt bruge BST via deres rådgivningsrolle som erfaringsopsamler for hele amtet.

MED's rolle i forhold til det tilpassede tilsyn er indirekte. Hovedudvalget lægger retningslinjer for arbejdsmiljøarbejdet, men det er op til parterne selv at finde metoder til at følge dem. Ind fra sidelinjen kommer arbejdstilsynet, som via tilpasset tilsyn og APV sikrer, at nogle minimumsforhold overholdes, uanset hvad retningslinjerne måtte stipulere. Men disse regler opfattes altså nogle steder som lidt vel stive, når nu ånden i den forebyggende arbejdsmiljøindsats på mange områder er overopfyldt.<sup>3</sup>

### **Arbejdsmiljøbegreber som værktøj i personalepolitikken**

Således får arbejdsmiljøet ikke en stedmoderlig behandling i MED-systemet. Tværtimod er arbejdsmiljøarbejdet blevet optaget som fuldgyldigt medlem af familien i samarbejdssystemet i alle de undersøgte amters hovedudvalg – og også i flertallet af de underudvalg, der indgår i undersøgelsen. Nogle steder har adoptivbarnet fået en endnu større rolle, end nogen vel på forhånd havde forestillet sig – der findes amter, hvor arbejdsmiljøarbejdet i dag bruges til at syste-

<sup>2</sup> Bedriftssundhedstjenesten yder typisk rådgivning til sikkerhedsorganisationen. Et klassisk problem har været, at BST først tilkaldes, når der er konstateret problemer – dvs. BST's forebyggende indsats traditionelt har været begrænset, ligesom BST ikke har sanktionsmuligheder. I modsætning hertil er tilpasset tilsyn baseret på lovgivning. Virksomheder skal have tilpasset tilsyn (en overordnet vurdering af virksomhedens og arbejdspladsernes arbejdsmiljø) og APV (en arbejdspladsvurdering), og arbejdstilsynet sanktionerer, hvis regler ikke overholdes.

<sup>3</sup> Som konsekvens af arbejdsmiljøreformen bliver der fremover screenet og evt. tilpasset tilsyn. BST-pligten erstattes af evt. problempåbud eller periodepåbud.

matisere samarbejdet overhovedet, og hvor ikke mindst ledelsen finder, at diskussioner om arbejdsmiljøet er meget brugbart som værktøj til at diskutere personalepolitik som helhed. Det er simpelt hen blevet det fælles sprog i personalepolitikken, og arbejdsmiljøarbejds inddragelse har givet diskussionerne mere substans.

### **Roller fordeles og samles**

Et samlet hovedudvalg fremhæves flere steder som en kvalitet, fordi man kan dele erfaringer på tværs – sikkerhedsrepræsentanter og tillidsrepræsentanter imellem. Men det kræver også, at parterne påtager sig et større ansvar for de opgaver, der før tilhørte den anden part. Hvis man ønsker et stærkt og dynamisk udvalg, må sikkerhedsrepræsentanter og sikkerhedsledere i stigende grad sætte sig ind i samarbejdsforhold, fx Ny Løn, personalepolitik osv. – og tilsvarende må tillidsrepræsentanter og ledere sætte sig ind i arbejdsmiljøforhold, herunder lovgivningen. Sker dette ikke, risikerer man i realiteten MED-udvalg, hvor der især på medarbejderside reelt er en opdeling mellem arbejdsmiljøansvarlige og samarbejdsansvarlige – og det har næppe været meningen med MED. Løsningen har i et af amterne været et seminar på 1½-2 dage, hvor man har diskuteret roller i MED-systemet - og i det hele taget har interne seminarer for de personer, der skal arbejde sammen, været en succes i mange amter.

### **De ensomme ulve**

Af flere parter fremhæves det som en betydelig fordel, at der nu i princippet er mange flere, der er ansvarlige for såvel samarbejde som arbejdsmiljø. Men realiteten er, at det stadig ofte er tillidsrepræsentanterne, der løfter stemmen, når der diskuteres samarbejdsforhold, og sikkerhedsrepræsentanter, der er på banen, når det gælder arbejdsmiljøforhold.

Trods den generelle succes med etableringen af sammenlagte udvalg er der dog også en del steder, hvor sikkerhedsrepræsentanterne alligevel savner et fælles forum, hvor der kun diskuteres arbejdsmiljøforhold. De mangler et bagland – hvor tillidsrepræsentanter har et fagligt bagland i deres klub eller i fagforeningen, så har sikkerhedsrepræsentanter ikke det samme. Allerede før etableringen af MED-systemet har mange sikkerhedsrepræsentanter følt sig som 'ensomme ulve'. Efter etableringen er problemet måske blevet større, fordi fora, hvor kun arbejdsmiljø og sikkerhed diskuteres, er forsvundet. Det savnes nogle steder, og i nogle amter har man derfor reetableret sådanne fora.

### **Opprioritering i to tempi**

De forskellige amter har haft forskellige udgangspunkter for MED – og det samme gælder de forskellige områdeudvalg, sektorudvalg og lokaludvalg. Nogle steder har man allerede inden MED haft et tæt parløb mellem samarbejdsorganisationen og arbejdsmiljøorganisationen, andre steder har de to været adskilt og måske med særlige problemer i de respektive samarbejdsudvalg eller arbejdsmiljøudvalg. De forskellige udgangspunkter giver sig udslag i, at MED er blevet indført med lidt forskellig hastighed. Nogle steder har det været behov for på lokaludvalgsniveau at fastholde en todelt struktur – simpelt hen fordi arbejdsmiljøarbejdet, som det beskrives i et interview, var 'kørt ned til sokkeholderne'. Disse steder er tendensen, at man starter med en tostrengt struktur, men med skærpet fokus på arbejdsmiljøproblemerne – og med tiden, når arbejdsmiljødelen har vokset sig stærk, forventes en overgang til en énstrengt struktur.

Fordelen ved det adskilte system er altså, at arbejdsmiljøet får mere plads. Ulempen kan være, at man reelt i stigende grad dobbeltbehandler emner i to

udvalg – en risiko, som må forventes at stige, efterhånden som stadig flere arbejds miljøpolitiske emner også berører personalepolitik.

Overordnet: Arbejds miljøarbejdets status er klart løftet  
Helt overordnet kan det konstateres, at alle aktører i alle amter i denne undersøgelse finder, at arbejds miljøets status er blevet kraftigt hævet ved MED-strukturen. Det er den mest éntydige konklusion i denne undersøgelse, og selv aktører, der fra starten frygtede for arbejds miljøarbejdet ved sammenlægningen, erkender i dag, at dets rolle er større end nogensinde før. Arbejds miljøarbejdet bliver i hovedudvalgene diskuteret på lige fod med samarbejdet, og der mangler nu kun justeringer i rollefordelingerne.

### Case – arbejds miljøarbejdet er løftet

I et af det undersøgte amter har to aktører i et lokaludvalg to positive ting at sige om MED-konstruktionen i forhold til arbejds miljøarbejdet. *For det første* fremhæver en sikkerhedsrepræsentant, at sikkerhedsarbejdet er blevet løftet i MED-systemet, og at man i højere grad bliver hørt.

*Umiddelbart synes jeg egentlig, at det er blevet bedre. Jeg synes, der er mere lydhørhed over for sikkerhedsrepræsentanterne. (...) Jeg synes, vi i langthøjere grad bliver hørt – det er jeg meget positiv over. (103:228)*

Men samtidig er det spørgsmålet, om det er MED alene, der har været udslagsgivende. Øjensynligt har arbejdstilsynet – og den lovgivning, som sikkerhedsorganisationen har i ryggen – spillet en betydelig rolle også.

*Arbejdstilsynet har været lidt mere med at gå frem og fortælle, at sikkerhedsrepræsentanterne altså er en del af en magtfuld organisation, som ligger utrolig højt oppe i hierarkiet. I og med, du har en paragraf ni, så er der altså noget lovgivning, som du har i ryggen. (103:228)*

*For det andet* fremhæver en anden medarbejder, at et væsentligt positivt element ved MED er, at man nu kan dele hinandens erfaringer.

*Det er er jo idéen med MED - at man har blandet tillidsfolk og sikkerhedsfolk, og jeg synes, det fungerer godt, fordi vi har forskellige vinkler. Man behøver ikke være ekspert i det hele, men man bruger hinandens erfaringer. (103:230)*

Som påpeget andetsteds (afsnittet *Nye roller for TR og SIR*, s.30) kan det være et problem, hvis tillidsrepræsentanter og sikkerhedsrepræsentanter ikke i tilstrækkelig grad har sat sig ind i hinandens områder. Her vælger man imidlertid at se det halvt fyldte glas i stedet for det halvt tomme; forskellige aktørers forskellige baggrunde beriger diskussionen og medtager vinkler, man ellers måske ville overse.

### Case – MED legitimerer arbejds miljøarbejdet

MED har i mange amter været en afgørende løftestang for arbejds miljøarbejdet, For en centralt placeret arbejds miljømedarbejder har MED-systemet virkelig gjort en forskel:

*Udover at MED-systemet er en informationskilde både den ene og den anden vej, så bruger jeg i høj grad MED-systemet til at legitimere tværgående tiltag.*

*Det er på den måde, at jeg hører noget og ser noget, og så foreslår jeg måske noget. Jeg kan jo ikke komme og sige: 'Sådan skal I gøre på tværs'. Men jeg kan lægge det frem i MED-systemet og på den måde få vendt problemerne. Så har jeg en autoritet til at føre tingene ud i livet. På den måde er det egentlig den autoritet, som jeg handler på, og som gør, at jeg kan komme nogen vegne. På den måde er MED-systemet vigtigt. (507:27)*

Men samtidig kan det også konstateres, at selv om systemet er blevet énstregt, så er der stadig behov for fora, hvor man kan diskutere og formulere krav og ønsker til arbejdsmiljøarbejdet:

*Der har vi så det, vi kalder en ERFA-gruppe, hvor de dér sikkerhedsgrupper snakker sammen. Det er derfra de to, der sidder i vores MED-udvalg, bliver valgt. Så det ordner de selv. To gange om året, der har vi et udvidet temamøde med ERFA-gruppen, hvor det helt klart er sikkerhedsspørgsmål, der er oppe. Det er også med til at styrke synligheden. (502:15)*

Dette aspekt vender vi tilbage til i afsnittet *MED tur-retur - særlige fora for arbejdsmiljødiskussioner?* nedenfor.

### Case – skærpet dagsorden for arbejdsmiljøarbejdet

*Hvis vi snakker arbejdsmiljø, fungerer det på den måde, at dagsordenen uden tvivl er blevet skærpet. Det er der slet ingen tvivl om. (...) Man har mere formaliseret, hvad et det, der rent faktisk skal være fokus på. Hvad gør vi? Så det med at sætte det på dagsordener og diskutere det og tage det alvorligt, synes jeg, er blevet et betydeligt bredere spor, end det nogensinde har været. Det kan blive rigtig godt. (305:205)*

Som denne medarbejderrepræsentant i et områdeudvalg påpeger, er sikkerhedsarbejdet blevet løftet i dette amt, ikke mindst fordi fokus er skærpet og arbejdet omkring arbejdsmiljøarbejdet er blevet formaliseret. En anden medarbejderrepræsentant, sikkerhedsrepræsentanten i hovedudvalget, finder overgangen fra tostrengt til énstregt på dette niveau helt logisk – og der fremhæves tre argumenter. For det første er der områder, som naturligt hænger sammen med begge systemer.

*Det er yderst fornuftigt. Tingene hænger jo sammen. Forstået på den måde at hele feltet omkring det psykiske arbejdsmiljø, det er jo noget, som er relevant i begge systemer. Altså, hvis man laver en arbejdspladsvurdering, så har man selvfølgelig noget omkring det psykiske arbejdsmiljø. Men når man går over i samarbejdsudvalgsdelen, så vil man jo også have fx noget omkring arbejdets tilrettelæggelse osv. (303:203)*

Den anden årsag til, at det virker naturligt at lægge de to systemer sammen, er – som det også ses i andre cases – at arbejdsmiljøspørgsmål på den måde debatteres i det forum, hvor der skal bevilges penge.

*Jeg synes, det er fornuftigt. Også hvis der skal bevilges nogle penge. (...) Man kan sige, det er jo potentielt konkurrerende anvendelse af midlerne. Og så er det jo sådan set fornuftigt, at man har mulighed for at drøfte det samme sted. (303:203)*

Den tredje gode grund til at lægge de to systemer sammen er, som det fremhæves af en medarbejderrepræsentant, at sikkerhedsrepræsentanternes arbejde får en bedre forankring.

*I øvrigt giver det også den fordel for sikkerhedsrepræsentanterne, at de får en referencegruppe. Det er mit indtryk, at de ofte nogle steder i systemet svæver lidt for sig. Tillidsrepræsentanterne har mange steder fagforeningsdelen, hvor de ligesom mødes som opbakning. Hvor sikkerhedsrepræsentanterne ikke har det samme naturlige forum, fordi de jo ikke repræsenterer en bestemt faggruppe. Hvis de bliver involveret i samarbejdssystemet, så får de faktisk deres referencegruppe eller hvad man nu skal kalde det dér. Så det synes jeg er en vældig god idé. (303:3)*

Der er to delvist sammenhængende forhold, som dette citat referer til. Det ene handler om sikkerhedsrepræsentanternes rolle som 'ensomme ulve' – en (selv)opfattelse, som også var udbredt i mange amter, før MED blev etableret, og som efter MED måske er blevet lidt mere markant i den forstand, at der nu ikke findes et selvstændigt forum, hvor der udelukkende kan diskuteres arbejdsmiljøforhold. Til gengæld er arbejdsmiljøarbejdets status tydeligvis blevet løftet i MED som helhed. Denne diskussion udbredtes i en anden *Case – nye roller i MED-systemet*, s.30.

Det andet, som indirekte beskrives her, er det faktum, at hvor tillidsrepræsentanterne har hele det faglige system som back-up i deres arbejde, er sikkerhedsrepræsentanterne 'kun' forankret i lovgivningen. Når ordet 'kun' bruges i denne sammenhæng, skyldes det, at den faktiske opbakning og magtbase ofte reelt er større i det faglige system, baseret på overenskomster og en lang tradition for samarbejde mellem de aktive parter, end i det lovgivningsbaserede system. Aktørerne i det frivillige overenskomsts system har simpelt hen ofte større respekt for og/eller er mere engageret i deres egne aftaler, end aftaler, som de måske ikke selv har haft nogen indflydelse på – et aspekt, der yderligere diskuteres i afsnittet *MED og aftale- hhv. lovgivning*, s.32.

Andetsteds i organisationen – på områdeudvalgsniveau – mener en leder, at det præcis er på arbejdsmiljøområdet, MED har gjort den helt store forskel. Her føler man sig klart forpligtet på at lave en arbejdsmiljøpolitik og søge at finde veje til at få den implementeret. En leder fortæller:

*Dér, hvor jeg synes, vi for alvor har et gennembrud, når vi snakker område-MED-udvalg, er, når vi snakker arbejdsmiljø. Vi har fået lagt nogle spændende spor ud omkring arbejdsmiljø, som jo er en ny opgave for lige præcis det her niveau. Vi definerer jo primært vores rolle som erfaringsformidler i forhold til det arbejdsmiljøarbejde, der foregår lokalt på sygehusene. Vi ser vores rolle som dem, der skal forsøge at facilitere, at man fx arbejder på tværs og lærer af hinanden i det lokale arbejdsmiljøarbejde. Og det er ud fra det, vi holder temadag. Vi har en årsberetning på arbejdsmiljø, som er den første årsberetning, vi har lavet. Så hvis jeg skal sige noget umiddelbart, så synes jeg, at det mest interessante på områdeudvalgsniveau er det, der er ved at ske omkring arbejdsmiljø. (304:205)*

Fra en medarbejderrepræsentant lyder den tilsvarende positive holdning. Men man erkender også sine begrænsninger; når man kommer fra samarbejdssystemet, tager det sin tid at lære også at tage sig af de facetter af arbejdsmiljøarbejde, der handler om det fysiske arbejdsmiljøarbejde.

*Svagheden i det, vil jeg så sige, det er jo, at vi som medarbejdere, og sikkert også ledere vil jeg tro, har svært ved den del, der har at gøre med den fysiske indretning af arbejdsmiljøet. Når du kommer i sygehusverdenen, er det lidt svært at få patienterne helt konforme, så de har den rigtige højde og tyngde til, at du kan lave hensigtsmæssige løft og placeringer af alt muligt. (305:5)*



På lokaludvalgsniveau har man nogle steder i dette amt valgt at fastholde en adskillelse mellem arbejdsmiljøarbejdet og samarbejdet. En leder påpeger, at hvis sikkerhedsarbejdet skulle opprioriteres – og det skulle det – var det afgørende, at der var et selvstændigt udvalg, der tog sig af det arbejde. Der blev ansat en arbejdsmiljøkonsulent, og arbejdsmiljøarbejdet blev relanceret, men MED havde for så vidt intet med dette at gøre.

En medarbejderrepræsentant bekræfter, at arbejdsmiljøarbejdet er blevet opprioriteret, men kan også se fordele, hvis de to systemer nu kørte sammen.

*I det lokale MED-udvalg er det i hvert fald blevet opprioriteret meget. Der er kommet en helt anden struktur på det. En helt anden seriøsitet over at arbejde med arbejdsmiljø.*

*Men jeg kan godt se nogle områder, hvor vi kunne samarbejde endnu bedre om det. Og det handler fx om personaleomsætning og om sygefravær, der er sådan personsags... psykisk arbejdsmiljø. Og alle de dér områder føler vi positivt lige så stort et ansvar for at gå ind i det. (307:209)*

Problemet med adskilte systemer kan, påpeger denne medarbejderrepræsentant, være, at man simpelt hen modarbejder hinanden eller laver dobbeltarbejde, når udvalget ikke er slået sammen.

*Men det kan også gøre, at vi kommer til at modarbejde hinanden i værste fald, eller at vi ikke bruger hinandens ressourcer bedst muligt. Så der kunne jeg nogle gange godt se nogle fordele i, at man var sammen på en anden måde. Jeg tror bare, at det har været nødvendigt at have det adskilt, fordi det var kørt fuldstændig ned til sokkeholderne. (307:209)*

Omvendt påpeges det også af en leder, at samlede udvalg ofte betyder, at der sidder personer, som simpelt hen ikke er interesseret i halvdelen af det, der foregår.

*Det er et meget detaljeret arbejde, der foregår der i sikkerhedsudvalget. Og langt mere detaljeret end der i praksis er basis for efter min vurdering at gøre i samarbejdsudvalget. Fordi der sidder så mange, som ikke er interesserede. Eller som måske nok interesserer sig for det, men det vil være alt for bredt et udvalg. Måske alt for mange mennesker også. (306:210)*

Dette aspekt diskuteres yderligere i *Nye roller for TR og SIR*, s.30.

### **Ikke kun filantropisk**

En områdeleder i dette amt påpeger ret direkte, at MED ikke bare er et filantropisk projekt; ét er, at medarbejderne får et bedre arbejdsmiljø – noget andet er, at et godt arbejdsmiljø simpelt hen er en konkurrenceparameter, når det gælder tiltrækning og fastholdelse af arbejdskraft.

*Hvis du er i situationer, hvor der er knaphed på arbejdskraft, og skal du kunne stå dig i konkurrencen om arbejdskraft, så er du nødt til at investere ressourcer i det her - med et negativt ord ud fra sådan en kølig forretningsmæssig tilgang. Ud over, at det er filantropisk fornuftigt at investere ressourcer i arbejdsmiljø, så er det altså også nogle mere kolde betragtninger, som ligger bag. Og derfor kan man sige, når vi siger arbejdsmiljø, så siger vi også, at vi har en fælles opgave - også på områdeudvalgsniveau - i rekruttering og fastholdelse af medarbejdere i bredere forstand. (304:206)*

### Case – arbejdsmiljøarbejdet ændrer adfærd

I dette amt påpeger en medarbejderrepræsentant, at arbejdsmiljøarbejdet er blevet væsentligt opprioriteret, efter at de fleste afdelinger er gået over til en énstrengt struktur. Det er simpelt hen givet arbejdsmiljøpolitikken indhold.

*Vi er énstrengede. Og det mener jeg bestemt har afstedkommet, at vi har fået langt, langt mere indhold i vores arbejdsmiljøpolitik, og det har bl.a. afstedkommet, at vi centralt prioriterer det højt. Tidligere spurgte du om, hvilke emner vi har haft oppe i hovedudvalget, og ét af emnerne er helt klart arbejdsmiljø. (702:28-29)*

Den énstrengede struktur har således klart løftet arbejdsmiljøarbejdet. Og i den praktiske udformning er arbejdsmiljøarbejdet også blevet mere forpligtende: Hvor det førhen var baseret på forordninger, som blev modtaget passivt, skal man i dag aktivt både forholde sig til, hvordan det har været - og hvordan det skal være.

*Vi har en årlig rapport; den er gået fra at været et stykke papir, som vi bare sagde 'nå' til og sendte videre, til at vi for to år siden sendte den retur til udvalget med besked om, at der var lige en hel masse ting, der skulle ændres på og tydeliggøres. (...) Vi har fået lavet et helt nyt koncept for vores sikkerhedsrapport, hvor man skal beskrive, hvordan det har været, men også hvad man agter at gøre ved det. Og derigennem bliver det så et arbejdsrapport. (702:29)*

Så vidt, så godt. Stadig kan det gøres bedre. Når det gælder hovedudvalget, skal arbejdsmiljøarbejdet ifølge næstformanden gøres mere forpligtende. Tendensen i dag er, at man på de to meget afgørende strategiske niveauer – hovedudvalgsniveau og områdeudvalgsniveau – helst ikke selv vil forpligtes på arbejdsmiljøarbejdet, men snarere ønsker at uddelegere det. Det er ifølge næstformanden ikke nok.

*Og dét, som jeg kæmper for i øjeblikket, er så, at vi får noget klarhed på, hvordan vi fra områdeudvalget og fra hovedudvalget skal følge op på, om der sker noget. Vi kan ikke bare sidde og læse, om der er problemer. Og det er en vanskelig arbejdsopgave, fordi man fra forvaltningens side helst vil have nogle, der kan tage sig af det. Og tilsvarende centralt. (...) Det har afstedkommet, at amtsgården har fået pålæg om at ændre fra syv ting. Det var rimelig voldsomt. (702:29)*

Et væsentligt element ved integreringen af arbejdsmiljøarbejdet i samarbejdssystemet har været, at de to områder ofte ikke lader sig adskille. Det nævner en områdeleder.

*Man kan ikke sådan holde det helt adskilt. Måske nok hvis man snakker fysisk arbejdsmiljø og hjælpemidler osv., men når du kommer over i det psykiske arbejdsmiljø, så hænger det uløseligt sammen. Hvordan skal du ændre adfærd i en personalepolitik? Hvilke konsekvenser har det for arbejdsmiljøet? Det tænker vi meget... altså jeg tænker det utrolig meget ind i vores konkrete sager. (703:30)*

Som det fremgår af dette citat, ses sammenlægningen af de to systemer som et redskab til at ændre medarbejdernes adfærd, så arbejdsmiljøet konstant tænkes ind den praktisk personalepolitik. Også amtsdirektøren ser arbejdsmiljøarbejdet integration med samarbejdet som et vigtigt personalepolitisk redskab.

*Hvis du ledelsesmæssigt tænker tingene ind i en helhed, (...) så er arbejdsmiljø bare én af dine virkemåder. Og det er meget vigtigt. Det er ikke bare et spørgsmål om at registrere antallet af arbejdsulykker. Det er spørgsmålet om at se*

*arbejdsmiljøet totalt. Altså både det fysiske og det psykiske arbejdsmiljø. Det er spørgsmålet dybest set om at måle klimaet på arbejdspladsen. (701:30)*

Med sammenlægningen af arbejdsmiljøsystemet og samarbejdssystemet stilles arbejdsmiljørepræsentanterne over for nye udfordringer; de, der henholder sig til regler og love, kommer mindre i fokus end de samarbejdsorienterede. Det handler, som denne leder påpeger, om at ændre en kultur, så man selv tager ansvar for arbejdsmiljøet – og ikke blot henholder sig til regler og lovgivning, men også selv tager initiativer til forbedringer.

*Men man kan sige, at de traditionelt gammeldags arbejdsmiljøfreaks er måske ikke så meget i fokus, fordi indsatsområdet er bredere. 'Du må ikke – du skal' - folkene er jo meget til fordel for en uddannelse af medarbejdere, med fokus på, hvad der er godt for den enkelte medarbejder i arbejdsmiljøet. Altså et selvansvar også. Men forudsætningen for, at du kan have det ansvar, det er selvfølgelig, at du er uddannet til det og kan løfte det ansvar. (701:30)*

### **Særligheden i teknikforvaltningen**

I flere amter har ét bestemt område ikke ønsket en énstrengt struktur – og det er teknikforvaltningen. Det gælder også i dette amt. En næstformand fortæller om baggrunden for dette valg – det handler ifølge ham om en vis angst for, at arbejdsmiljøarbejdet skal blive opslugt og glemt i samarbejdet.

*Det var valgfrit i sin tid, hvordan man ville have det, og de insisterede på det. Og – hvis jeg skal komme med en subjektiv vurdering – så er der en klar forskel på teknisk forvaltnings personale: Du har dem der sidder på gården og er teknikere, akademikere og lignende - og så har du vej mændene, og de skulle i hvert fald sikre sig, at deres arbejdsmiljø og tryghed og sikkerhed ikke forsvandt i akademisk snak. (702:29)*

En leder har den samme opfattelse, og påpeger baggrunden for den holdning - netop den tekniske afdeling har en gruppe, for hvem arbejdsmiljø kan være et spørgsmål om liv eller død for medarbejderne.

*De siger, at de har nogle særlige arbejdsmiljøproblemer. Når vej mændene går og bliver kørt ned eller skal passe på ikke at blive kørt ned på vejene. Og det gør, at man havde en veludviklet sikkerhedsorganisation med fokus på sikkerhed. (701:30)*

Denne forståelse af arbejdsmiljøarbejdets rolle inden for netop det vejtekniske område har vi også fundet i andre amter.

### **Kompetencer, økonomi og ansvar i samme forum**

En væsentlig pointe er flere steder, at man med integrationen af arbejdsmiljøarbejdet og samarbejdet får et helhedssyn på begge dele – måske især arbejdsmiljø. Og typisk nævnes, at grænsen mellem (psykisk) arbejdsmiljø og personalepolitik er så tynd, at det ikke giver mening at diskutere det i to fora.

For mange af aktørerne i amterne har en afgørende fordel ved MED været, at arbejdsmiljøarbejdet nu kan diskuteres i det udvalg, hvor der også kan tages økonomiske og andre beslutninger om arbejdsmiljø.

### Case – kompetencer og ansvar i samme forum

I flere amter fremhæves det, at en væsentlig fordel ved MED er, at beslutninger truffet i et MED-udvalg er de afgørende – også når det gælder arbejdsmiljøspørgsmål. I en SU-struktur har oplevelsen typisk været, at man beslutter noget i sikkerhedsudvalget – men at alle ved, at det så siden skal igennem samarbejdsudvalget, før beslutningen er godkendt.

*Det synes jeg er fordelene ved MED-strukturen. Vi har jo tidligere kørt i et to-strengt system, hvor sikkerhedsudvalget var for sig, og samarbejdsudvalget var for sig. Det har vi så valgt at slå sammen nu. Begrundelsen for det ligger i, at man ofte følte, når man havde besluttet noget i sikkerhedsgruppen, så skulle det alligevel igennem samarbejdsudvalget bagefter. Der kunne det have været en hurtigere og nemmere proces, hvis man ligesom havde slået det sammen og havde tænkt økonomi samtidigt med, at man tænker arbejdsmiljø (103:232)*

Man vidste altså i en SU-struktur, at man kunne aftale nok så meget i sikkerhedsudvalget – men der blev først slået søm i, hvis samarbejdsudvalget godkendte det, man var blevet enige om i sikkerhedsudvalget.

### Case – kompetencer og ansvar ligger samme sted

I et amt var det helt afgørende, at samarbejds- og sikkerhedsorganisationen blev lagt sammen – en leder betegner det som helt nødvendigt for amtets udvikling.

*Det var et must for os, da vi skulle lave MED-organisationen, at vi kunne få smeltet sikkerhedsorganisationen med ind. (201:2)*

Den umiddelbare interesse var at få løftet arbejdsmiljøarbejdet. Men når interessen for dette er så stor hos ledelsen, så skyldes det, at der hidtil ikke har været et tæt samarbejde mellem på den ene side de kompetente og ramte personer – dem som véd, hvor skoen trykker – og på den anden side de aktører, der har ansvaret for den økonomi, der kan få skoen til at passe. Amtsdirektøren fortæller, at dette netop set med hans øjne er den helt store kvalitet ved MED-systemet, sammenlignet med det tidligere tostrengede samarbejdssystem.

*Det har også været en kanon styrke på sikkerhedsområdet. Jeg sad også som formand i det tidligere hovedudvalg på sikkerhedsområdet, hvor jeg godt kunne høre en masse meldinger om, hvor det helt specifikt ikke var godt nok – eksempelvis en dårlig madvogn – men det var svært at bære sådan nogle sager ind i direktionen. Det hørte ligesom ikke hjemme. Jeg sad som formand for hovedudvalget og kunne konstatere, at vi kun sad med de daglige sikkerhedsledere, men manglede dem med det øverste ansvar på ledelsessiden - og derfor ikke kunne reagere, hvis der manglede penge. (201:3)*

En afgørende fordel ved det énstrengede system er altså, at sagerne nu behandles dér, hvor de også kan afgøres – i én og samme proces – og af de mennesker, der har kompetencerne – også når der skal tages beslutninger med økonomiske konsekvenser

### Case – et mere realistisk og forpligtende arbejdsmiljøarbejde

Også i et andet amt fremhæves som en kvalitet ved arbejdsmiljøarbejdets inddragelse i samarbejdet, at der nu faktisk kan sættes handling bag ord. Arbejdsmiljøforhold tages op i hovedudvalget, og i samme proces vil der ofte blive bevilget penge til det. Det betyder imidlertid også, at arbejdsmiljørepræsentanterne må tænke mere realistisk, når der præsenteres projekter.

*Dem, der sidder og har sikkerhedskasketten på, de er nok tvunget til at tænke flere ting ind i deres virkelighed, end de skal udføre. Og det er jo en stor styrke at have. Tidligere kunne man godt lave nogle arbejdsmiljømæssige forslag, som var urealistiske, og som aldrig blev finansieret. Jeg tror, at man må sige, at nu får de mere indflydelse, fordi at arbejdsmiljømæssige ting faktisk kommer med i budgetlægningen på en anden direkte måde, end de gjorde før. (401:7)*

Det betyder, at ikke blot er respekten for arbejdsmiljøarbejdet steget – de, der arbejder med arbejdsmiljø, leverer også nogle projekter, som er mere realistiske. En leder påpeger dog også, at nogle måske har mistet kompetence – men samlet set har arbejdsmiljøet fået en mere central rolle.

*Så summa summarum er, at arbejdsmiljøet formentlig spiller en større rolle, end det gjorde før. Derfor kan det godt være, at nogle af de der lukkede systemer, som man havde tidligere, at de har en mindre direkte kompetence. Det kan godt være. Men arbejdsmiljø spiller alligevel en større rolle, end det gjorde før. (401:7)*

### Case – nyt helhedssyn på arbejdsmiljø og samarbejde

En områdeleder fortæller, at arbejdsmiljøarbejdet fik overraskende høj status ved indførelsen af MED – og han finder, at der er kommet et bredere blik på både personalepolitik og arbejdsmiljø ved MED-konstruktionen.

*Jeg blev positivt overrasket. Jeg havde sat mange spørgsmålstejn ved det og mente, det måske ikke var så godt. Det har så vist sig, at det kan egentlig godt lade sig gøre. Og det er egentlig bedre, fordi du så får en bredere vinkel på alle områderne, når du så sidder sammen. Og især miljøtingene har nok vundet meget. (404:203)*

Som det påpeges i flere interview i dette amt, betyder sammenlægningen, at der er nye øjne, der ser på arbejdsmiljø – og tilsvarende friske øjne, der ser på samarbejde.

*Så der er mange flere øjne, der ser på begge dele. Så det har man vundet ved. (404:206)*

Men selv om der således i den mest positive udlægning kan siges at være flere øjne på både arbejdsmiljøarbejdet og samarbejdet, er der i realiteten stadig en vis opdeling når det gælder, hvem der tager ansvar og uddannelse inden for de to områder.

*Vi har jo sikkerhedsfolk. De skal være med hele vejen igennem. Der er sat nogle pladser af, som de skal have. Så på den måde er man [klædt på til arbejdsmiljøarbejdet]. Men personligt er jeg jo ikke. Jeg må ligesom tage ekspertisen andre steder fra og få den viden, der er nødvendig. (404:214)*

Så selv om der kommer nye øjne på både arbejdsmiljøarbejdet og samarbejdet, er der alligevel en vis ansvarsuddelegering i praksis. Men den enkelte får ikke desto mindre et helhedssyn på samarbejde og arbejdsmiljø.

*Man får ligesom et helhedssyn på tingene. Altså, jeg kan se for mit eget vedkommende, da jeg sad i lokaludvalg under SU-systemet – da havde jeg ingen interesse for sikkerhed og miljø. For det var der andre, der tog sig af. (404:219)*

Rollefordelingerne tages op i det følgende afsnit.

### Nye roller for TR og SIR

Når MED introduceres, har et af de store spørgsmål for aktørerne i de tidligere samarbejds- og sikkerhedssystemer været, hvor deres fremtidige placering måtte være. Dels betyder sammenlægningen af sikkerhedsudvalg og samarbejdsudvalg, at der som regel skæres i antallet af medarbejderrepræsentanter og ledelsesrepræsentanter i hovedudvalget. Dels – og i forlængelse heraf – har et element været, at aktørerne har været usikre på, hvad deres kompetence og ansvar skal være i fremtiden. Både sikkerhedsrepræsentanter og tillidsrepræsentanter har skullet vænne sig til de nye roller. Sikkerhedsrepræsentanter forventes i en MED-struktur at skulle tage stilling til samarbejdsforhold, fx retningslinjer for Ny Løn, personalepolitik m.m. Og tillidsrepræsentanter forventes at tage stilling til ikke blot psykisk, men også fysisk arbejdsmiljø. Begge forventer dog - endnu - at de hver for sig særligt er tovholdere for deres område – men kravene om at holde sig informeret inden for begge områder er steget, og må forventes også at stige i fremtiden.

### Case – nye roller i MED-systemet

*Man skal være bekendt med den rolle, man har fået i den nye aftale. (503:21)*

Det kan i de kommende år blive ganske vigtig for udviklingen af MED, at parterne forstår, at deres ansvarsområde er blevet udvidet. En sikkerhedsrepræsentant forklarer:

*Vi skal bruge lidt tid på at lære, at tillidsfolkene egentlig skal være bekendt med, at nu er de også i et sikkerhedsudvalg. Og sikkerhedsfolkene skal være bekendt med, at de nu også skal deltage i det andet samarbejde, der er. (504:19)*

Denne uddannelsesansvarlige har et ideal – men virkeligheden er ofte anderledes. En sikkerhedsrepræsentant kan konstatere, at han når alt kommer til alt ikke rigtig blander sig i andet end arbejdsmiljø og sikkerhed.

*Jeg synes ikke, jeg har særlig meget med tillidsarbejdet at gøre. Det er primært sikkerhedsarbejdet. (...) Jeg synes ikke som sådan, jeg oplever det integreret med MED. (503:21)*

Måske det også falder lidt tilbage på sikkerhedsfolkene selv. De kan være i tvivl om, hvornår de selv kan og skal gå på banen i den nye struktur. Det påpeger en leder.

*Jeg synes engang imellem, at det slår lidt igennem, at der hos sikkerhedsfolkene selv ligger en begrænsning: 'Hvad er det nu lige, jeg skal bringe til torvs nu, hvor vi sidder her?' Og så er der den dér med: 'Gider de andre høre på det?' Det ligger som en barriere i det enkelte menneske og ikke i systemet. Jeg mener, at vi har et system, hvor der er muligheder for det. (504:21)*

Som denne medarbejder påpeger, er der altså muligheder – men parterne skal lære, at arbejdsmiljøemner, der førhen ikke hørte til i samarbejdsudvalget, nu kan og skal tages op i hovedudvalget i MED. Et element i forvirringen om de nye roller og emner kan også være, at der er emner, som i høj grad befinder sig gråzonen mellem arbejdsmiljø og personalepolitik/samarbejde. Ikke mindst når det gælder indførelsen af ny teknologi, er det en betydelig fordel, at der kan

diskuteres personalepolitik og samarbejde i samme forum, som der diskuteres arbejdsmiljø – det fortæller en sikkerhedsrepræsentant:

*Det er noget med at sørge for, at de folk, der ikke er teknisk opdateret, de bliver det, og man går ind og stiller krav til arbejdsgiveren. Det er for mig at se et meget tydeligt eksempel på, at her kan man ikke skille det ad, som man har forsøgt at gøre førhen, men man er nødt til at kigge det hele sammen. Dér synes jeg da som sikkerhedsrepræsentant, at det meget drejer sig om at snakke med tillidsfolkene om, hvordan de vil gøre det her. (504:21)*

Samtidig er det dog en fordel, at sikkerhedsrepræsentanterne, de tidligere 'ensomme ulve', nu – i princippet – har fået en række kolleger:

*Sikkerhedsfolkene var førhen nogle, der følte sig som meget ensomme ulve, som strejfede omkring på prærien. Men nu har de faktisk en masse kolleger. Alle tillidsfolkene er jo deres kolleger. (504:19)*

### Case - nye roller, både for medarbejdere og ledere

Selv om man i alle amter har gjort sig stor umage for at løfte arbejdsmiljøarbejdet, er der stadig blandt sikkerhedsrepræsentanter en betydelig usikkerhed over for, hvornår man skal blande sig – det gælder særligt emner, der befinder sig i gråzonen mellem arbejdsmiljø og personalepolitik.

*Nogle gange er det svært at finde ud af, hvornår man skal på banen? Fordi vi bliver tit glemt, selvom vi har et rigtig godt samarbejde. Fordi det har noget med psykisk arbejdsmiljø at gøre, og det har noget med, at hvis du er inde og lave nogle arbejdstidsændringer, jamen, så skal man jo på banen sammen med din TR. (...) Det er en balancegang. (607:8)*

Interessant nok viser denne case, at det ikke alene er medarbejdersiden, der kan have problemer med de nye roller. En medarbejderrepræsentant fortæller:

*Men det er ikke kun sygehusdirektøren, det er også de ordinære medlemmer i de udvalg. De siger: 'Jamen, vi er vant til at arbejde med samarbejde, men der er ingen af os, der har sikkerhedsuddannelsen, det er kun sikkerhedsrepræsentanterne.' Det er svært for dem at komme ind, hvis man ikke tager særligt hensyn til dem i starten. (604:10)*

Det handler altså til dels om uddannelse – men måske nok så meget om at finde et nyt fælles sprog for de to kulturer, der mødes i MED-systemet.

### Case – hvor skal jeg være i MED?

En leder husker tydeligt, at de enkelte medarbejderrepræsentanters rolle i det fremtidige samarbejdssystem spillede en ikke ubetydelig rolle, inden MED endelig blev implementeret.

*Både fra sikkerhedsfolk og tillidsfolk var der overvejelser over: 'Hvad er min rolle i fremtiden?' 'Skal jeg som uddannet tillidsmand nu også til at kunne al lovstoffet?' 'Skal jeg som sikkerhedsrepræsentant og Gudbenådet har kastet sig hen i hele lovgivningen nu også kunne...' Hvordan vil det være at sidde i et fællesudvalg?' Og: 'Vil de dér lovgivningsfolk ikke bare komme til at fylde det hele, fordi de kan stå og sige 'det skal'.' (403:205)*

Som det fremstilles her, har der været betydelig forvirring om, hvordan beslutningskompetencen i fremtiden skal fordeles mellem tillidsrepræsentanter og

sikkerhedsrepræsentanter. Samme leder påpeger, at man måske ikke var så bange for at miste prestige – men snarere var bange for, at man ville miste det råderum, som man møjsommeligt som tillidsvalgt havde bygget op.

*Altså, om det var prestige eller råderum? Snarere råderum for det man egentlig nu havde viet sin udvikling til – ved siden af det at være fagligt engageret som medarbejder. Det oplever jeg, at der var overvejelser, diskussioner, usikkerhed, frustrationer, over. (403:205)*

Problemet blev i dette amt løst ved at lave et 1½ dages seminar, hvor man udarbejdede et dokument, der klart definerede, hvad der forventedes af aktørerne i MED-sammehæng. Men som andre cases viser, var dette ikke det eneste amt, hvor der var usikkerhed ved sammenblanding af et lovgivningsbaseret og et aftalebaseret system.

#### MED og aftale- hhv. lovgivningssystemet

Med sammenlægningen af samarbejdssystemet og arbejdsmiljøsystemet er også to noget forskellige legitimitetssystemer sammenlagt. Hvor det traditionelle samarbejdssystem er funderet på en aftale mellem arbejdsmarkedets parter, er arbejdsmiljøarbejdet funderet på lovgivning. Det har i nogle amter givet anledning til overvejelser over de to systemers platforme i et nyt sammenlagt system.

#### Case – arbejdsmiljø: aftale versus lovgivning

Som påpeget har der i flere amter blandt nogle ledere og medarbejdere været betydelig opmærksomhed på, at en énstrengt struktur kunne betyde, at arbejdsmiljøarbejdet blev nedprioriteret. I et amt var det særligt spørgsmålet om samarbejdssystemets hhv. arbejdsmiljøsystemets noget forskellige legitimerende platforme, der spillede en rolle.

*Sikkerhedsområdet er lovgivningsstof, og hele samarbejdsdelen er aftalestof. Så det har været meget vigtigt for sikkerhedsorganisationen at være sikker på, at de ikke druknede i det énstrengede system. At vi ikke bare sagde, at de var et nødvendigt onde eller en blindtarm, som kunne klippes af på et eller andet tidspunkt. Derfor har vi gjort meget ud af at synliggøre sikkerhedsorganisationen i vores MED-aftale. (502:15)*

Som det fremgår, tillægges forskellen på et lovgivningsbaseret system og et aftalebaseret system en vis betydning i vurderingen af, hvorfor nogle sikkerhedsrepræsentanter var bekymrede ved en sammenlægning.

Men hvilket system, der har den stærkeste platform, er ikke umiddelbart givet. Nogle aktører mener, at sikkerhedsrepræsentanter har en bedre platform end tillidsrepræsentanter – fordi de kan læne sig op ad en lovgivning. En sikkerhedsrepræsentant har gjort sig sine overvejelser:

*Som tillidsmand har man kun en aftale, ikke en lovgivning. Nu siger jeg 'kun' med vilje, for med loven har vi nogen, som kigger efter, om vi lever op til loven. Hvorimod med aftaler, dér har man det fagretlige system, hvor man kan fortolke frem og tilbage.. (...) Det synes jeg gør, at sikkerhedsarbejdet i forhold til den kultur, der har været, nemt kan gå ind og få en mere fremherskende rolle. Det gør, at når man er en ensom ulv, så kan man altid læne sig op ad en myndighed. Det kan man jo ikke nødvendigvis som tillidsrepræsentant. (504:20)*



Men den analyse er principiel, ikke reel. Med ægteskabet mellem arbejdsmiljøarbejdet og samarbejdet frygtede en del sikkerhedsfolk faktisk, at det aftalebaserede samarbejdssystem var så stærkt, at det ville overtrumfe det lovgivningsbaserede arbejdsmiljøsystem.

Det skete ikke. En medarbejder konstaterer, at arbejdsmiljøarbejdet har fået højere status efter at være blevet inddraget i samarbejdssystemet – dog ikke mindst, fordi man i MED skal beskæftige sig med nogle arbejdsmiljøspørgsmål.

*Sikkerhedsarbejdet i amtet har fået en betydelig større vægt og opmærksomhed, efter vi har fået det med i MED-systemet. Det er der ingen tvivl om, fordi vi har nogle ganske bestemte ting, som vi skal beskæftige os med i løbet af året på sikkerhedsområdet. Vi har også lavet en sikkerhedspolitik i hovedudvalget. Vi har fået en anderledes interesse. Vi har haft tilpasset tilsyn, hvor vi brugte utroligt meget tid i MED-systemet på at få det til at fungere. Vi ville jo have det gode prædikat, når de kom. (...) Så det har da styrket, at det ligesom er kommet med ind på aftalesiden eller samarbejdssiden. (502:15)*

Denne case illustrerer, at det aftalebaserede systemet måske nok nyder højere respekt blandt aktørerne end de lovgivningsbaserede. Men netop det, at arbejdsmiljøarbejdet er lovgivningsbaseret, betyder – i hvert fald set med en sikkerhedsrepræsentants øjne – at man i MED-systemet ikke kan tillade sig at overse det.

*[Arbejdsmiljøarbejdet] fylder faktisk temmelig meget. Hvis man kigger på vores dagsorden, så fylder det mere og mere. Det gør det jo fordi, at Arbejdsmiljøloven ikke er blevet mindre, og derfor fylder det temmelig meget på dagsordenen. Det finder jeg faktisk er en fordel, at man diskuterer det samlet, at man ikke først diskuterer sikkerhedsspørgsmål, og siden diskuterer man organisatoriske spørgsmål og også penge, fordi det er jo én og samme størrelse. Det bliver ikke glemt, fordi loven sørger for, at vi har det på dagsordenen, altså de lovpligtige ting som APV'en og arbejdspladsbrugsanvisninger, og så også at vi skal bringe arbejdsskader ned. (505:32)*

I det nye system supplerer de to systemer altså hinanden, og samlet er konklusionen, at arbejdsmiljøarbejdet er kommet styrket ud af dette ægteskab.

Det ændrer dog ikke ved, at dele af det lovgivningsbaserede arbejdsmiljøarbejde opleves som udefrakommende og som noget, aktørerne ikke selv har ejerskab over – og følgelig ikke nyder så meget respekt, særligt blandt dem der er 'vokset op' i et SU-system.

### Case – lovgivningen og tilpasset tilsyn

Også i et andet amt har aktørerne haft overvejelser over de forskellige platforme for hhv. sikkerhedsrepræsentantens og tillidsrepræsentantens arbejde. En sikkerhedsrepræsentant værdsætter i høj grad, at der står en lovgivning bag hendes arbejde – også fordi der er nogle emner, der simpelt hen er enten-eller.

*For sikkerhedsarbejdet vil jeg helt klart sige, at jeg synes det er rart, at det er lovbestemt, fordi mange af tingene er jo vitterligt noget, der er sort og hvidt. Og det er tillidsmændenes arbejde ikke altid. Men for rigtig mange af vores ting er det altså rart at kunne gå hen og henholde sig til lov og sige: 'Jamen det her, dét skal være i orden'. (607:8)*

Som det påpeges her, er det altså et noget andet institutionelt system, arbejdsmiljøfolkene støtter sig op ad. Arbejdsmiljøarbejdet opleves som mere sort/hvidt og dermed bedre egnet til regelstyring end samarbejde.

Lovgivning styrker måske nok formelt sikkerhedsrepræsentanterne. Men i det daglige arbejde er kontakten mellem aktører og bagland stærkere i samarbejdssystemet end i arbejdsmiljøsystemet. En tillidsrepræsentant sammenligner opbakningen fra baglandet:

*De [sikkerhedsrepræsentanterne] er jo ikke organisationsopdelte endnu, de er lokalt valgt, det giver en lidt anden... de har ikke organisationerne, som vi har som rygdækning til at kunne mødes en gang imellem, og til at drøfte og vende nogle problemer med. Det har de jo heller ikke. Altså de har jo kun deres egne valg og så en organisation, som ikke er så stor. (604:16)*

Hvor tillidsrepræsentanter altså har en faglig organisation bag sig, har sikkerhedsrepræsentanterne kun en mere eller mindre sammenhængende sikkerhedsorganisation og en udefrakommende lovgivning at støtte sig til. Og det betyder også, at valg til sikkerhedsrepræsentant ofte bliver dårligt organiseret og tilfældig. En leder fortæller, at man på områdeniveau har gjort en indsats for at sikre nogle fornuftige valgprocedurer.

*Det er noget, jeg ikke havde tænkt på. Det rent praktiske med, at deres organisatoriske bagland er vidt forskellig, det betyder faktisk meget. Vi får brugt en del kræfter på bare at få organiseret sådan noget som valg til områdeudvalg, at få folk samlet sammen, finde ud af, hvem det egentlig er, indkalde dem til møder, og sikre, at de kommer og tilrettelægger valgprocedure. Det er sådan lidt ulige i forhold til TR-siden, som jo er helt anderledes organiseret. (603:16)*

Et element er altså, at sikkerhedsrepræsentanten ikke tilhører en bestemt faggruppe, men netop skal repræsentere alle faggrupper. Alternativet ville være en fagligt betinget opdeling, hvor sikkerhedsrepræsentanter i højere grad repræsenterede bestemte fagforbund. Men hvis det var tilfældet, ville repræsentationsproblemet på arbejdsmiljøområdet blive lige så stort, som det er på samarbejdsområdet – med deraf følgende koordinationsproblemer (jf. *Kapitel 4: Repræsentation – medarbejdersidens sammensætning*, s.73). Derfor er en sikkerhedsrepræsentant heller ikke interesseret i at være en del af sådan et system.

*Altså - jeg ville have det meget svært som tillidsrepræsentant, for så skulle jeg ud og forhandle med alle de faggrupper. Det tror jeg, at jeg ville bruge uforholdsmæssig meget tid på. Det andet system, hvor der er nogle paragraffer og der er nogle ting, jeg kan gå hen og slå op i og sige; sådan forholder det sig, og sådan bør det være, og hvornår får vi det indført?(...) Det er lidt nemmere at komme igennem med nogle ting, når du kan gå hen og sige: 'Jamen, det står her og her'. (607:8-9)*

Med introduktionen af MED, hvor en række arbejdsmiljøproblemer lige så vel kan løses i samarbejdsregi som i sikkerhedsregi, ændres opgavefordelingen mellem sikkerhedsrepræsentanter og tillidsrepræsentanter. Som en leder påpeger, forsvinder en række af sikkerhedsrepræsentanternes tidligere opgaver.

*Det er meget mere naturligt, også for tillidsfolkene og for lederne, at snakke psykisk arbejdsmiljø, fordi det er jo bagsiden af sådan et almindeligt ledelseshåndværk. Så jeg tror nok, det ændrer nok lidt karakter. Den gammeldags sikkerhedsrepræsentants emner, de forsvinder egentlig lidt ud af den formelle organisation og bliver løst nogle andre steder. (603:11)*

Sikkerhedsarbejdet opprioriteres til dels via MED-strukturen, men også via Arbejdstilsynet. En medarbejderrepræsentant påpeger, at Arbejdstilsynet faktisk har spillet en betydelig rolle for at fastholde arbejdsmiljøfokuset i forbindelse med ændringer i samarbejdssystemet.

*Jeg vil sige, at vi har haft god hjælp af Arbejdstilsynet i den her forbindelse. De har været med i alt det, vi laver - strukturændringer. Det har gjort, at der i hvert fald har været fokus på arbejdsmiljø i den periode. (604:11)*

I dette amt har Arbejdstilsynet – konkret ved det tilpassede tilsyn – altså spillet en rolle – på godt og delvist ondt. Det gode er, som flere påpeger, at metoden betyder, at arbejdsmiljøarbejdet bliver tilgodeset. Bagsiden af medaljen er, som en områdeleder påpeger, at målingerne ikke er til diskussion; der skal ikke laves en politik på området, men forordningerne bliver lagt ned over organisationen, og dem har man bare at følge. Det står noget i modstrid med den måde, mange ledere og medarbejderrepræsentanter arbejder på i et samarbejdssystem.

*Vi har haft nogle lidt barske oplevelser med de dér tilpassertilsyn, hvor vi ikke var ubetinget tilfredse med den måde, de gjorde det på. Vi kom fint ud af det, og vi fik fine karakterer. Hvis vi kigger på de bedømmelser, så har vi en utrolig flot sikkerhedsorganisation og arbejdsmiljøorganisation. Det må vi sige. Men vi lærte nok af det, at der er en arbejdsmiljølov. Og i mange henseender kan det gøres op i værdier, at noget skal være aftræ og ikke må være tungt, og den skal være så og så høj og må ikke være for tyk og sådan noget. (...) Der bliver ikke lagt op til, at man skal lave en politik på det område. Det er simpelt hen sådan noget faktisk noget. (603:12)*

Der gives her tydeligt udtryk for, at denne regelbaserede tilgang er langt fra samarbejdstilgangen – og det kan støde de ledere og medarbejderrepræsentanter, som er vokset op med en samarbejdspolitik. Omvendt erkendes det også, at arbejdsmiljøet i hvert fald ikke glemmes, fordi der er meget præcise regler, der skal følges. En leder fortæller:

*Det kan være noget meget konkret om APV eller et eller andet, hvor han nu har fået besked på af Arbejdstilsynet, at nu mangler vi dit eller dat meget konkret, og det skal vi gøre noget ved. Det virker nogle gange lidt underligt. Men det har i hvert fald den konsekvens, at området ikke bliver overset i vores organisation. Det bliver behandlet på en noget anden måde, end vi ellers arbejder i vores MED-organisation. (603:12)*

En medarbejderrepræsentant oplever slet ikke det tilpassede tilsyn som en dialog, men som et overhøring – hvor det gælder om at kende svarene på forhånd.

*Det er jo lige før, man skulle i skole hver gang, man skulle snakke med dem. Det er ligesom at gå til en køreprøve. Du skal kende de spørgsmål, der er til køreprøven, fordi de er formuleret på en bestemt måde, og de kan ikke omformuleres, så vi andre kan forstå dem. (...) De har nogle meget sjove formuleringer, og det skal du svare rigtigt på. (604:17)*

Det bekræftes af en leder, som beskriver det som en helt anden kultur.

*De kom på en række besøg ude på sygehusene, hvor de havde møder med sikkerhedsorganisationen. (...) Det foregik som en overhøring, hvor det var noget indforstået af og til. Det gav sådan lidt sjove oplevelser. Det er et andet system, det er en anden kultur. (603:17)*

Som det fremgår, er der to noget forskellige kulturer, der mødes i MED og i forbindelse med arbejdsmiljøet – en samarbejdskultur, hvor man er vant til at tale sig til enighed, og en regelkultur, hvor man er vant til at kunne slå regler op om stort set alle arbejdsmiljøforhold.

Men den nye struktur betyder også, at nogle sikkerhedsrepræsentanter synes at mangle et forum for diskussioner af arbejdsmiljøspørgsmål og koordination af synspunkter. En medarbejderrepræsentant forklarer:

*Jeg véd ikke, hvordan det forholder sig med sikkerhedsrepræsentanterne i områdeudvalget, men jeg fornemmer, at de nogle gange har svært ved at have kontakt til deres bagland. De sidder og repræsenterer en masse sikkerhedsrepræsentanter, men de mødes ikke med dem. De har nogle halvårsmøder, hvor de mødes, men det er sådan set også det eneste. Der er et eller andet med... at de mangler et eller andet. (604:30)*

Dette genkendes fra andre amter, og emnet tages op i afsnittet *MED tur-retur - særlige fora for arbejdsmiljødiskussioner?* i slutningen af dette kapitel.

### Case – tilpasset tilsyn og MED

Det tilpassede tilsyn bliver nævnt – uopfordret – i stort set alle amter, vi har besøgt. Tilpasset tilsyn er en slags certificering, som man for så vidt alle steder gerne vil have.

*Vi har haft tilpasset tilsyn, hvor vi brugte utrolig meget tid i MED-systemet på at få det til at fungere. Vi ville jo have det gode prædikat, når de kom. Så det har styrket, at det ligesom er kommet ind på aftalesiden eller samarbejdssiden. (502:15)*

Men nogle steder opfattes det også lidt som en kontrolmekanisme. I dette amt har nogle medarbejdere valgt at se det fra den positive side. En sikkerhedsrepræsentant påpeger, at det vigtigste ved det tilpassede tilsyn måske er, at der kommer friske øjne på gamle måder at gøre tingene på.

*Vi kan jo se gang på gang, at når der kommer nogen og kigger på tingene på en anden måde, så får de øje på det. Ligesom vores rådgivere, de ser på tingene med friske øjne: 'Hvorfor har I egentlig indrettet jer på den måde?' Selve processen med arbejdstilsynet synes jeg godt kan være konstruktiv. (504: 26)*

Denne tilgang tilslutter en sikkerhedsleder sig, som faktisk også bruger BST som vidensopsamler i amtet – fordi BST kommer videre omkring end aktørerne i amtet

*Jeg har indtil videre haft meget glæde af BST, som jo egentlig er ekstern i forhold til amtet, men som næsten ved mere om, hvad der foregår på arbejdsmiljøspørgsmål i amtet, fordi de har deres gang på de institutioner, hvor der er problemer. (507:27)*

Men det tilpassede tilsyn kan også opleves som en kontrolmekanisme, hvis en arbejdsplads faktisk har gjort en indsats – og så alligevel bliver bedømt som en tre'er (den laveste rangering):

*Vi har faktisk institutioner, der bliver tre'ere, selvom de synes, de har et godt arbejdsmiljø og arbejder godt med det og snakker om det i MED-udvalget. Alligevel så bliver de karakteriseret som tre'ere og bliver sure og ærgerlige, fordi de ikke har været opmærksom på nogle ting. Det kunne fx være sådan nogle praktiske ting som brugsanvisninger til maskiner, som skal være tilpasset de enkelte arbejdssteder og den måde, de skal bruge dem. Det er ikke alle steder, man er opmærksom på det, fordi 'herregud, der er jo en etiket på den, og det må være nok.' Men det er det ikke i Arbejdstilsynets øjne. (507:28)*

Det falder så tilbage på amtets arbejdsmiljøsystem – det bliver dem, der skal gøre det klart for alle medarbejdere og ledere, hvad der kræves og hvorfor – og her har MED-udvalgene en central rolle. Det forklarer en leder.

*Det har jo noget at gøre med information. Institutionerne og afdelingerne synes tit, at de ved det tilpassede tilsyn bliver hængt op på formalia af Arbejdstilsynet. Ofte er det fordi, de ikke lige er klar over, hvad man formelt skal have i orden. Den slags information er vi mere og mere opmærksomme på, at vi skal have ud i systemet. Det er også sådan noget, jeg vender med hovedudvalget og siger: Hvad gør vi så? (507:28)*

Selv om der således lokalt kan være lidt utilfredshed med karaktersystemet i tilpassede tilsyn, så er personer med mere centralt overblik i amtet generelt tilfreds med systemet. Det giver mulighed for at fokusere indsatsen. Man må bare acceptere, at der både er et centralt og en decentralt element i arbejdsmiljøindsatsen.

*Men ellers så er der i virkeligheden meget lidt kontrolsystem i det her. Det er meget decentralt i den forstand, at det er derude, man skal finde ud af, hvordan man håndterer arbejdsmiljøet, og det skal selvfølgelig være i overensstemmelse med arbejdsmiljølovgivningen. Man har brug for hjælp til få styr på, hvor man skal fokusere, og hvad man kan gøre. (507:28)*

### **Den decentrale arbejdsmiljøindsats**

Når det ikke lykkes at få det forebyggende arbejdsmiljøarbejde indført alle steder i amtet, må man ty til lokale løsninger. Og her antydes en svaghed i MED-systemet: Man kan kun lægge politikker og opfordre til, at de følges – men man har ikke sanktionsmuligheder, hvis de ikke følges. Det er en del af decentraliseringen af samarbejdssystemet som en sikkerhedsrepræsentant forklarer.

*Hovedudvalget har jo ikke noget at sige i forhold til enkelte lokale MED-udvalg. Jeg opfordrer folk til at gøre noget ved det lokalt. Det er også hele idéen med det – at løse det lokalt. Det skal løses, hvor problemerne opstår. Vi har nogle overordnede politikker, som siger noget, og vi kan selvfølgelig opfordre til, at vi efterlever de politikker - men mere kan vi ikke gøre. (504:22)*

Men der er en ventil; hvis man, som en interviewperson siger, fornemmer at der er overtryk i systemet, så kan man sende referater til hovedudvalget – hvis der er enighed om det i lokaludvalget. Tidligere blev alle referater sendt til hovedudvalget, men det var umuligt for de ansvarlige at læse dem alle.

Problemet med denne løsning er måske netop enighedsprincippet – at man skal være enige i lokaludvalget om at sende det videre. Spørgsmålet er dog, om nogen leder vil modsætte sig, at emner, man er uenige om, sendes videre til en overordnet instans. Og som en medarbejder siger:

*Det dér med, at det er både medarbejdere og ledelse, der sammen gør det, det har altså en anden signalværdi, end hvis det er den ene eller anden part, der klynker. (504:23)*

Den mere generelle diskussion af forholdet mellem det centrale niveau og det lokale i amterne bliver taget op i *Kapitel 6: Information, høring og kommunikation*.

### Arbejds miljøarbejdet strukturerer samarbejdet

En kvalitet ved MED er, som nævnt ovenfor, at uanset hvad der ellers måtte være på dagsordenen i samarbejdssystemet, så skal arbejds miljø og sikkerhed vendes. Dermed tvinges ledelsen til at fokusere på arbejds miljø, uanset hvad der diskuteres i hovedudvalget.

Men arbejds miljøarbejdets integration i samarbejdet har også mange steder kvalificeret samarbejdet såvel som diskussionerne om personalepolitik. Fra lederside fremhæves, at mange elementer i arbejds miljødiskussionerne i forvejen handler om personalepolitik – og dermed kan arbejds miljødiskussionerne faktisk bruges til at strukturere diskussionerne om personalepolitik og dermed også til at strukturere hele samarbejdets form og indhold.

### Case - arbejds miljøarbejdet giver MED-strukturen indhold

Arbejds miljøarbejdets inddragelse i samarbejdsstrukturen handler ikke bare om at løfte arbejds miljøarbejdet. En leder mener simpelt hen, at arbejds miljøarbejdets inddragelse i MED betyder, at MED-møderne får langt mere indhold.

*Den rent banale forklaring, det er jo, at samarbejdsudvalgsmøder i det gamle system tit var indholdstomme. Dengang orienterede ledelsen, og så gik man hjem. Nu er der reelt nogle ting med arbejds miljø, hvor der skal arbejdes nogle ting igennem. (401:6)*

Et væsentligt element ved integrationen af de to systemer har været, at topledelsen tvinges til at involvere sig i arbejds miljøarbejdet. Og her har MED spillet en helt afgørende rolle - det har både medarbejdere og ledere registreret. En leder siger:

*Jeg synes, at MED-processen har været meget meget gunstig. Jeg synes, at det har været fremragende at få de to ting kombineret. Dels fordi topledelsen er blevet tvunget til at have fokus på arbejds miljø. Det havde vi ikke før. Det var sådan et eller andet der foregik derovre i et hjørne for nogle freaks, der gik meget op i det. Og jeg synes, arbejds miljøet kom aldrig reelt på dagsordenen, fordi der var ikke den konneks til det almene system. Så MED-systemets grundtanke er helt rigtig og har givet, efter min bedste vurdering, et kolossalt løft for at kunne diskutere arbejds miljø meningsfuldt og kunne arbejde med det meningsfuldt. (401:8)*

Måske nok så vigtigt bliver arbejds miljø en helt central del af samarbejdet.

*Emner, der tidligere har været kørt i sikkerhedsudvalgssystemet, det kommer jo ind på midterbanen og bliver en del af det fælles og kommer til at fylde meget. Vi bruger halvdelen af vores mødetid på arbejds miljø. Måske endda mere. (...) Jeg synes, at vi har trukket mange elementer fra arbejds miljøet ind til diskussion af det, som vi ellers ville have svært ved at håndtere i sådan en ledermedarbejder verden. Du får pludselig en anderledes kvalitativ platform at tage diskussionerne på end bare det at diskutere ledelsesret. (401:6)*

Denne forståelse af, at integrationen af arbejds miljøarbejdet i samarbejdssystemet presser ledelsen til at opprioritere arbejds miljøarbejdet, deles af en medarbejderrepræsentant; og det fremhæves som et element, der var afgørende for valget af MED.

*Jeg arbejdede jo også i det gamle samarbejdssystem, og dér kunne vi se, at der ikke var sammenhæng mellem miljø og samarbejdsdelen. Vi kunne se, at ledelsen helt klart prioriterede samarbejdsdelen og den videre konneks til politikere og embedsmænd, og det var ikke nær så interessant at arbejde med arbejds miljø*

*jødelen. Og da vi kunne se, at ved at lave en MED-struktur, så kunne vi få det ind, så dem, der sad for bordenden, blev nødt til at interessere sig for arbejdsmiljø og tage det ind som en integreret del af det arbejde, der sker. (402:203)*

En leder går så vidt at sige, at arbejdsmiljødiskussionen reelt er blevet en løfte-stang for værdidiskussionen. I og med, at det er et emne på topniveau i samarbejdsorganisationen, bliver det også et personalepolitisk redskab.

*Så flyder der en hel masse personalepolitiske ting ud af det, som i og for sig kaster sig tilbage i den anden diskussion. Altså værdier omkring psykisk arbejdsmiljø, som jo er meget på dagsordenen. (401:6)*

Casen viser altså, at arbejdsmiljø bliver et *fælles sprog*, som parterne kan bruge til at diskutere alt fra ledelsesret over personalepolitik og værdier til arbejdsmiljø. Og for en leder er det vigtigt, at samarbejdet i MED-udvalget med arbejdsmiljøarbejdets indtog på samarbejdsområdet bliver mindre fokuseret på magt til fordel for proces og indhold.

*Du har nogle håndtag, og det er ikke bare et spørgsmål om magt. Det er et spørgsmål om måden, man gør det på. Og så er det ikke magt, man diskuterer, men processen. Og derfor synes jeg næsten alle de her diskussioner, de er vel-placerede i de overskrifter, der hedder psykisk arbejdsmiljø eller arbejdsmiljø. (401:7)*

Der er således ingen tvivl om, at der i dette amt er kommet mere dynamik i møderne – og det bekræftes af en medarbejder, som beskriver, hvad det har betydet, at arbejdsmiljøet er blevet inddraget i samarbejdet i forhold til det tidligere samarbejdssystem.

*Det giver en lidt anden dagsorden også. Vi har hørt fra samarbejdsorganisationen, at det kunne ofte være enetaler fra bordenden, hvor formanden havde en masse meddelelser. Og det, der handlede om medindflydelse, det kom måske lidt i anden række. Nu er der en hel del arbejdsmiljømæssige ting, som man skal tage sig af. Det giver nok en mere levende dagsorden i møderne, og dermed er medbestemmelsen også øget. (402:8)*

En leder påpeger, at der alligevel – fordi det psykiske arbejdsmiljø bliver stadig vigtigere – er så mange sager, som skulle behandles både i samarbejdssystemet og i arbejdsmiljøsystemet.

*Det var jo en kærkommen lejlighed til at få bragt disse to verdener sammen.(...) Hele arbejdsmiljøområdet er jo blevet til et spørgsmål om noget, der er langt videre end bare at få de fysiske rammer i orden. Det at skulle sidde og forsøge at udvikle på noget, som man i stadig større og større omfang syntes, at der var overlap på; hvornår var det en ren arbejdsmiljø-sag, som skulle i sikkerhedsudvalget, og hvornår var det en ren samarbejdssag? Psykisk arbejdsmiljø fx. Hvordan vil henholdsvis tillidsmændene og sikkerhedsrepræsentanterne sige, at de klart kan skelne det fra samarbejde? (403:204)*

Særligt for ledelser var det førhen en kilde til frustrationer, at man i to udvalg skulle behandle sager, som i stadig større omfang var sammenfaldende. En leder påpeger dog også, at de to måder at samarbejde på som udgangspunkt var noget væsensforskellige; det ene handler om samarbejde, det andet har en lovgivning bag sig.

*Så betyder det, at jeg som formand for begge udvalg skal sidde og håndtere begge sager samtidig, hvor man det ene sted gerne vil forhandle, og det andet sted mener man, at der er en lovgivning. (403:204)*

*Forholdet mellem lovgivning og aftalesystem diskuteres ovenfor i afsnittet MED og aftale- hhv. lovgivningssystemet, s.32.*

### Case – arbejdsmiljø hver anden gang, samarbejde hver anden gang

I nogle udvalg i dette amt har der – som i mange andre amter – været en frygt for, at arbejdsmiljøarbejdet ville drukne i en énstrengt struktur. En sikkerhedsrepræsentant, der sidder på alle tre niveauer, konstaterer, at denne frygt ikke har været helt ubegrundet – i hvert fald når det gælder nogle af lokaludvalgene.

*Mit indtryk ude fra lokaludvalgene og de tilbagemeldinger, jeg har fået dér, er, at sikkerhedsrepræsentanterne ikke helt endnu er kommet til at føle sig hjemme, og de synes, at de fylder for lidt. Der bliver taget for let på det. (606:14)*

På de højere udvalgsniveauer synes arbejdsmiljøarbejdet ikke at være blevet glemt. En medarbejderrepræsentant fortæller, at det ofte har været et problem, at arbejdsmiljøarbejdet kom sidst på dagsordenen – men det har man så fundet en løsning på ved at ændre mødernes faste dagsorden.

*Jeg tror, at det lider af at være det sidste punkt på dagsordenen. Jeg véd, at sygehuset nu har vendt det – de vender bøtten på hovedet hver anden gang. Hver anden gang er det samarbejdsområdet, og hver anden gang er det sikkerhedsområdet først. Det er jo deres måde at sikre sig... (604:9)*

Denne løsning er blevet bemærket andre steder også. En sikkerhedsrepræsentant siger:

*På sygehuset har de faktisk valgt, at de hver anden gang har arbejdsmiljø først. Og hver anden gang har de andre punkter. Fordi dagsordenen er jo pludselig blevet længere, og vi har den samme tid. (607:7)*

Som en overgangsløsning kan man altså vælge at 'vende bøtten hver anden gang', så arbejdsmiljøspørgsmål bliver behandlet først den ene gang og samarbejdsspørgsmål den anden. Målet i længden er, at de to elementer ikke behandles adskilt, men integreret. Og det fordrer, at tillidsrepræsentanter lærer, at arbejdsmiljø også er deres område.

*Og det tror jeg skal være målet med det - at du ligesom får trænet TR'erne til, at de skal også høre, når vi snakker sikkerhed, fordi det er lige så meget for dem. (607:7)*

Denne dimension er diskuteret uddybende ovenfor i afsnittet *Nye roller for TR og SIR*.

MED tur-retur - særlige fora for arbejdsmiljødiskussioner?

MED-strukturen har ganske vist løftet arbejdsmiljøarbejdet, både hvad angår indhold og status – men samtidig har arbejdsmiljøfolket mistet særlige fora, hvor de kan diskutere arbejdsmiljøproblemer på tværs af arbejdspladser og ud-



valg – og kun arbejdsmiljøspørgsmål. Som en sikkerhedsrepræsentant, der sidder i MED-udvalg på tre forskellige niveauer, siger:

*Sikkerhedsorganisationen mangler de møder, hvor man har nogle muligheder for at lave nogle fælles drøftelser, som man indkalder til fire gange om året eller sådan noget. At det var en fast procedure. (...) Man kunne godt forestille sig nogle formøder til de enkelte møder, men det er jo igen et økonomisk spørgsmål. Jeg synes, det er godt med formøder i det hele taget, så man får at vide, hvad de andre tænker og mener. (103:233)*

Hvis man i dette amt vil have møder mellem sikkerhedsrepræsentanter alene, så kræver det, at man ansøger om det. Det er ikke en fast procedure.

I så godt som alle amter har man kunnet registrere dette problem. Selv om sikkerhedsrepræsentanter har et lovgivningssystem at læne sig op ad, er kolleger og andre sikkerhedsrepræsentanter en uvurderlig støtte i det daglige. Og mange steder kan man altså konstatere et særligt problem med den énstrengede struktur, nemlig et behov for et forum, der 100% handler om arbejdsmiljø og sikkerhed, og hvor man specifikt kan diskutere arbejdsmiljøforhold.

Det etableres nu mere uformelt i nogle amter. Men måske der blot er tale om et overgangsfænomen. Case-studierne tyder på, at der alle steder arbejdes på at finde nye roller og nyt, fælles sprog i MED-udvalgene – og når de nye roller er på plads og alle tager et fælles ansvar for både arbejdsmiljøarbejdet og samarbejdet, er det meget sandsynligt, at et sådant forum findes – i MED-udvalget. Hvor man er godt på vej til dette på hovedudvalgsniveau, tyder undersøgelsen her dog på, at der lokalt endnu er et stykke vej, før de lokale MED-udvalg kan udfylde den rolle, et egentligt sikkerhedsudvalg har – og dermed før sikkerhedsrepræsentanterne har et forum for diskussion af deres særlige interesser.



## **Kapitel 3: Medindflydelse, medbestemmelse – og ledelsesret**

I dette kapitel behandles ét af de centrale elementer i MED-aftalen, nemlig det, som 'MED' oprindeligt står for – medbestemmelse og medindflydelse. Som påpeget i kapitel 1 er det måske et emne, der har fyldt noget mindre end forventet i forbindelse med introduktion af MED i amterne. Men uden betydning er diskussionen ikke.

Øges medindflydelsen og medbestemmelsen, er der også stor sandsynlighed for, at der rykkes ved ledelsesretten. Derfor vil ikke mindst ledelsesrettens grænser blive diskuteret i dette kapitel – men også spørgsmålet om indflydelsen på økonomi og budgetter vil blive taget op.

### **Grænser for medbestemmelse defineres løbende**

Generelt kan man sige, at der ikke har været meget store forventninger til medbestemmelse fra medarbejdernes side – og det betyder, at der ikke har været mange uindfrie forventninger, som har kunnet underminere MED-arbejdet. I den centrale MED-aftale fremgår det, at hvis der er tvivl om ledelsesrettens grænser, skal man lokalt forklare, hvor de ligger. I undersøgelsen blev der spurgt ind til, hvor meget medbestemmelse og medindflydelse, medarbejdernes side mener at have, og det er tydeligt, at det ikke er emner, der har været eller bliver diskuteret i særlig høj grad. Grænserne drages løbende fra sag til sag og danner efterhånden en kultur i amtets MED-udvalg. Arbejder man i den kultur, er der sjældent tvivl om, hvor grænsen er, og det er konkrete sager, der gør det klart for alle parter, hvornår 'kronjuvelerne røres' – det vil sige, hvornår man diskuterer emner, der berører ledelsesretten i en grad, så ledelsen fastholder den.

### **Uformelle justeringer af ledelsesretten**

I flere amter fremhæver ledere, at de også mere uformelt justerer på deres beslutninger, alt efter hvad de hører på vandrørerne. Det antyder, at der også på et mere uformelt plan – uden for MED-udvalget – rykkes på medbestemmelsen og ledelsesretten. Og her spiller det en betydelig rolle, at også medarbejdernes side har en forståelse for, hvilke betingelser, ledelsen arbejder under – herunder det politiske system. I ingen af amterne kan man tale om et meget dominerende uformelt system, men i mange amter har parterne behov for en vist manøvrerum, hvor der kan slækkes på ledelsesret og testes grænser af på enkeltsager – uden at det formelt bliver gældende i al fremtid.

### **Medarbejderrepræsentanter definerer indsatsområder**

Netop fordi der er områder, hvor medarbejderrepræsentanterne ikke kan hugge eller stikke i ledelsen, har medarbejderrepræsentanter i flere af de undersøgte amter udviklet en metodisk tilgang til samarbejdet i MED. De definerer indsatsområder, og det betyder i praksis, at man som medarbejderrepræsentant afklarer, hvor man har mulighed for påvirkning, indflydelse og medbestemmelse – og så lægger man sit arbejde på de områder, hvor det rykker. I nogle hovedudvalg klargør ledelsen allerede indledningsvist, om der vedrørende det enkelte emne er tale om information, medindflydelse eller medbestemmelse.

**Medindflydelse kvalificerer ledelsens beslutninger**

Nogle amter indskriver specifikt i den lokale MED-aftale, at medarbejderrepræsentanter ikke blot får medindflydelse, men også medansvar. Det kunne antyde, at der potentielt rykkes ved ledelsesretten. Men realiteten er, at medansvaret typisk betyder medindflydelse og en vis påvirkning – men der rykkes ikke fundamentalt ved ledelsesretten, om end nogle ledere påpeger, at der finder inddragelse sted, som man ikke kunne have forestillet sig for blot få år siden - under et andet samarbejdssystem. Overvejelsen er også strategisk fra ledelsens side – jo mere information og input, man får fra medarbejderside, jo mere kvalificerede beslutninger kan man tage.

**Politisk ledelse versus administrativ ledelse – rollespillet**

Enhver ledelse i det offentlige må forholde sig til, at de som ledere er underlagt nogle politiske dispositioner, som de skal forsvare i større eller mindre grad. I det daglige samarbejde i amterne er det ikke noget større problem, fordi også medarbejdersiden er klar over, at verden nu engang er sådan, at ledere må forholde sig til nogle politiske rammer og mål. Og netop medarbejderrepræsentanternes forståelse for ledernes situation værdsættes højt af mange ledere.

Men et særligt problem opstår, når politikere melder ud uden om de traditionelle kanaler – fx i pressen. Det kan fx være retningslinjer om løn, som faktisk skal diskuteres i MED-udvalget. Det skaber usikkerhed om, hvor emnet i realiteten skal diskuteres og forhandles, og der er risiko for, at 'de gamle tilstande' a la koordinationsudvalget med uklare strukturer dukker op igen.

Generelt er der dog ret stor klarhed mellem parterne om, hvem der står for hvad – således også, når både ledere og medarbejderrepræsentanter påtager sig roller som repræsentanter for Ledelsen, Amdsrådet, Organisationen eller Medarbejderne.

**Det politiske niveau dominerer over samarbejdet**

Medindflydelsen og medbestemmelsen er størst, når det gælder politikker og retningslinjer for personalepolitik. I samme øjeblik, økonomi er på spil, så er der tale om mere indirekte medindflydelse (men ingen medbestemmelse) – her træder ledelsesretten tydeligt i karakter.

Der er imidlertid også et niveau over dette. Det politiske niveau kan tage beslutninger, som annullerer alle aftaler, formelle som uformelle, på samarbejdsniveauet. Og det er et klassisk problem for en offentlig ledelse.

Problemet er dog blevet stærkt reduceret ved introduktionen af MED som erstatning for koordinationsudvalget.

**Indflydelse på økonomien – møder med økonomiudvalg**

Ved møder med økonomiudvalg eller med borgmester præsenteres typisk ledelsens – eller rettere politikernes – budgetforslag for det kommende år for medarbejderne. Holdningen til disse møder er blandet. Flere ledelser er helst foruden, fordi de reelt ikke finder, at medarbejderne får nogen indflydelse – og fordi de ofte finder, at timingen er et problem. Ofte falder møderne på et tidspunkt, hvor der er for lidt konkret at sige – eller også er linjerne stort set lagt. Problemet er således, at budgetterne allerede er handlet af, inden møderne med økonomiudvalget finder sted.

Men fra medarbejderside er holdningen mere positiv. Selv om forventningerne om indflydelsesmulighederne som udgangspunkt er ganske realistiske, skal de måske justeres, når der nu er tale om et relativt nyt MED-system – og her er møder med politikere og økonomiudvalg ét af stederne, hvor forventninger afstemmes – og også ét af de steder, hvor medarbejderne kan vurdere, hvor man kan opnå medindflydelse.

### **Den indirekte indflydelse**

Mange steder har man nu fra medarbejderside fundet ud af, at man måske ikke kan gøre noget ved budgetter – men man kan bidrage fra de enkelte enheders side ved at påpege konsekvenser af et oplæg til budget.

Nogle steder har man inviteret medarbejdere med på budgetseminarer – hvilket betragtes som en inddragelse i ledelsesretten, som aldrig havde fundet sted under et traditionelt system med SU og koordinationsudvalg. Fra ledelsens side mener man mange steder også, at man bliver klogere af at medinddrage medarbejderne. De truffe beslutninger er simpelt hen mere kvalificerede, og potentielle fejl kan rettes. Årlige møder med økonomiudvalg og/eller politikere værdsættes således – og ikke helt få steder føler man, at medarbejdersiden faktisk kan rykke ved de økonomiske beslutninger – ikke beløb, men prioriteringer i de enkelte afdelinger, fx ved alternative forslag.

Dermed er der mere indirekte kommet nogle påvirkningsmuligheder. Og selv om der ikke kan rykkes ved et budget, som ofte allerede er handlet af politisk, kan man alligevel indirekte påvirke politikerne ved at klargøre konsekvenserne af de økonomiske træk, som man er ved at foretage. Alt andet lige tyder case-studierne her på, at politikere såvel som ledere rent faktisk får en mere kompetent baggrund at træffe beslutninger på efter en dialog med medarbejderne ved disse møder. Og på sigt kan det påvirke politikeres og lederes tilgang til de kommende årlige møder.

### **Grænserne flyttes – med erfaringen**

Indtrykket er således, at ledelsesretten – måske netop i forbindelse med MED-systemets indførelse – rykker sig mere informelt, selv om der ikke sker drastiske ændringer formelt, dvs. i fornyelser af lokale MED-aftaler. Det formuleres ikke åbent, men efterhånden, som begge parter erfarer muligheder ved medinddragelse, fx i budgetmøder eller via den rådgivning, som et MED-udvalg også kan levere, så rykkes grænserne for ledelsesretten langsomt og sikkert. Medarbejdersiden vælger de sager, de kan og vil rykke på, og ledelsen får med medarbejdernes input et mere kvalificeret grundlag for deres beslutninger. Det næste problem bliver så, hvor langt medarbejderne skal gå for at få indflydelse. For hvis man er med til at bestemme, så er man også med til at tage ansvar for ledelsesbeslutninger – og det er ikke altid lige populært i baglandet.

### **Indflydelse og medbestemmelse på retningslinjer**

Et andet mere uformelt område, hvor grænserne for medindflydelse og medbestemmelse flyttes, er ved tilrettelæggelse af retningslinjer for personalepolitikken i bred forstand. Det kan handle om politik for sygefravær, rekruttering og fastholdelse, anvendelse af puljemidler, efteruddannelse m.m. Medarbejdersidens involvering i disse politikker bidrager til at flytte grænserne for medbestemmelse og medindflydelse og dermed rykkes også ved ledelsesretten.

### **MED – en velkommen erstatning for koordinationsudvalget**

I flere amter hilses MED velkommen, fordi det gør kompetencestrukturerne klarere. Særligt nævner flere amtsdirektører og næstformænd i hovedudvalg, at det tidligere koordinationsudvalg var en problematisk konstruktion. Nogle steder fungerede det som en vagthund, andre steder var fornemmelsen, at man meget hurtigt brugte koordinationsudvalget, hvis der var uenigheder. Dermed underminerede man reelt hovedsamarbejdsudvalgets styrke og selvstændighed. Det tidligere koordinationsudvalg syntes ikke at være tilpasset organisationen og syntes at have befundet sig i et vakuum – mellem ledelse, samarbejde og det politiske niveau – og særligt har det generet parterne, at politikere, både amtspolitikere og organisationspolitikere, har spillet en for stor rolle, når

politikere og organisationspolitikere, har spillet en for stor rolle, når koordinationsudvalget var på banen. I dag er kompetencerne klart fordelt – om end nogle enkelte kan være i tvivl om, hvor man skal henvende sig, hvis samarbejdet i hovedudvalget går i hårdknude.

### **Mangler en klageinstans?**

Som det fremgår, har der været almindelig tilfredshed med, at koordinationsudvalget er forsvundet. Det har ikke været savnet, måske især fordi samarbejdet mange steder fungerer til parternes tilfredshed. Den generelle regel er, at hvis der opstår konflikter i underudvalg, kan parterne bringe det videre til næste højere udvalgsniveau. Men hvad gør et hovedudvalg, hvis man ikke kan når til enighed om helt fundamentale forhold i udvalget? Her har nogle enkelte aktører fremhævet, at koordinationsudvalget alligevel havde en funktion. Men realiteten har indtil nu været, at man har klaret alle tilløb til problemer selv – og måske er problemerne netop ikke så store, fordi forventningerne til medindflydelsen og medbestemmelsen ikke har været urealistiske.

Mere bekymrende er det måske, at der i interviewmaterialet findes et eksempel på, at medarbejdersiden ikke kan komme igennem med en klage over mangelnde information i et lokaludvalg. Der findes formelle klagemuligheder, men oplevelsen er et sted, at klagen tages ikke alvorligt i amtet og ignoreres i de overordnede udvalg. Der er kun ét eksempel i interviewmaterialet på dette problem, og vi kan derfor ikke sige noget om, hvorvidt det er et udbredt fænomen. Men det kan konstateres, at nogle medarbejderrepræsentanter stadig støder på en mur, når de søger information og indsigt – og at det kan være svært at gå videre i klagesystemet, selv om de formelle muligheder eksisterer.

Overordnet: Ledelsesrettens grænser er klare – men rykkes langsomt...

I alle amter fastholder ledelsen principielt ledelsesretten, særligt når der tales økonomiske beslutninger. Men samtidig viser flere cases, at ledelsen er villig til rykke på principperne og ledelsesretten, fordi medindflydelsen kan kvalificere ledelsesbeslutninger. Og på længere sigt er denne erfaring måske helt afgørende for bevægelse af grænserne mellem medindflydelse, medbestemmelse og ledelsesret.

### **Case – ledelsesretten fastholdes... men bøjes også**

Selv om der er medindflydelse og medbestemmelse på nogle områder, fremgår det af interview med medarbejderrepræsentanter på flere niveauer i et amt, at man er helt på det rene med, at det i sidste instans er ledelsen, der bestemmer. Et medlem af et lokaludvalg udtrykker det således:

*Det er jo ikke et demokrati, det skal man ikke tro. Derfor når man kun lige så langt, som lederen vil. (103:237)*

Tilsvarende opleves det i et områdeudvalg:

*Der er nogen ting, hvor vi ligesom har oplevet, at sådan skal det bare være: 'I kan råbe og skribe og hoppe og danse lige så tosset, I har lyst – det er der ikke noget at gøre ved, sådan er det bare'. (105:32)*

Også i hovedudvalget opleves grænserne for medindflydelse og medbestemmelse – men på dette niveau er man også meget vel klar over, at man faktisk bøjer ledelsesretten lidt i det daglige samarbejde.

*Vi synes selv i hovedudvalget, at vi har været med til at bøje ledelsesretten lidt. Ind imellem kommer ledelsen simpelt hen og klasker plankeværker ned og siger: 'Nu er I kommet for langt venner, det er ledelsen og især det politiske niveau, der bestemmer!'. Men vi er kommet med. (102:24)*

Der er således i det daglige samarbejde især på hovedudvalgsniveau mulighed for at rykke på ledelsesretten. Men som også amtsdirektøren påpeger, kan medarbejderne komme for tæt på kronjuvelerne:

*Der er situationer, hvor jeg har sagt: 'Det er for tæt på kronjuvelerne', eller: 'Det kan jeg ikke være med til'. Så føler vi lige hinanden lidt på tænderne, og så har det hele tiden været sådan, at så respekterer vi det. Det ligger jo også i modellen for det gode samarbejde. (101:220)*

Generelt er casen her et typisk eksempel på, at man kan diskutere nok så mange principper og retningslinjer om ledelsesret og medbestemmelse; i realiteten afgøres det løbende i diskussionen af de konkrete problemstillinger. Det fortæller en medarbejderrepræsentant.

*Vi tager fat i de konkrete problemstillinger, og så diskuterer vi dem. Hovedholdningen til det er, at dér, hvor vi giver information og snakker om tingene, dér lytter vi også til hinanden, og så får man indflydelse eller medbestemmelse i en eller anden udstrækning. (...) Vi har haft travlt med at forny [MED-aftalen] og arbejder stadigvæk med de andre fælles ting. Vi har ikke haft tid til akademiske diskussioner om det der. Vi har lavet noget konkret arbejde i stedet for. (102:220)*

Som dette citat også antyder, er diskussionen om ledelsesret, medbestemmelse og medindflydelse ikke det, der optager parterne i det daglige, men derimod det praktiske arbejde. Men måske er det netop praksis, der bliver bestemmende for grænserne – og for, hvordan og hvornår de kan flyttes.

### Case – MED som rådgivningsforum

Diskussioner om ledelsesret, medindflydelse og medbestemmelse styres i høj grad af kulturen i amtet som helhed og i de enkelte område- og lokaludvalg i særdeleshed – herunder ikke mindst, hvordan man overhovedet definerer udvalgets rolle. En leder påpeger, at hvis ledere ønsker (og tør) at søge rådgivning i MED-udvalgene, så udvides rummet for medbestemmelse og medindflydelse.

*Det kommer igen meget an på, i hvilket omfang man vover som leder at tage for pålydende, at MED-organisationen er et inspirationscenter og derfor vover at tage nogle sager op, hvor man spørger til råds. Altså er det så at have medindflydelse eller medbestemmelse, at man har haft en sag oppe, inden man har besluttet - inden at man har diskuteret den med resten af lederkredsen? Er det det ene, eller er det det andet, eller har man bare givet et godt råd, eller hvad skal man kalde det? (403:206)*

Som denne leder beskriver arbejdet i MED, er det mere et rådgivningspanel – men at kunne bruge et sådant panel fordrer, at man kan tillade sig at sende prøvballoner op. Det kan man kun, hvis der er en høj grad af tillid – måske i en grad, så man ligefrem kan holde nogle elementer uden for referat.

*Hvis man kan skabe et commitment i udvalget – ledere og medarbejdere imellem – så gælder det for mig at se om at bruge den inspiration, man kan få i MED-udvalget ved en gang imellem at sige: 'Det hér behøver vi ikke at referere'. Har vi en fortrolighed med hinanden, så jeg kan bringe noget på banen,*

*som vi kan diskutere. (...) I store perioder har vi haft stor fornøjelse af at kunne arbejde med hinanden på den måde. (403:206-7)*

En forudsætning for at åbne op for diskussioner, der kan rykke ved ledelsesretten og graden af medindflydelse, er altså, at man kan skabe et forum, som til dels er uformelt.

Det betyder dog ikke, at ledelsen ikke træder i karakter, når det er nødvendigt – og det kan gøres på meget drastisk vis. Over en seks-årig periode har det været meget sjældent, at denne leder har måttet trumfe sin ledelsesret igennem. Men en enkelt gang har lederen simpelt hen forladt et møde – dvs. suspenderet mødet. Og han ved, at effekten er voldsom.

*Det opfattes voldsomt forstået på den måde, at 'nu har vi nået kanten, for sådan plejer det ikke at være i vores organisation'. (...) Det giver jo stof til eftertanke, og sådan skal det være. Og jeg tror kun, man kan komme godt ud af det bagefter ved, at man på forhånd har skabt en åbenhed, så man respekterer hinanden. Det er åbenhed over, at det her er vi så uenige om, at enten kan man gå hjem og tænke hver for sig – eller også må man forhandle sig tilrette, hvis man kan sige det sådan. (403:207)*

Men ledelsen er forsigtig med at gennemtrumfe nogle ting – som en medarbejder refererer en leder for: 'Skal man gennemføre noget på trods, så bliver det også derefter.' Samme medarbejder mener imidlertid også, at der er ledere, der ikke lever op til ånden og ordene i MED-aftalen.

*Jeg tror, at nogle ledere ikke er bevidste. For det første tror jeg virkelig, at nogle ledere ikke kender MED-aftalen ordentligt. Og for det andet så tror jeg også, at de ikke tager den alvorligt. Der er mange, der gør og er gode, og der er også nogle, der ikke er. (...) De mener, at de har deres ledelsesansvar og andre ting, der er vigtigere. Og det her MED, det er så noget, man skal. Sidde i det udvalg er noget man skal. Så det gør man af nød. Det er der nogle, der gør. (404:208)*

Det siger sig selv, at med en sådan tilgang til samarbejdet, er det noget vanskeligere at opnå tillid – og dermed også vanskeligere at arbejde med MED mere uformelt som et inspirationudvalg, som det ses i det førstnævnte udvalg.

Fra medarbejderside er man helt klar over, at ledelsesretten er urørlig, og at der er tale om, hvad man kan kalde selektiv medindflydelse og medbestemmelse; MED-udvalget er, som det udtrykkes, jo ikke et ledelsesorgan.

*[MED] er jo ikke et ledelsesorgan. Det overtager jo ikke ledelsens rolle til enhver tid i en afdeling. Så der er nogle ting, hvor vi har medindflydelse, og dér skal man ligesom høre os og bruge vores mening. Og så kan der være nogle ting, hvor vi siger, at vi giver vores bud på det her, men det er ledelsen, der afgør til sidst. Så der er forskel, ikke. Det er ikke sådan, at man kan sige, at vi vil sidde og stemme og beslutte hvad som helst i MED-organet. Det er ikke et ledelsesorgan. (402:209)*

Som det fremgår, har man en meget klar fornemmelse af, at der er grænser for medindflydelsen og medbestemmelsen – og som i så mange af de andre cases fremgår det også her, at disse grænser afklares løbende i det daglige samarbejde.

### Case – medarbejdere som medspillere

Medarbejdersiden kan komme med alternative forslag i forhold til ledelsens udspil om besparelser og dermed rykke ved ledelsesbeslutninger. Hvis blot resultatet er den samme besparelse (og samme kvalitet), vil ledelsen ofte være til at tale med. En næstformand forklarer:



*Ét af de steder, hvor vi kom meget klart ind sidste år, var i forbindelse med nogle voldsomme nedskæringer. Dér sad vi lidt og tænkte, at det her kan gå galt. Hvis ikke vi får indflydelse på det her, så kører toget uden os. Vi véd godt, at det ikke handler om at skære ned på ældreområdet eller på ungerne på skolerne, men det kommer til at gå ud over det administrative område og måske undervisningsområdet på gymnasiet. Det ville vi simpelt hen prøve, om vi kunne undgå. Så gik vi ind og sagde, at vi var villige nok til at påtage os et ansvar for de eventuelle nedskæringer, der skulle ske, hvis vi fik indflydelse. Ledelsen blev meget forbavset, men greb bolden. Jeg må indrømme, at vi har også haft svært ved at få solgt det ude på nettet, men det hjalp, at vi ville gøre det. (...) Altså komme med nogle alternativer, og det er vi kommet igennem med. (102:224)*

Problemet med at få baglandet til at acceptere en sådan proaktiv tilgang er, at baglandet kan opfatte det som et udtryk for, at medarbejderrepræsentanterne bliver involveret i opgaver, som reelt er ledelsesopgaver – eller opgaver for politikerne. Man får medindflydelsen, men også medansvaret.

*Vi siger så, at det er MED-udvalgene ude på nettet, der skal gå og være medaktive i det her. De sidder jo anderledes og siger: 'Vi vil ikke lave lederarbejde. Det er lederen, der skal bestemme', men de kan egentlig godt se, at hvis vi får lov at være med, så kan det være, at det ikke gør lige så ondt. Det kan være, at benet ikke bliver amputeret lige så hårdt. (...) Vi har så også indgået en aftale om, at hvis man ikke vil være med, så er det helt OK. (102:205)*

På den ene side vil man fra medarbejderside gerne have en vis indflydelse på budgetlægningen – på den anden side er man også meget vel klar over, at de begrænsede ressourcer og kompetencer sætter er grænser for, hvad man kan være medbestemmende om.

*Min holdning til det er, at man må bede ledelsen om at finde de steder, fordi de har ressourcerne, og de må også vide, hvor besparelsen ligger. Så må vi bagefter argumentere for, om det er godt eller skidt. Ellers skal man sætte mange flere ressourcer af til at bede os om at finde dem. (103:238)*

Et proaktivt modspil fra medarbejderside fordrer altså, at man har de samme tidsmæssige og mandskabsmæssige ressourcer som ledelsen. Men selv hvis man havde det, ville det være et spørgsmål, om medarbejderne vil og skal være med til at finde løsninger. Og det er en medarbejderrepræsentant meget vel klar over:

*Det vil ikke altid være nogle populære løsninger. Så derfor tror jeg, det er en lidt varm kartoffel. (103:238)*

Når medarbejdere er med til at finde løsninger, er de også med til at lede – og bliver dermed også medansvarlige for de trufne beslutninger, og det er ikke altid, baglandet kan acceptere dette.

### Case – medindflydelse, medbestemmelse – og det uformelle

Ganske typisk for alle amter i denne undersøgelse forholder en medarbejderrepræsentant sig meget pragmatisk til begrebet medbestemmelse. Dér, hvor man rykker noget, har man medbestemmelse – og rykker man ikke ved noget, er der tale om information.

*Det er sgu et svært spørgsmål. Hvis man har haft medindflydelse og det nu munder ud i noget, så føler man også, at man haft medbestemmelse – men kommer det ikke ud, så har man ikke haft medbestemmelsen. (604:23)*

Som i mange andre amter er man her ret bevidst om, hvor grænserne for medindflydelse og medbestemmelse ligger – og det handler om penge. En sikkerhedsrepræsentant har afklaret grænserne.

***Gør I jer nogle overvejelser over, hvor grænserne er mellem medindflydelse, medbestemmelse og aftaleret?***

*Det bliver vi belært om, når vi overskrider dem. (...) Hver gang det er kroner og ører, så er ledelsen jo drønhårde at forhandle med. (607:22)*

En leder har tilsvarende præcist defineret grænsen mellem medbestemmelse og medindflydelse; den er dér, hvor økonomien spiller ind.

*På økonomien er det da nok medindflydelse og nogle argumenter og sådan noget. Men jeg mener da, at på nogle af politikkerne, så er der da oplagt medbestemmelse. (605:23)*

Det bekræftes af en anden leder, at det er ved budgetterne, grænsen ligger. Men samtidig understreges det, at der er en række andre forhold – særligt omkring politikker – hvor indflydelsen er betydelig.

*Det er faktisk kun i budgetmæssige henseender, den ene gang om året, at det sådan formelt står. (...) Men vi kan godt have nogle diskussioner i lederorganisationen eller i hovedudvalget, som resulterer i, at ledelsen beslutter på en bestemt måde, uden at det bliver særlig tydeligt eller særlig formelt. Men det kan også have den effekt, at vi ændrer indstillingen eller vi fremlægger materialet anderledes for det politiske system, uden at det er særlig tydeligt, og det er jo også en reel form for medindflydelse eller medbestemmelse, som ikke er sådan til at dokumentere. (603:23)*

Som det her antydes, bliver der altså lyttet til medarbejdernes synspunkter – også selv om det ikke finder sted i en formel diskussion i MED-udvalget. En betydelig hjælp er, at medarbejdernes forståelse for kompetencefordelingerne mellem politikere, ledelse og medarbejdere er stor. Denne forståelse letter samarbejdet meget, og i praksis er det meget sjældent, at grænserne for medindflydelse og ledelsesret må formuleres åbent.

*Jeg synes faktisk, at B-siden har en meget udviklet forståelse for, hvad der er realpolitik, og hvad der bare er sådan noget flaghejsning. Og det sidste kommer der ikke meget af. Det er meget realbetonet vores samarbejde. Også de krav vi mødes af. Så det er meget sjældent, at vi kommer i en situation, hvor vi siger: 'Her stopper diskussionen'. (603:23)*

Det gør, at det daglige samarbejde af parterne i dette amt vurderes meget positivt. Men den uformelle stil betyder også, at det kan være vanskeligt for den enkelte medarbejderrepræsentant at 'sælge' for baglandet, at man har fået indflydelse på dette eller hint.

*Det kan være svært at gå ud og sige, at vi gør en forskel; dér gjorde vi en forskel. Det kan jeg næsten aldrig gå ud og sige. (604:23)*

Det uformelle slår også igennem på andre måder. En medarbejderrepræsentant fortæller:

*Jo mere, man véd, jo mere får du fingrene i. Men jo flere muligheder har du også for at påvirke nogle ting. Altså når først du har hilst på [amtsdirektøren]*

*eller nogle af de andre, jamen så kan du jo godt begynde at small-talke. Og det kommer du langt med. (...). Ja, der er lobbyarbejde. Men det er legalt for alle, ikke? (607:23)*

### **Afstemte forventninger – men politik overruler MED-samarbejdet**

Som citaterne ovenfor antyder, er forventningerne blandt såvel ledere som medarbejderrepræsentanter ganske godt afstemte; parterne har, i hvert fald på hovedudvalgs- og områdeudvalgsniveau, realistiske idéer om grænsen for medindflydelse og medbestemmelse, ikke mindst i forhold til det politiske niveau.

*Jeg tror, der er en meget stor forståelse i hele systemet – også blandt medarbejderrepræsentanterne – for, at det politiske system giver nogle vilkår. Det kan godt være, at ledelsens ageren i vores verden er anderledes, end den ville være hos A.P. Møller, hvor det måske er lidt lettere at være i en fælles dialog med medarbejderne om, hvad der er vilkårene. For vilkårene for mig er meget de samme, som man har som tillidsrepræsentant, når det gælder om at få mest ud af det. (603:24)*

Denne leder finder også medarbejderne kompetente – og politisk tænkende. Den politiske tæft gør, at de har en klar forståelse for, hvor og hvornår slagene finder sted.

*Måske er det mest et udtryk for, at B-siden er meget politisk tænkende. Det har lidt at gøre med, at TR-folk er meget politisk skolede og vant til at tænke politisk. Det er ikke postarbejdere. Det er en anden måde, man tænker på. Her tror jeg, der er en fælles forståelse for, at amtsrådet i virkeligheden gør meget, hvad man kan. Og så er det rigtigt, at i de senere år har der været en udpræget solidarisering i forhold til amtsrådet og medarbejdersiden omkring de overordnede politikker. (603:24)*

Men ét er, at ledelsen og medarbejdersystemet formår at komme til enighed om vilkårene for samarbejdet i et politisk system – noget andet er, at det politiske niveau kan annullere alle formelle eller uformelle aftaler for samarbejdet.

*Vi kan godt have en reel indflydelse, og vi er enige osv. Og så lige pludselig kommer der en politisk beslutning, der går tværs imod det, vi mener. Det er jo hele MED-systemet, der så ryger på grund af et politisk niveau ovenover, der har retten til at bestemme, hvad enten vi har sagt det ene eller det andet. (604:25)*

Man kan således sige, at medindflydelsen og medbestemmelsen er høj, når det gælder politikker; når det gælder økonomi er der en indirekte medindflydelse (men ingen medbestemmelse); men oven over alle andre relationer og emner står det politiske niveau, der kan tage beslutninger, som annullerer alle aftaler, formelle som uformelle, på samarbejdsniveauet.

### **Case – fra paradeforestilling til glidning af ledelsesret**

For en medarbejder i dette amt har den helt store overgang fra SU til MED været, at MED-arbejdet er blevet mere forpligtende i forholdet mellem leder og medarbejderrepræsentant. I praksis betyder det, at ledelsen måske nok har ledelsesretten, men den kan ikke udøves i samme grad som tidligere uden at høre medarbejdersiden

*Jeg synes, at det, vi har nu i MED-systemet, er langt, langt bedre end SU. En markant ændring fra et ligegyldigt SU-system til at jeg oplever et MED-system,*

*som er anvendeligt. Jeg har haft den samme forstander i 30 år, og vi har et vældigt godt forhold til hinanden. Men vi drillede altid hinanden med, at vi kunne gå til SU-møder, men efterfølgende var der jo ikke noget forpligtende i det. Fordi [amtsdirektøren] kunne give tilsagn og sige, at det lød som en god idé. Og efterfølgende kunne han gøre, lige hvad der passede ham. (702:4)*

Det opleves som en betydelig forskel for denne medarbejderrepræsentant, som husker en leder i det gamle SU's områdeudvalg.

*I det områdeudvalg var det en paradeforestilling uden lige. Vores daværende direktør var ikke på nogen måde indstillet på, at det skulle have betydning. Dét, der betød noget, det var hans samarbejde med lederkredsen. Samtlige institutioner under forvaltningen var uinteressante. (702:4)*

Dette påpeger et lederproblem – områdeledere kan være en barriere for udviklingen af MED. Denne opfattelse af områdeudvalgenes funktion i det gamle SU-system bekræftes af en lederrepræsentant i et lokaludvalg, som også sad i områdeudvalget.

*Dengang fungerede det i hvert fald ikke særlig godt. Så det var rigtig kedeligt at sidde sådan et sted. På det tidspunkt var det sådan meget formanden, der dirigerede, hvad der skulle siges og ikke siges, synes jeg. Så jeg havde det rigtig godt med at komme i MED. (705:5)*

En anden kvalitet ved MED er, at der er større smidighed. En medarbejderrepræsentant i hovedudvalget påpeger, at der tidligere var betydelig regelstyring, hvilket til en vis grad gjorde arbejdet i SU meget formelt.

*SU fungerede ligesom ved regelstyring. Man kunne altid slå op i et eller andet stort kompendium og se - hvad er det, der er aftalt? Og det var jo ikke den smidighed, som var ønskelig. Og altså - jeg oplever i dén grad en forandring fra dengang og så til nu med hensyn til indflydelse på min institution. (702:4)*

### **Medindflydelse er ikke medbestemmelse**

Medindflydelse og medbestemmelse er ikke det samme, og det kan defineres på mange måder. Som det påpeges ovenfor i en case, så kan man – sat på spidsen – tale om medbestemmelse, når man får gennemført det, man gerne vil – og medindflydelse, når man forsøgte, og det ikke lykkedes. En næstformand i dette amts hovedudvalg er meget vel klar over, at han har meget mere medindflydelse end medbestemmelse.

### ***Er der forskel på medindflydelse og medbestemmelse.?***

*Ja, det er der helt klart. Jeg har væsentlig mere indflydelse, end jeg har medbestemmelse. Fordi medbestemmelse oplever jeg som dét, vi har aftalt. Indflydelsen går på ligesom at bane vejen for, at lederne får truffet en fornuftig beslutning. (702:7)*

Som det fremgår, opleves først egentlig medbestemmelse i det øjeblik, man har lavet en aftale.

Stadig fastholdes ledelsesretten, hvis man ikke kan nå til enighed – som en leder siger:

*Et MED-system er jo ikke et konfliktløsningsværktøj. Altså - selvfølgelig skal du forhandle dig frem og lægge tingene på bordet. Men hvis ikke du kan blive enig, så når du ingen vegne.*

### ***Så træder du i karakter?***

*Ja, ja. Så er det ledelsen, der træffer beslutninger. (703:9)*

En anden leder har oplevet at måtte markere sin ledelsesret – men finder det ikke særligt konstruktivt. Han påpeger, at det mindst konstruktive i virkeligheden er, når han træder i karakter som leder.

***Men er der ikke nogen situationer, hvor du slår i bordet og siger: 'Jamen nu er det mig, der er lederen. Nu er det mig, der har ledelsesretten?'***

*Jo, det kan godt ske, men det fortryder jeg altid bagefter. (...) Man kan diskutere om det lykkes, men den ledelsesstil, som jeg gerne vil praktisere, er, at det er ved argumentet - det er ved at skabe rammerne, at folk gør, som jeg gerne vil have, at de skal gøre. Men det er ikke ved, at jeg er leder. Det holder jo ikke. Altså - ledelsesretten er i virkeligheden en ret. En mulighed for at kunne kommunikere nogle ting i langt højere grad, end det er for at kunne gennemtvinge nogle ting. (701:10)*

Denne leders erfaring er således, at jo mindre man bruger sin *ret* til at lede, jo nemmere er det at lede – fordi man så netop ikke gennemtvinger noget.

### **Ledelsesretten, økonomi og TR-vilkår**

I dette amt står i lokalaftalen, at der skal følges op på, at lokaludvalgene følger retningslinjerne. Det søger man også at gøre, men ledelsesretten slår igennem, hvis det er et emne, der går ledelsen imod. Det ses i forbindelse med et forsøg på at etablere det økonomiske fundament for at forbedre medarbejderrepræsentanternes vilkår.

*Men det er tæt på at være mere en illusion, end det er virkelighed. Men vi vil meget gerne. Og altså i de grove tilfælde får vi at vide, at det er ikke noget, vi skal blande os i. Fordi det er et ledesspørgsmål.*

*Det har eksempelvis været noget med tid. Vi har en aftale om, hvor meget tid man får for at sidde i områdeudvalget og/eller i hovedudvalget - men vi har så flere medarbejdere, som ikke kan få den fornødne tid. Og vi har foreslået, at man betaler institutionen den tid, som der nu skal anvendes til det, men det skal vi ikke blande os i. (702)*

Citat illustrerer to ting: For det første, at medarbejderrepræsentanternes vilkår i høj grad er et spørgsmål om ledelsens vilje – og økonomi. Og er der ikke økonomi til at forbedre tidsvilkårene og frikøbe medarbejderrepræsentanterne, så træder ledelsesretten i kraft. Og dét er det andet, der kan læses ud af citatet – at ledelsesretten alligevel i sidste ende træder i karakter og dermed underminerer følelsen af medindflydelse og medbestemmelse.

En løsning på tidsproblemet er dog nået i dette amt. En medarbejderrepræsentant forklarer:

*Der er så sket det, - i hvert fald på socialforvaltningen - at der er sket en puljedannelse, sådan så det er, at der ligesom er åbnet op for, at de institutioner, der leverer de her mennesker, kan få timerne fra den pulje. (702)*

Det er tydeligvis afgørende, at man økonomisk aflaster den enkelte arbejdsplads, så den ikke skal bære udgiften ved frikøb selv. Dertil findes der nu puljemidler.

### **Medindflydelse – og medansvar i de yderste led**

En leder i et lokaludvalg fortæller, at MED i høj grad er med til at løfte niveauet af involvering, fordi man kan komme ud med frustrationer – og måske især fordi der kommer idéer på banen.

*Det breder tingene ud. (...) Der er mange mennesker om at dele de hér arbejdsopgaver, så vi kan få sådan et flow i det og få nogle åbne snakke om det. Vi får diskuteret, og der kommer jo også idéer - jo flere folk, jo flere idéer tænker jeg. (705:5)*

Der er flere både ledere og medarbejderrepræsentanter som værdsætter, at medindflydelsen er øget, og at der er kommet mere dynamik i samarbejdet. Men det efterlyses også, at der tages ansvar fra medarbejderside – og interessant nok er det faktisk næstformanden i hovedudvalget, dvs. en medarbejderrepræsentant, der finder, at hans kolleger i MED-systemet ikke tager ansvar nok.

*Personligt mener jeg, at vi burde tage fat på det, der hedder ansvar. Det er forbudt – tabu at tale om. Dér mener jeg så, at MED-systemet med medindflydelse og medansvar også godt kunne tage begrebet ansvar lidt mere alvorligt. (...) For medarbejderne er det altså også et spørgsmål om ikke at køre frihjul, fordi jeg kan jo ikke tage ansvar for alt. Men jeg har masser af kolleger i TR-systemet, som siger, at de under ingen omstændigheder vil være med til at vurdere, hvem der skal afskediges. (...) Jeg tror, at det er en langsommelig proces at gå i gang med. Både ledere og medarbejdere vil have utrolig svært ved det. (702:5)*

Det findes der eksempler på i dette amt. I et lokaludvalg arbejder man med en sammenlægning af to institutioner. I forlængelse af sammenlægningen forventes nogle nedskæringer. Det betyder, at nogle deltidsansatte medarbejdere får frataget et privilegium i form af en fast fridag om ugen. Medarbejderrepræsentanten forstår godt problemet og finder også, at det er den rimeligste ordning at omlægge arbejdstiderne – frem for at indkalde vikarer. Men som tillidsrepræsentant kan det være vanskeligt at forfægte et synspunkt, der går nogle medarbejdere imod. Men det må gøres.

*Jeg meldte jo klart ud som TR'er. Jeg kan ikke gå ind for deres fridage, fordi så er jeg nødt til at skabe samme vilkår for deltidsansatte her, og så kan jeg jo godt se realistisk set - økonomisk - så kan det jo ikke hænge sammen, vel? Nogle gange så er man også nødt til som TR'er at gå ind og se det fra ledelsens side. (706)*

Tillidsrepræsentanten giver nok sit besyv med – men i sidste instans er det lederen, der må træffe en beslutning, og det værdsættes af tillidsrepræsentanten.

*Og dér gik vores leder ind og brugte sin ledelsesret og bestemte. Og det var egentlig meget dejligt. (706)*

Det handler til en vis grad om uddelegering af ledelsesretten – men vurderingen er altså, at begge parter kan have problemer hhv. at give og tage mere ansvar, og at lære det er måske næste fase i det forpligtende MED-arbejde.

### Case – medindflydelse - og medansvar?

Det er ret typisk for de undersøgte amter, at indflydelsesgraden ikke er noget, man diskuterer teoretisk – men noget, der testes fra sag til sag. Spørgsmålet om medindflydelse og medbestemmelse blev diskuteret i dette amt, men det var vanskeligt via interviewene at få klargjort, hvilken grad af indflydelse, man kunne tale om. En medarbejderrepræsentant er helt klar over, at medindflydelse og medbestemmelse ikke er noget, der tildeles – men noget, man skal tiltage sig.

*Også at medindflydelse og medbestemmelse, det er ikke noget man får, det er altså noget, man skal tage. Altså - man skal være aktiv, man kan ikke gøre det tilbagelænet. (302:15)*

Grænserne mellem at blive informeret, at blive hørt og faktisk få indflydelse på en udvikling er flydende. I nogle organisationer ved man godt, at der blot er tale om information – i andre forventer man større eller mindre grad af medindflydelse eller medbestemmelse. Grænserne mellem de forskellige begreber kan flyde lidt ud – som denne samtale antyder.

***Men bliver man så hørt i MED-organisationen?***

*Ja, og så kan du så kalde det, jeg kalder det mere end at være hørt, fordi du diskuterer jo en påvirkning af det osv. (...) Når vi så kommer i implementeringsfasen, så er vi virkelig ude og inddrage folk. (301:6)*

Men hvor ligger så grænserne for indflydelse i dette amt? Det er ret oplagt, at man ikke kan få indflydelse på det politiske niveau – på amtsrådet. Indflydelsen på hovedudvalgets arbejde er større, men den helt store indflydelse – og måske endda medbestemmelse – får man ifølge en leder på det lokale niveau.

*Selvfølgerlig skal de deltage i målprocessen, det skal bare gøres klart, at hvis det er amtsrådet, så er der grænser for hvor meget... altså der er jo en politisk rolle, og det er man også nødt til at acceptere. (...) Til gengæld hvis du er i nede i din egen institution, bare du holder dig inden for den politiske målramme, jamen så er der da frit slag for Søren... Så hvis du viser medansvar og ansvarlighed, så kan du faktisk få meget betragtelig indflydelse på sådan nogle processer. (301:10)*

Tæt forbundet med medindflydelse er i dette amt altså medansvar. Ledelsen har ikke ønsket blot at give medindflydelse uden at forpligte medarbejdersiden på noget ansvar også. Adspurgt om en bestemt passus' betydning i lokalaftalen fortæller en leder:

*Men [læser op]: 'Medansvar kan kun anses for reel, hvis ledere og medarbejdere er villige til det' ... Det kan jeg godt se, det var en vigtig sætning for ledelsen at få ind. At de ikke kun vil være med til populære beslutninger som tillidsrepræsentanter. Og så står de af som tillidsrepræsentanter, fordi de kommer i klemme og siger, at det er ledelsens forpligtigelse. Jamen det fører ikke til maksimal medindflydelse og dialog i virkeligheden. Omvendt, vi forsøger jo ikke at overføre ledelsesforpligtigelsen til MED-organerne. Vi er meget sharp på, at ledelsen skal kunne tage beslutningerne og stå ved dem og alt det dér. (301:10)*

Spørgsmålet er, om det står medarbejderrepræsentanterne helt klart, hvornår der er tale om medindflydelse med medansvar – og hvor langt dette medansvar rækker. Som en leder siger, er der med MED trods alt 'kun' tale om et dialogredskab – og det er ikke dér, de store analyser laves.

*Du kan sige, MED-organisationen er et dialogredskab. Det er ikke der, du skaber den grundlæggende analyse. (301:5)*

Man kan så diskutere, om ikke reel medbestemmelse ville indbefatte, at medarbejdersiden også deltog i de grundlæggende analyser.

### Case – medarbejderrepræsentanter definerer indsatsområder

Mange medarbejderrepræsentanter definerer deres indsatsområder. Det betyder i praksis, at man vurderer, hvor det kan betale sig at arbejde for indflydelse eller medbestemmelse. I et af de undersøgte amter udtrykker en medarbejderrepræsentant dette meget utvetydigt.

*Det er rart nok at vide det klart, om man skal bruge krudt på det eller ej. Det er jo også dét, man skal lære at vægte: Hvornår skal jeg bruge energi på det, og hvornår skal jeg tie stille. Her kan jeg sige nok så meget, men det får ingen effekt. (103:237)*

For medarbejderrepræsentanter er det således en kvalitet, når det står klart, hvor på skalaen af medindflydelse og medbestemmelse, et emne befinder sig. For så kan man simpelt hen afklare, hvor man vil lægge sin energi.

I de fleste amter er det stadig lidt uafklaret, hvornår der er tale om hhv. information, medindflydelse og medbestemmelse. Men i dette amt er man kommet så vidt, så man inden et møde fra medarbejderside kan bede om at få at vide, hvilket niveau informationen gives på:

*Vi har også pointeret, at vi til nogle af de her dagsordener vil have en klar besked, om det er til orientering, medindflydelse eller medbestemmelse. (...) Det er en god metode. (103:237)*

Dermed definerer man til stadighed, hvor grænserne for medbestemmelse, medindflydelse og ledelsesret er – og i forhold til disse grænser vælger medarbejderrepræsentanterne deres indsatsområder.

En tilsvarende problematik diskuteres i *Case - møder med økonomiudvalget og indflydelse*, s.63.

### Case - MED-aftalen – varm luft i ringbind?

Det overordnede indtryk af MED i det amtskommunale system er, at det fungerer tilfredsstillende – særligt på hovedudvalgsniveau er indtrykket positivt.

Længere ude i systemet er indtrykket lidt mere blandet. Her findes eksempler på, at samarbejdet er gået i hårdknude.

I et lokaludvalg i et amt føler medarbejderne ikke, at de bliver informeret godt nok om budgetmæssige tiltag, som påvirker personaleforhold. Og en medarbejderrepræsentant tager det op med direktøren på området. Men tilbagemeldingen er skuffende negativ.

*Da jeg bragte det op over for vores tekniske direktør, så var svaret bare: 'Jamen det vil han ikke gøre noget ved.' Så siger jeg: 'Men hvad er konsekvensen af at bryde en MED-aftale?' 'Jamen, man kunne gå videre til [amtsrådet] i sidste ende.' 'Nå, men ingen konsekvenser.' 'Nej, sådan set ikke.' Så i mine øjne, så er meget af det varm luft i ringbind. (106:4)*

Her søger man altså indsigt i budgetter – det vil sige, man har end ikke bedt om egentlig medindflydelse eller medbestemmelse, men blot om information. Og oplevelsen er, at man alligevel ikke har nogen reel mulighed for at gøre indsigelser, hvis man ikke får den nødvendige information.

En leder husker, at medarbejderne inden for området faktisk nedlagde arbejdet

*Tilbage i 1999-2000 nedlagde man faktisk samarbejdet. Det gjorde den daværende klubformand. De var utilfredse med noget omkring ledelsen. Det var lige efter, at jeg var tiltrådt, og der havde vi nogle sager omkring noget med personale. Det er en lang historie. Det, der skete, var, at man ikke var tilfreds med*



*den måde, situationen var blevet tacklet på. Man skrev faktisk til [amtsdirektøren], og jeg skrev så til [amtsdirektøren], hvordan jeg så på den sag, og med det samme skrev jeg så også, hvordan jeg ville anbefale, vi kom videre med den situation. (...) Men vi har haft en del – vi har været presset af ydre forhold. (104:23)*

Som en leder her beskriver det, er det ikke mindst ydre forhold, der presser parterne i deres samarbejde. Men uanset, hvad der måtte være årsagen – personer, ydre forhold, eller økonomi - så illustrerer denne historie, at MED mister sin styrke, når systemet – eller rettere personer - ikke formår at tackle åbenbare overtrædelser af ånden i aftalen. Og selv om der er mulighed for at indbringe sådanne forhold for overordnede instanser, sker det tydeligvis ikke – selv når en medarbejderrepræsentant forespørger en leder. En medarbejder konstaterer, at MED-aftalen dermed for ham og hans kolleger bliver en papirtiger.

*Jeg synes, MED-aftalen tegner sig som et udmærket stykke arbejde, når man ser det på papiret – men i praksis synes jeg, den er tynd. Der er ikke nogen ankeligheder. Det kan godt være, du har brudt den, og det må du selvfølgelig ikke gøre – men tingene står ved. (106:6)*

Samme medarbejder må resigneret konstatere, at arbejdsmiljøsystemet faktisk viser sig som stærkere løftestang for sikring af rettigheder end samarbejdssystemet – netop fordi det er lovgivningsbaseret.

*Vi kan bremse noget omkring det sikkerhedsmæssige, men det eneste, vi egentlig kan true med, det er at træde ud af samarbejdsudvalget. (106:5)*

Det problematiske ved dette er, at arbejdsmiljøsystemet er lovgivningsbaseret, mens samarbejdssystemet så at sige er parternes eget system. Og hvis det spiller fallit og ikke opleves som stærkt nok til at sikre rettigheder til medindflydelse og medbestemmelse, stiller det spørgsmålstegn ved centralt indgået aftaler – selv om der som sagt er formelle muligheder for at indbringe problemerne for overordnede instanser.

#### Økonomi og budgetter

Selv om MED mange steder har givet medarbejderne følelsen af større medindflydelse og medbestemmelse, er systemet ikke direkte et forum for diskussion af økonomiske prioriteringer. Disse ligger stadig i det politiske system, og medindflydelse på økonomi i almindelighed og budgetter i særdeleshed er i sagens natur begrænset af amtsrådets beslutninger – som igen er påvirket af regeringsbeslutninger. Derfor er forventningerne til indflydelsen på dette område begrænsede og realistiske – få medarbejderrepræsentanter forventer at få mere indflydelse, end de faktisk får. Men diskussionerne kan alligevel indirekte få indflydelse på ledelsesbeslutninger – bl.a. fordi ledelsen erfarer, at beslutninger bliver kvalificerede af involvering af medarbejderne.

#### Case – MED flytter ikke penge, men argumenter

I et af amterne har ledelsen haft overvejelser om, hvorvidt MED-systemet kunne have en betydelig rolle som medspiller i budgetstyringen. En leder påpeger, at den direkte indflydelse på budgetter er begrænset i dag – men han øjner muligheder i det.

*MED-aftalen giver jo reelt ikke meget magt. Du kan ikke nedlægge veto til et budget. Når vi melder ud, at der spares 100 millioner, så kan man ikke med MED-aftalen sige, at det vil vi ikke være med til, vi vil kun spare 50 millioner.*

*(...) Men hvis MED-systemet var stærkt nok, så ville det være en meget stor medspiller i en situation, hvor man må konstatere, at budgettet er ved at skride. (201:8)*

Som det er nu, konstaterer denne leder, at MED-systemet ikke er stærkt nok. En leder konkluderer, at: *Som hovedrolle fungerer [MED] ikke, som medspiller fungerer det. (208:8)* Med det menes, at MED ikke alene kan løse samarbejdsproblemer. Men alligevel anes der muligheder i MED-systemet, efterhånden som det viser sig, at man via systemet kan påpege vigtige konsekvenser af de økonomiske beslutninger – og dermed er det simpelt hen nødvendigt at inddrage medarbejderne.

*Jeg fornemmer, at der er en større og større erkendelse af, at man ikke bare siger: 'Vi kommer ikke nogen vegne sammen med medarbejderne'. Det tror jeg, man tror mere og mere på. Så kan det godt være, at den dag, man virkelig tror på det, så vil man nytænke MED-strukturen endnu engang. (...) Men hvis man vil have alle reelle udviklings- og beslutningskompetencer ind i et sådant organ, så er strukturen ikke klar til det. (201:8)*

I dette amt bevæger man sig dog i den retning. Medarbejdersiden går meget kompetent ind og spiller op imod ledelsens budgetforslag, og de gør det på de områder, hvor de kan se, de kan få indflydelse. Medarbejderrepræsentanterne skærer, som en leder formulerer det, ind til benet.

*Dem, der har kræfterne til det, de har også sat sig ekstremt godt ind i det. Så har jeg opfattelsen af, at de egentlig arbejder meget som politikerne. De skærer ind til benene, og så finder de ud af, hvor er problemet egentlig, og så er det det, vi diskuterer. Så når vi laver en udmelding om budget 2005, hvor vi skal spare en procent som normalt plus en procent mere, så er det dét, de koncentrerer sig om, og det er jo rigtigt. (201:10)*

Det kompetente udspil giver sig også udslag i konstruktive forslag til alternative besparelser – og det er måske netop den proces, der på sigt giver både ledelse og politikerne en fornemmelse af, at medarbejderinvolvering i økonomien også gør dem klogere, når der skal træffes beslutninger. Eller som amtsdirektøren siger det:

*Vi flytter ikke nogle i MED-udvalget, men vi flytter en viden og en argumentation til de øverste direktører, der har det økonomiske ansvar og kan allokere penge, fordi de bliver nødt til at høre på fx sikkerhedssagerne. (201:3)*

### Case - MED og påvirkning af økonomiske beslutninger

Som det er typisk for alle de undersøgte amter, accepterer medarbejdersiden i vid udstrækning de økonomiske betingelser, som amtets ledelse og de forskellige områder er underlagt. Men måden, hvorpå ressourcerne fordeles, vil man meget gerne have indflydelse på, og det er måske netop det, der gør samarbejdet så smidigt.

*Vi har været så privilegerede, at vi har haft en enig ledelsesgruppe og medarbejderstab, som har accepteret den politiske udmelding om en eller anden reduktion. Også selvom vi snakkede om 22 mio. kr. på det tidspunkt. Det er 120 årsværk, vi skulle finde. (...) Men det lykkedes, og jeg har aldrig fundet ud af, hvorfor det lykkedes. Men altså der var ikke nogen diskussion om rammen. Og så lagde vi en proces til rette, så vi sagde: Medarbejdere på institutioner og ledelsen får maksimal indflydelse på, hvordan vi skal nå det mål. Og jeg kan*

*huske, at der har været ét spørgsmål i amtsrådssalen fra en faglig organisation, hvor én tillidsrepræsentant har været i dagspressen – i forhold til en reduktion på 120 årsværk. (703:13)*

Som det fremgår, overrasker det selv ledelsen, at medarbejdersiden uden store sværds slag accepterede en reduktion på 120 årsværk. En væsentlig årsag synes at være, at MED – som det udfoldes i dette amt - har øget mulighederne for at få indsigt i økonomi. En medarbejderrepræsentant i et hovedudvalg føler tydeligvis, at der nu faktisk er mulighed for at påvirke beslutninger – ikke om der skal spares, men *hvordan* der skal spares.

*Vi havde fx ikke et redskab [i SU], der sagde noget om, at vi ville gerne høre noget mere om økonomien. Det kunne vi godt, men vi kunne få en sludder for en sladder. Og først og fremmest: vi kunne ikke komme ind og påvirke det. Vi kunne ikke påvirke økonomien og sige, at vi oplever, at det må være at foretrække, at der bliver flyttet midler fra dén konto til dén konto. Vi havde svært ved at være på forkant. (...) Jeg oplever, at vi som medarbejdere [i dag] får en større indsigt, og jeg mener også, at jeg er med til at have en form for indflydelse og medbestemmelse. Det oplevede jeg ikke i sin tid, da jeg sad i SU-systemet. (702:4)*

I MED-systemet er der således helt andre muligheder for at være på forkant med udviklingen, især hvad angår økonomi. Men sådan opleves det måske mere på centralt plan end decentralt. Stramme økonomiske rammer fra centralt plan trækker tænderne ud af den mulige medbestemmelse på det lokale niveau. Det fortæller en medarbejderrepræsentant.

*Vi kan lave aftaler. Men hvor får vi pengene fra? Og når det kommer til stykket, hvilken betydning får det egentlig? Fordi så kommer ledelsesretten ind. Og så er det, at den enkelte leder – institutionsleder – vil måske gerne, men får så lige pludselig en melding fra sin forvaltning om at: 'Nej, nej sådan må du ikke gøre'. Og dermed er vi tilbage til hierarkiet. (702:6)*

På den måde sætter økonomien begrænsninger for medindflydelse og medbestemmelsen, og muligheden for at rykke på prioriteringerne er altså mindre på lokalt plan end på centralt plan.

### **En fornyelse af møder med økonomiudvalget**

Som i mange andre amter holdes også i dette to møder med økonomiudvalget om året. Som en medarbejderrepræsentant siger, har møderne ofte været meget rutinepræget – og det antydes, at politikerne ikke har taget det alvorligt.

*De har været meget éns. Ligegyldigt hvad vi har snakket om, så har amtsborgmesteren sagt goddag og velkommen. Givet en orientering om økonomien, forhandlingerne med regeringen, og så har der været nogle oplæg fra medarbejdersiden eventuelt fra direktørsiden, og så har politikerne undervejs været nødsaget til at gå, fordi de skulle til et andet møde. Eller de har været mere eller mindre tavse. (702:16)*

Men denne rutinetilgang til økonomiudvalgsmøderne har man fået gjort op med. En medarbejderrepræsentant fortæller:

*For godt et år siden fik vi mere eller mindre et gennembrud. Da stillede vi forlods nogle spørgsmål til [politikere]. Det var frygtelig énsartede svar fra sådan nogle politikere. Altså fra SF og så over til de konservative – Dansk Folkeparti – de var praktisk taget i stand til at svare éns. Det var jo et tydeligt bevis på, at de ikke selv havde svaret, men at de havde [forvaltningsdirektøren] til at*

*formulere deres svar. Udformningen var så identisk, så det var nærmest pinligt. (...) Men det gjorde, at de fik sagt noget. Og så har vi haft her i december, dér havde vi lige pludselig et møde, hvor de i dén grad kom ud af busken og begyndte at markere sig. Det var lige før, at vi fik en politisk diskussion. (702:16)*

Der sker således en bevægelse, hvor det lykkes i højere grad at få politikerne på banen, når hovedudvalget møder økonomiudvalget. Fra medarbejderside giver det en følelse af medindflydelse. Man kunne forestille sig, at dette scenario ikke ligefrem var ledelsens livret. Men fra lederside opleves det ikke negativt; en leder påpeger, at man kan bruge de input, man får på møderne med økonomiudvalget, til at justere ledelsesbeslutninger.

*Det er meget godt, de er der - som en eventualitet, kan du sige. Hvis der er nogle problemer generelt - nedskæringer eller sådan - så kan personalet rapportere, at der er problemer på det sociale område med tilpasningsplaner og sådan noget. Det er mere, at man kan få eventuelle problemer frem. (701:18)*

Dermed kvalificerer møderne og de input, medarbejdersiden giver, ledelsens beslutninger – samtidig med, at medarbejderne og konsekvensen for dem af politisk-økonomiske beslutninger bliver mere synlige for politikerne og tvinger dem på banen.

### Case – tidlig involvering i budgettet

En tilgang til at sikre størst mulig medindflydelse og medbestemmelse er at sikre, at medarbejderne får information og bliver hørt så tidligt som muligt. Det er der i et af amterne en tradition for.

*Selve budgetprocessen – ikke selve fællesmøderne – starter i februar, sådan så vi forholdsvis tidligt får en fornemmelse af, hvor vi er henne, og hvad der er vores planer for det kommende budgetår. Men det har så været mit særlige ønske at få skabt så meget tid til den debat som overhovedet muligt. (401:5)*

Pointen er netop at sikre en høring så betids, at der bliver tale om reelle diskussioner med muligheder for rent faktisk at påvirke budgettet. For troværdigheden er det afgørende, at medarbejderrepræsentanterne ikke blot bliver et gummistempel for ledelsens og politikernes beslutninger. Det véd en leder godt:

*Altså at det ikke bare bliver en proformahøring, men at det bliver en reel diskussion, at der bliver mulighed for, at man reelt kan få kommentarerne fra de enkelte MED-udvalg ind og få dem behandlet i budgetprocessen. Og det skal der være tid til, ellers bliver det bare en proformahøring, som ikke fører til noget som helst. Så det har vi faktisk gjort en del ud af. (401:5)*

Som en leder siger, så er det helt afgørende for processens troværdighed, at man rent faktisk inddrager parterne så tidligt som muligt.

*Og det er jo helt afgørende for at have troværdighed i processen, for ellers bliver det jo bare: 'Nu har de besluttet sig, og nu skal vi oven i købet udtale os om det, de har besluttet på forhånd!' Og så får du den der afmagt over for det. (401:5)*

Men lykkes det så? Har medarbejdersiden rent faktisk muligheder for at gøre indsigelser mod de besluttede budgetter? Ifølge en leder er der muligheder for at gøre en forskel.

*Sidste år lykkedes det os faktisk at få lavet det i så god tid, at der er flere – også ret omfattende ting – der blev flyttet. Der var et stort forslag om at flytte en afdeling fra [et lokalt] sygehus til [købstaden]. Det blev droppet, og man fandt andre besparelser. (...) Så dér virkede høringsfasen faktisk. Der kom nye informationer. Der kom nye indspark ind. Og det var ikke bare sådan en politisk polemik i pressen – det var reelt de oplysninger som organisationen selv kom med, der gjorde, at udvalget valgte at prioritere anderledes. Så der var der eksempler på, at der var reel indflydelse i den høringsproces. (401:5)*

Men samtidig er det, som en anden leder påpeger, oplagt, at man ikke kan sidde som menig medarbejderrepræsentant og styre prioriteringerne af en budgetsituation.

*At sidde og tro, at man på milliardforretningen skal sidde og diskutere prioriteringerne som repræsentant fra sygehuset mellem teknik og miljø og gymnasierne – det er der vel næppe nogen, der vil påstå, at de kvalificeret kan bidrage til. Så det er vel først og fremmest debatten om økonomien om personaleforhold, personalepolitik og alt muligt andet. (403:211)*

Og det accepteres da også af B-siden, at der er grænser for, hvor meget indflydelse, man kan få på det økonomiske.

*Men altså – sådan store ting, om man nu skulle nedlægge sygehuse, eller om man ikke skal, det kører jo rent i de politiske spor og det muliges kunst og sådan nogle ting. Sådan nogle ting tror jeg ikke, vi vil komme afsted med at kunne give råd i forhold til. Men vi har da for tiden et amtsråd, hvor der er stor velvilje over for personalet. Det må man sige, der er. De vil meget gerne høre vores mening om hvad-som-helst. (402:211)*

Den lange tradition for, at man i tide hører parterne om alle forhold, værdsættes af medarbejderne. Det gælder såvel budgetter som personalepolitiske forhold. En næstformand forklarer, at denne medinddragelse så også betyder, at man er meget loyal over for de trufne beslutninger.

*Når vi laver delaftaler og politikker, så kører de over flere møder, så man virkelig får dem snakket igennem. Og kommaerne bliver rettet. Man får det vendt: 'Jamen kan det nu forstås sådan, og kan det misforstås?' Så når vi endelig kommer frem til noget, så er vi sådan meget loyale over for det og meget enige om det i hovedudvalget. (402:209-10)*

### Case – medarbejdere deltager i budgetkonferencer

I et amt har medarbejderne bedt om at være med ved de årlige budgetkonferencer, som normalt er forbeholdt ledelsen og økonomiudvalget. Ledelsen accepterede, ikke mindst fordi man så det som et afgørende element, hvis MED skulle opnå troværdighed.

*Jeg fornemmede, at hvis vi skulle have et større samarbejde med medarbejderne, så måtte de også inviteres ind i de rum, hvor de oplevede, der skete nogle ting. Det var også en udløber af det nye samarbejde i MED-aftalen at jeg gik i brechen for det. (201:7)*

Fra medarbejderside blev denne invitation modtaget særdeles positivt – og at sidde med her giver muligheder for at fokusere indsatsen.

*Jeg kan nævne, at vi for to år siden fik lov at komme med på budgetseminar, så vi kan høre, hvad der foregår politisk omkring budgetterne og også kan komme*

*med nogle indsigelser og gode idéer. Det har virkelig været en styrke. Man har også lært politikerne at kende på en anden måde, og det giver en indsigt i, hvad der rør sig politisk, og hvor man eventuelt skal satse. (202:21)*

Invitationen til disse møder har således mange funktioner. For det første styrkes samarbejdet og tilliden mellem ledelse og medarbejdere. For det andet bliver det ved disse møder afklaret, hvad det kan betale sig for medarbejderne at investere tid i at få ændret – og hvilke emner, der på forhånd må betragtes som afgjorte (jf. andre cases i dette kapitel). Et tredje element ved inddragelsen af medarbejderrepræsentanter i budgetmøder er, at der reelt rykkes ved ledelsesretten – sådan fortolkes det i hvert fald af en amtsdirektør.

*Sådan et ledelsesrum ville vi aldrig i gamle dage have delt med medarbejderne. Der er stadig politisk refleksion om, hvorvidt det er en god eller dårlig ide, men jeg tror, man er på vej til at sige, at der ligger en reel indsigt og ressource hos medarbejderne, man gerne vil have en indsigt i, og som kan være med til at nuancere billedet. Så det er ikke bare, at nu kan man please dem, og så siger de nok ikke noget. Jeg tror, der vokser en ægte følelse af både fra ledelsesside og fra politikerside, at medarbejderne reelt har meget at byde ind med – bare vi får det frem på den rigtige måde. (201:11)*

Som citatet viser, handler det ikke alene om at afgive ledelsesret. Ledelsesretten rykkes ikke mindst, fordi man erfarer, at der rent faktisk findes viden blandt medarbejderne, som er nyttig, når der skal træffes ledelsesbeslutninger. Den erfaring gør, at ledelsen alt andet lige er mere villig til at slække på ledelsesretten – simpelt hen fordi de derved kan levere bedre ledelse.

### Case - møder med borgmester/økonomiudvalg

I et af amterne har man et årligt møde med borgmesteren, hvor budgettet diskuteres. Timingen af mødet er ganske afgørende:

*Vi har et årligt møde, men de sidste to gange synes jeg ikke, det har fungeret særligt godt. Det skyldes for det første, at mødet ligger på et tidspunkt, hvor vi ikke ved ret meget konkret. Den anden grund er, at det har en tendens til at blive en politisk snak om nogle politiske holdninger til tingene. Det er der ikke noget forkert eller uvenligt i, man kan bare sige, at når man har gjort det fem år i træk, og der ikke er nogen fornyelse af synspunkter og fronter, så bliver det lidt træls at høre på. (101:225)*

Fra medarbejderside er man meget vel klar over, at møder med borgmester eller økonomiudvalg sjældent fører til egentlige forandringer. Men alligevel vil man ikke være foruden.

*Jeg synes, de fungerer udmærket. Vi ved jo godt, at vi ikke har den store indflydelse på budgettet, for det er jo politikerne, der beslutter det. (103:238)*

Men man kan alligevel markere, hvor man kunne mene, at der alternativt kunne spares. Og det giver følelsen af medindflydelse.

*Det er sørme da også vigtigt, hvis de siger, der skal spares 40 millioner kroner. Men jeg har jo ingen indflydelse på, at det ikke bliver 40 millioner, hvis politikerne har besluttet det. Det har jeg jo ikke. Men jeg kan være med til at udmønte, hvordan de 40 millioner skal bespares. Det er dét, der er interessant for mig. (...) Det er dér, jeg så naivt tror, at hvis vi er med fra starten og får lov at sætte vores præg, og hvis vi går ind og argumenterer for, hvordan kan vi gøre det på en anden måde, så får vi ikke den negative. (102:211)*

Også en anden medarbejder føler således, at man kan få lidt indflydelse på budgetterne:

*Hvis vi ikke er enige, kan vi da sige, at det ville være en dårlig idé. På den måde har man en indflydelse, når det er helt deroppe, hvor der reelt er politikerne, der bestemmer. (103:38)*

Også fra lederside er man klar over, at mødet ikke er uden betydning – der gives signaler frem og tilbage, og er, som det her beskrives, både en ventil og en temperaturmåling.

*Det positive er, at medarbejderne ikke vil undvære dem. Der gives signaler frem og tilbage, selv når vibrationerne ikke er positive, og der kommer da også noget ud af det. Det er jo en form for temperaturmåling og en sikkerhedsventil. (101:225)*

En medarbejderrepræsentant, der har siddet i hovedudvalg og i dag sidder i et områdeudvalg, har overordnet et positivt indtryk af den indflydelse, man har mulighed for at få – og tage.

*Jeg synes faktisk, at det her system fungerer rigtig godt. Jeg genkender mange af de ting, jeg har været med til – især fra de arbejdsgrupper, man sidder i. (...) Så jeg synes, jeg bliver hørt. (103:39)*

### Case - møder med økonomiudvalget og indflydelse

I amtet her holdes to møder om året med økonomiudvalget. Et om foråret, som tager udgangspunkt i det personalepolitiske regnskab, og et i eftersommeren, som er mere orienteret mod budgetter. Mødet i foråret er et vigtigt personalepolitisk redskab, som bl.a. gør status over personalepolitikken ved at tage udgangspunkt i en diskussion af det personalepolitiske regnskab. En medarbejderrepræsentant forklarer:

*På det sidste møde bød amtsborgmesteren velkommen. Nu her i maj måned skal vi snakke om personalepolitisk regnskab. Så plejer jeg så at komme med et oplæg - jeg har lavet nogle plancher om, hvad jeg synes, der er nøgleværdierne, og hvad der er nøglebudskaberne i personalepolitisk regnskab - altså denne her gang omkring MED-aftalen. Og jeg gennemgår de ting der, og så stiller de nogle spørgsmål, og så kommer der normalt også en diskussion bagefter.*

#### **Hvad med økonomidelen – budgettet?**

*Hele budgetdelen den kommer i august. Så har vi møde med økonomiudvalget omkring den anden uge i september. Og hvor man også siger sådan bredt sammenfattet, hvordan ser det egentlig ud. Hvad har vi på medarbejdersiden af opfattelser. (302:12)*

Det andet møde, som handler om økonomi, forløber noget anderledes. Her berøres hjerteblodet for mange af aktørerne i systemet, fordi det typisk er 'negative' diskussioner, forstået således, at det typisk handler om nedskæringer og problemer forbundet hermed. Det forklarer en leder:

*Og det har vi da også oplevet, at det kan være frustrerende at opleve, at nu har man igen været udsat for nedskæringer – og hvad gør man så dér. Det er jo ikke lutter rosenrødt. Tværtimod. Man må sige, at der er nogle store problemer. (301:12)*

Et afgørende argument fra lederside for at holde regelmæssige møder med økonomiudvalget er, at det sikrer formelle kontakter mellem parterne – det sikrer et formelt forum for kommunikation. Spilleregler og kommandoveje skal ifølge denne leder være klare.

*Det er også noget med at have spilleregler i organisationen. Det kan jo ikke nytte noget, at alle mulige tillidsrepræsentanter ligger og ringer til amtsborgmesteren hele tiden og siger, at det er fuldstændigt åndssvagt ude på denne her institution, og så har de ikke engang snakket med deres egen leder om det. Altså – der er nødt til at være nogle kommandoveje. (301:12)*

En leder påpeger, at det helt afgørende for, at medarbejdere og deres repræsentanter opfatter en ledelse som legitim – og dermed accepterer disse formelle kontaktveje og spilleregler – er, at der netop findes et forum for at komme af med deres eventuelle frustrationer.

*Omvendt skal det også være sådan, at hvis nogen har brug for at komme af med noget, så skal man også kunne komme af med det. Så hellere lave nogle ordentlige legitime påvirkningsveje. Nogle steder hvor dialogen kan foregå regulært, hvor man kan sige, hvad man har brug for at få sagt. Men også sige det så man skal stå ved det. (301:13)*

Inden for de enkelte fagområder sikrer man også, at informationer kommer ud, og dermed minimerer man risikoen for, at frustrationer kommer ud på uhenigtsmæssige måder.

*I forbindelse med det administrative budget bliver der holdt et orienteringsmøde mellem det enkelte fagudvalg og tillidsrepræsentanterne på det område. Det giver så mulighed for, (...) at tillidsrepræsentanterne direkte hardcore kan sige: 'Sådan og sådan mener vi, dét og dét skal I tænke over'. Og politikerne kan spørge dem umiddelbart. (301:14)*

Med et formelt system mener ledelsen, at man har afmonteret risikoen for informelle klageveje og sladder – hvilket prægede amtet tidligere. Men nok så vigtigt, set fra ledelsens side, er måske, at man ikke får 'kortslettet ledelsesretten', som en leder beskriver det.

*Og det har jo så fuldstændigt afmonteret al det dér sladder. Altså - vi har jo haft et amt, hvor hvis medarbejderne skulle fyres, så ringede tillidsrepræsentanten til amtsborgmesteren, og så ringede han ud til lederen og sagde, at det måtte han ikke. Det er der jo ikke nogen, der kan leve med, vel. Den måde de kortsle-tede fuldstændig ledelsesretten. (301:13)*

Som det fremgår, er det afgørende for ledelsen måske nok så meget, at ledelsesretten ikke kortslettet – og midlet er medindflydelse og klare kanaler for kommunikation. Men hvor stor er indflydelsen så?

Netop i forbindelse med budgetter – som måske er det vigtigste overhovedet – erkender alle parter, at indflydelsen er begrænset. Amtsdirektøren forklarer:

*Der ligger et rent ledelsesudspil i begyndelsen af august. Men det er en risiko, at man bliver skudt ned. Det er direktionen, der spiller ud, det er ikke et politisk afhandlet budgetudspil. (...) Men jeg vil sige, at hvis du spørger nogle tillidsrepræsentanter, så kan de lave en komparativ analyse og sige: Hvad var udspillet, og hvad endte det med? Og så sker der jo ikke så meget. Og så kan man jo så konstatere, at det er udtryk for, at der ikke har været meget indflydelse. (301:14)*



Det erkendes således fra lederside, at indflydelsen er begrænset, når det gælder budgetter. Og det kan måske på sigt blive et problem. En medarbejderrepræsentant i et områdeudvalg understreger, at interessen i MED-arbejdet hænger nært sammen med mulighederne for indflydelse.

*Hvis det skal give mening at sidde og bruge sin tid og energi på det, så skal jeg også føle, at jeg har indflydelse. Ellers kunne jeg jo gå ud og passe nogle patienter eller være leder eller lave nogle andre sjove ting. (305:220)*

Faren ved manglende indflydelse kan være, at det bliver problematisk at rekruttere medarbejderrepræsentanter.

### **Når indflydelsen mangler**

Der er således to måder at reagere på manglende indflydelse. Enten kan man give op og droppe de fora, hvor man sidder som repræsentant. Eller også kan man afklare de områder, hvor man kan få indflydelse og lægge sit arbejde i dem. Det viser også denne case:

*Men jeg er også nået dertil, hvor jeg har det sådan, at der er nogle ting, som jeg ikke gider, eller som jeg ikke vil bruge min energi på. Hvis beslutningen er truffet, så vil jeg bare gerne vide, at her er beslutningen truffet. Der er sådan set ikke så meget mere at gøre ved det. Der bliver ingen høringsproces. Det er en ledelsesmæssig beslutning. Fordi så behøver jeg ikke at bruge tid på det. Så er det dét, jeg kan gå ud og sige til mit bagland. At den her beslutning har ledelsen truffet. Men hvis jeg bliver taget - ikke som gidsel for sådan oplever jeg det ikke - men hvis jeg bliver taget til indtægt for, hvad der sker i et samarbejdsudvalg, så vil jeg også have mulighed for at give min mening til kende. (305:220)*

Denne medarbejderrepræsentant er således meget opmærksom på, at hun ikke bare bliver et gummistempel for ledelsesbeslutninger; hvis hun ikke har haft reel medbestemmelse, så vil hun heller ikke tages til indtægt for en beslutning. I det lokale MED-udvalg, hvori hun sidder, har man simpelt hen taget konsekvensen og skriver i dagsordenen, hvilket niveau et emne skal diskuteres på – om det er til orientering, medindflydelse, medbestemmelse osv.

Denne problematik er diskuteret yderligere i *Case – medarbejderrepræsentanter definerer indsatsområder*, s.56.

Spørger man videre ud i systemet, er oplevelsen af indflydelse da også begrænset. En medarbejderrepræsentant fortæller om sin oplevelse af mødet med økonomiudvalget, som grundlæggende gjorde, at hun ikke syntes, det var værd at bruge tid på mødet – fordi en leder gik ind og styrede spørgsmål og svar.

*Men jeg har også oplevet, at så skulle man så have møde med politikerne. Og så havde jeg en mening om, hvad man skulle sige – snakke med politikerne om. Og så går [område]direktøren ind og siger, at det kan man overhovedet ikke snakke med dem om. (...) Så siger jeg: 'Så tror jeg ikke, at jeg skal være med i det her. Så har jeg sådan set ikke nogen interesse i at deltage i møde med politikerne. Og hvis du mener, det er forkert formuleret, jamen så synes jeg, at du skal komme med en formulering, der er passende. Fordi du har jo prøvet det hér før. Du véd jo, hvordan man kan formulere tingene'. (...)*

*Men altså - man sidder da også og har lidt ondt i maven, ikke. Når man skal sidde og gøre det på den måde, og så synes jeg ikke, at det er nogen god måde at samarbejde på. Så giver det ikke mening, og det er død ærgerligt for hele systemet. (307:212)*

Det opleves altså for denne medarbejderrepræsentant som meningsløst at mødes med politikerne, når topledelsen alligevel vil styre emnerne. Og i dette tilfælde

vælger medarbejderrepræsentanten altså at melde pas på møderne med politikerne og lægge sin arbejdsindsats et andet sted.

### Case – meningsløse møder med økonomiudvalget

Der er også ledere, der har problemer med møderne med økonomiudvalget. En områdeleder er meget bramfri i sin vurdering af disse møder.

*Jeg mener, det er noget skrammel – simpelt hen. (...) Økonomiudvalget er ikke i stand til at kunne gå ind i en meningsfuld dialog med medarbejdersiden i hovedudvalget. Det gælder også dialogen i forhold til ledelsesdelen af hovedudvalget. Der går lynhurtigt politik i det. (603:33)*

Som det her beskrives, vækker møder med økonomiudvalget mindelser om koordinationsudvalget – hvor der, som vi skal se senere, er problemer med kompetencerne. Der kommer hurtigt til at gå politik i det, og det hører til et andet sted.

*Jeg tror heller ikke, medarbejdersiden har nogle gode oplevelser af det dér. Der er en grænse for, hvor langt man kan løfte medarbejderindflydelsen op i det her, og jeg tror, den går til der, der hvor den administrative kompetence slutter. Og resten – der vil jeg sige, at man skal arbejde i et politisk parti eller stille op til amtsrådet. Altså, det harmonerer ikke godt – formen. (603:33)*

Et andet problem er, at politikerne har for lidt indsigt i de forhold, som personalet arbejder under i de forskellige udvalg.

*Man taler noget forbi hinanden. Jeg tror lidt, det har noget at gøre med sammensætningen af udvalget. I øjeblikket sidder der politikere i økonomiudvalget, som ikke sidder i områdeudvalget. De kan være langt væk fra det, der optager medarbejdersiden. (...) Der er simpelt hen for stor afstand. (603:31)*

Indsigt i området har både fordele og ulemper – men i hvert fald sikres, ifølge denne leder, en faglig dialog. Og den indsigt har økonomiudvalget ikke – til forskel fra fagudvalgene.

*Økonomiudvalget har en helt andet måde at tænke på. De har slet ikke de hér driftsopgaver, der gør, at de bliver sektorfikserede, som fagudvalgene gør. Det er så det, man kritiserer fagudvalgene for i andre sammenhænge - at de er sektoristiske. Men det gør faktisk, at du får en forholdsvis fornuftig dialog, og at de taler samme sprog og langt hen ad vejen har samme interesser som medarbejdersiden i samarbejdsorganisationen. (603:32)*

For denne leder er der således ved møder med økonomiudvalget nogle kompetencemæssige problemer – der går politik i møderne, og dialogen finder sted på for mange forskellige kompetenceniveauer. Fordelinger af kompetencer tages op igen i afsnittet *MED - en velkommen erstatning for koordinationsudvalget* nedenfor.

### Administrativ versus politisk ledelse

Som det bliver påpeget i afsnittet *MED - en velkommen erstatning for koordinationsudvalget* nedenfor, har MED betydet en velkommen erstatning for det efter manges mening alt for politiske koordinationsudvalg med uklare kompetencer. Men det betyder ikke, at det politiske ikke har indflydelse på samarbejdet og grænserne for ledelse. Selv om det næppe overrasker nogen i det amtskommune-

nale system, vil vi alligevel her beskæftige os lidt med, hvordan forholdet mellem ledelse og det politiske systemet indvirker på samarbejdet.

### Case – politisk udspil om Ny Løn

I et amt har man oplevet, at politikere er kommet med et udspil om, hvordan Ny Løn skal udmøntes – uden hensyn til, at det netop er et område, hvor det er MED-systemet, der skal udarbejde retningslinjer for principper om Ny Løn. Fra medarbejderside opfattes det som utidig indblanding i forhold, der rettelig hører til i samarbejds- og aftaleregi. En medarbejderrepræsentant fortæller:

*Eksempelvis i forhold til udmøntningen af Ny Løn. Da vi lavede reguleringsordningen. (...) Det gav jo noget af en ballade, for det havde heller ikke været vendt i MED-udvalget. Men det var sådan set det politiske niveau med amtsborgmesteren, der meldte det ud i pressen, og det gav konflikter blandt kollegerne.*

**Men når en politiker melder sådan noget ud, så undergraver han vel også lidt ledelsens autoritet?**

*Ja, det mener jeg også - hvis ikke det er ledelsen, der har bedt ham melde det ud. Det er jo altid svært at finde ud af, hvem der siger hvad, og hvem der styrer det. (...) Dygtige embedsfolk kan godt styre det politiske et eller andet sted. (202:22)*

Problemet er selvfølgelig at definere, hvilke emner medarbejderrepræsentanter skal orienteres om eller medinddrages i via MED-udvalget – og hvilke emner, der hører til i den politiske sfære. Her fremgår det klart, at man fra medarbejderside mener, at en udmelding om Ny Løn ikke hører til i den politiske sfære – i hvert fald skal det vendes i MED-udvalget først.

Som citatet antyder, overvejer medarbejdersiden dog også, om det i realiteten er embedsværket – ledelsen – der via politikerne sender en prøveballon op.

### Case – rollespillet i MED-samarbejdet

I nogle situationer – især når samarbejdet er godt og parterne kender hinanden godt – er man meget vel klar over, hvornår parterne tager nogle masker på og spiller bestemte roller. En medarbejderrepræsentant forklarer:

*Det er jo et rollespil, som man har i sådan en situation. Jeg skal repræsentere mine kollegaer og skal typisk gøre, som en medarbejderrepræsentant skal gøre i sådan en situation. (307:220)*

Som leder kan det være rollen som 'Leder, der administrerer amtsrådets budget' – men samtidig blødes rollen op ved at forklare, at man som leder også er underlagt nogle forhold, som man ikke kan ændre på.

*[Næstformanden] véd godt, at når jeg ind imellem skruer den officielle på og strammer slipset, så er det jo amtsrådets budskaber, jeg varetager. Men jeg forsøger også at informere omkring nogle forudsætninger for vores arbejde. (...) Det giver også forståelse for de reaktioner og de tiltag, som finder sted. (306:222)*

Pointen er her, at begge parter godt ved, at ledelsen er underlagt nogle konditioner, sat af amtsrådet – og derfor træder ind i en bestemt rolle. Og de dispositioner, som ledelsen træffer, må medarbejderne så tilsvarende træde i karakter over for og kritisere.

*Selvfølgelig har der været utilfredshed på medarbejdersiden med nogle af de dispositioner, der er truffet. Men det er primært krav, der stammer udefra – om jeg så må sige. Altså det er krav om besparelser fx. Og dér har vi forskellige roller at spille. Det er jo ledelsens rolle at gennemføre dem. Og det er medarbejdernes rolle at kritisere. Og det er helt fair. (306:227)*

I analysen af MED er det særligt relationerne mellem ledelse og medarbejderrepræsentanter, der spiller en rolle. Men man er i samarbejdssystemet meget vel klar over, at også det politiske niveau er underlagt højere instanser:

*Generelt for den offentlige sektor bliver der sat nogle overordnede økonomiske makrorammer fra vores regerings side. (...) Det er en voldsom central styring, som jo ikke udgår specielt fra amtsrådet, men udgår fra et højere niveau. (...) Der er nogle formelle høringsfaser osv., men dér har hverken ledere eller medarbejdere i virkeligheden særlig stor indflydelse. Sådan er det på den store bane. (304:224)*

Man kan således sige, at de mere professionaliserede aktører i MED-systemet har meget stor forståelse for de roller, alle aktører må indtage. Men også, at der bliver trukket grænser; man vil trods alt ikke være gummistempel for ledelsesbeslutninger – jf. *Case - møder med økonomiudvalget og indflydelse*, s.63.

MED - en velkommen erstatning for koordinationsudvalget  
Med MED har man mange steder opnået et forum, hvor samarbejdet har langt mere potens end det havde i koordinationsudvalget førhen – og det synes klarere, hvor kompetencerne ligger. Det værdsættes i alle amterne, at kompetencefordelingen nu er klar.

Oprindeligt var koordinationsudvalget først og fremmest en ankeinstans, hvor man kunne klage til politikerne over den administrative ledelse. Men nogle steder har det tydeligvis haft funktion som et egentligt samarbejdsorgan. Da der sad politikere i udvalget, blev grænsen mellem politisk ledelse og administrativ ledelse udvisket – hvis altså politikerne kunne påvirkes – og det underminerer den administrative ledelses autoritet.

I dag gives udtryk for, at kompetencefordelingen er blevet meget klarere. Men der er dog også nogle steder, hvor man stadig er ved at justere de nye roller, og enkelte frygter, at hovedudvalget kan mangle et forum til at løse deres uenigheder. Fordi samarbejdet alle steder forløber relativt gnidningsløst, har der ikke været behov for en instans over hovedudvalget – men nogle aktører er i tvivl om, hvor man skal henvende sig, hvis hovedudvalget kommer i krise i forhold til samarbejdet.

### Case - koordinationsudvalget afløses af MED-udvalg

I nogle amter har overgangen til MED været en betydelig og afgørende forskel til det tidligere samarbejdssystem med dets overordnede koordinationsudvalg. Med MED-systemet er det nu blevet helt klart, at aktørerne arbejder med samarbejde og administration – og at politiske diskussioner finder sted i andre fora. Denne opdeling var ikke klar i det tidligere system, hvor koordinationsudvalgets kompetencer ikke var klare. Koordinationsudvalget bestod af politikere og organisationsrepræsentanter, som tog stilling til nogle samarbejds-mæssige forhold – samtidig med at en ledelse sad i et andet samarbejdsforum, nemlig hovedsamarbejdsudvalget. En amtsdirektør forklarer, at det nu er blevet klart, at det politiske adskilles fra det ledelsesmæssige.

*Koordinationsudvalget bestod af amtsrådets politikere og organisationsrepræsentanter. Det var også på mange måder glimrende, men det blev et mere og mere udvandet organ, fordi ledelsen er flyttet over til administrationen. Jeg har fået en mere selvstændig position, fordi der skal udøves ledelse. I det gamle system gik du op mod amtsborgmesteren, fordi det var formanden for koordinationsudvalget. Nu har man fundet styrken i, at vi har et MED-udvalg, som indeholder ren administration og ikke tager amtsborgmesteren og de sidepolitikere med ind, som man gjorde i koordinationsudvalget. (201:1)*

Overgangen fra et SU-system med koordinationsudvalg til et MED-system uden et sådant overordnet udvalg har her været en meget stor forandring – i hvert fald for topledere – og det er først og fremmest, fordi kompetencerne nu er afklarede. Her har MED spillet en stor rolle.

*Det er de rigtige mennesker, der nu er gjort ansvarlige for deres opgaver - og det er lykkedes inden for MED-systemet. (201:3)*

Endelig er også størrelsen af udvalget reduceret, og det værdsættes af ledelsen.

*At gå fra det meget store udvalg – vi var 20 i koordinationsudvalget – til det, vi har i dag – ca. 12 medlemmer. Det er et helt anderledes lille kontant udvalg med de rigtige mennesker og de rigtige kompetencer. (201:4)*

Men måske den helt afgørende forskel for denne leder på koordinationsudvalget og MED-udvalget er, at man rent faktisk i dag i MED kan forhandle sig til løsninger – ikke mellem medarbejdere og politikere, men mellem ledelsen og medarbejderne.

*I koordinationsudvalget kan man sige, at dialogen havde karakter af, at man forhandlede med politikerne om flere penge, men det blev aldrig til en forhandling, der blev aldrig aftalt et større budget. (201:5)*

Afgørende i den sammenhæng er, at de, der diskuterer et emne, også rent faktisk har kompetencen til at tage beslutninger om det emne – dermed får samarbejdet i MED ifølge en leder karakter af forhandling og samarbejde, hvor man finder frem til løsninger, som alle parter kan gå ind for.

*Medarbejderne brugte koordinationsudvalget til at fortælle politikerne, hvor det burde gå hen - men de forhandlede jo ikke. Det gør vi nu – vi har forhandlet os til rette om personalepolitik, vi har forhandlet os til rette om tillidsmandsregler. Nu har vi resultater, fordi vi holder os inden for noget, som dem, der deltager, har kompetence til. MED er et dialog-, informations- og forhandlingsorgan. (201:5)*

Det er en betydelig forskel til det gamle koordinationsudvalg, hvor det netop var et problem, at aktørerne sjældent havde kompetence til at forhandle, endsize beslutte noget.

*De direktører, der skulle tage ansvaret for området, de sad slet ikke i udvalget. Fordi man er pæne mennesker her i amtet, så man provokerede ikke hinanden i det øverste koordinationsudvalg. Man erkendte bare, at de kompetencer lå der ikke, og så bevægede man sig inden for det, man så havde i fællesskab, og det havde mere høflighedskarakter. Man kunne brokke sig over budgettet, men det fik ikke nogen indholdsmæssigt effekt. (201:3)*

For denne leder er der med MED tydeligvis tale om et forhandlingsforum, og det er kvalitativt anderledes end i koordinationsudvalget. Spørgsmålet er, hvem

og hvad – udover MED-aftalen - der definerer det, som der forhandles om. Det vender vi tilbage til nedenfor.

### Case – MED som erstatning for koordinationsudvalget

Også i et andet amt fremhæves det som en kvalitet, at MED har afløst koordinationsudvalget. En medarbejderrepræsentant nævner det som et af de to vigtige elementer, som spillede ind, da man besluttede at indføre MED.

*Vi kunne komme af med det politisk tunge apparat med koordinationsudvalget, hvor der sad politikere og fagforeningsfolk, som ikke vidste, hvad der foregik i amtet. Så der var absolut nogle fordele ved det. Og det var da en af vores største knaster undervejs – lige præcis at få smidt de dér fagforeningsfolk ud. (502:1)*

Det er interessant nok ikke kun politikerne, der af denne medarbejderrepræsentant opleves som det største problem. Også fagforeningsfolk ønskes hen, hvor pebret gror – og man ser altså overgangen til MED-systemet som et værktøj til at få rensed ud og gjort kompetencerne mere klare. Det gælder ikke blot i forhold til organisationsrepræsentanter, men også i forhold til politikere. Amtsdirektøren påpeger således, at han fandt det positivt, at politikerne blev rensed ud:

*Koordinationsudvalget var meget dårligt fungerende. Det bestod af ca. syv amtsrådsmedlemmer med amtsborgmesteren som formand, og så sad jeg med også på ledelsessiden. Og det er svært at blande partipolitik og personalepolitik sammen. Det har vi ikke god erfaring med. (501:1)*

Der er således meget stor enighed på leder- og medarbejderside om, at såvel politikere som organisationsrepræsentanter ikke hører til i et samarbejdsforum – dels fordi de ikke forstår detaljer og mekanismer i det daglige samarbejde godt nok, dels fordi de begge er politikere, som ofte tager udgangspunkt i principielle holdninger. I amtet ønsker aktørerne praktiske løsninger for det daglige samarbejde. Der skal ikke diskuteres politik i et samarbejdsforum – som det kunne ske i et koordinationsudvalg. En leder siger:

*Det bliver hurtigt enten partipolitik eller noget, der er så abstrakt, at det bliver meningsløst og uinteressant. Vi skal jo ikke sidde i hovedudvalget og diskutere, om skatteprocenten skal sættes op eller ned - det er sådan set ikke rigtigt vores gebet. (501:2)*

Den generelle diskussion om organisationsrepræsentanter i samarbejdssystemet tages op i det kommende kapitel.

### Case – fra koordinationsudvalg over informationsudvalg til medindflydelsesudvalg

I et amt har overgangen til MED i høj grad været oplevet som en overgang fra et stift kontrolsystem baseret på koordinationsudvalget til et mere fleksibelt samarbejdssystem, hvor medindflydelsen er blevet øget. En leder fortæller:

*Det var sådan et opgør med et stift system, et kasseagtigt system. (...) Jeg kan huske, det gamle koordinationsudvalg havde sådan en kontrolfunktion over for hovedsamarbejdsudvalget, som vi nogle gange havde det lidt svært med. Man havde sådan en sekretær til at sidde og læse referater fra HSU'erne, og hvis han så faldt over noget, der lignede en konflikt, blev den simpelt hen smækket*

*på dagsordenen i koordinationsudvalget, og så sad vi jo og rodede i dét. (603:3)*

For så vidt kunne man ikke kritisere enkeltpersoner for denne udvikling; det var elementer i et system, som lagde op til denne adfærd, baseret på regler og kontrol mere end samarbejde. Det påpeger en leder:

*Nogle gange var jeg utrolig irriteret over, at man kunne opleve at blive afkrævet redegørelser om nogle fuldstændig bagatelagtige ting. Men det kan jeg sådan set godt forstå, at man gjorde, fordi det var dét, systemet lagde op til. Det var slet ikke noget, der understøttede samarbejde og dialog. (603:3)*

Også en medarbejder oplevede det som et meget regelstyret system.

*Det var meget et regelspil: 'Overholder du ikke reglerne, så siger vi det altså.' Og det gjorde vi. Det var et informationsudvalg, hvor der var nogle regler, der skulle overholdes, hvor det i dag er mere en diskussionsklub, hvor man får chance for at vende éns meninger og få éns indflydelse ind, inden en beslutning bliver taget – hvis vi når det. Og det gør vi da langt hen ad vejen. (604:3)*

Derfor modtages MED med kyshånd som frisk pust i systemet – som en leder siger:

*Der var sådan en underlig kultur indbygget, og jeg tror, det er godt at få luftet lidt ud og få tænkt nogle nye tanker. Og få snakket overordnet forfra. Det synes jeg var en god proces. (603:3)*

Også fra medarbejderside opfattes MED som muligheden for at få indflydelse i et mindre regelstyret system.

*Det var så chancen for at få den her medindflydelse, vi egentlig havde bedt om længe. Nu skulle vi ligesom være med ved bordet. (604:3)*

Fra lederside opfattes dette skift som meget afgørende – indflydelsen bliver reel, og det er ikke mindst løsrivelsen fra koordinationsudvalget, der betyder, at denne ændring fører til reel medindflydelse. Det har en medarbejderrepræsentant bemærket:

*Det [koordinationsudvalget] var meget fokuseret på formelle regler. Nu skulle fokus over på reel medindflydelse - ikke bare formel medindflydelse men reel medindflydelse. (604:4)*

Men reel indflydelse stiller også krav til medarbejdersiden – en medarbejderrepræsentant påpeger, at man også fra medarbejderside selv må levere noget i form af opkvalificering til at blive en kompetent sparringspartner, og det er ikke så enkelt endda.

*Det skal selvfølgelig så komme i stand ved, at man skal kvalificeres til at tage de beslutninger. Og det synes jeg da også nogle gange er svært som medarbejderrepræsentant i det øverste udvalg i hovedudvalget. Fordi de ting, som man skal have medindflydelse på og man skal være med til at bestemme noget om, er nogle meget komplicerede ting. Altså budgetter og alle sådan nogle ting. Jeg synes, at det er svært. Men der må man jo så sørge for, at man får nogle input, sådan at man kan være med til at træffe de rigtige beslutninger. Og så skal man selvfølgelig også lære, hvad det så er, man har indflydelse på, og hvad er det for nogle ting, man ikke kan have indflydelse på. Og det skal ledere og medarbejdere hjælpe hinanden med at finde ud af. (602:20)*

Som det fremgår, er der tale om en proces, hvor man dels får konkrete kompetencer til at tage stilling til fx budgetter, dels lærer både hvor grænserne for indflydelse lægges – og hvor man som medarbejderrepræsentant skal ind og tage medansvar. Disse grænsedragninger er diskuteret andre steder i dette kapitel.

### Case - koordinationsudvalget retur?

Er koordinationsudvalget så en død sild? Ikke helt. I et af de amter, hvor samarbejdet generelt fungerer rigtig godt, er der medarbejderrepræsentanter, der er i tvivl om, hvordan man tackler fremtidige konflikter om samarbejdet – konflikter, som netop koordinationsudvalget førhen havde til opgave at løse. En medarbejderrepræsentant siger:

*Der er stadig et lille savn efter det koordinationsudvalg. Jeg mener – hvis der sker nogle klaks nede i systemet, hvad vej går vi så? Hvad gør vi ved det? Hvis der er nogen, der kører fast i et eller andet – hvor skal vi gå hen for at få hjælp? Nu tager vi diskussionen i hovedudvalget – men der er jo nogle, der har stået derude og sagt: 'Hvad gør vi nu?' (604:35)*

En leder har advaret kraftigt mod at falde tilbage i systemet med koordinationsudvalget – men forstår godt mekanismen.

*Men jeg kan godt forstå, det kan være fristende for nogle af B-sidens repræsentanter, som har rødder i det gamle system, og som også nogle gange bliver præsenteret for noget i deres organisation, hvor man siger: 'Se, derude gør man sådan og sådan, det kan da ikke være rimeligt, vel? Og hvad skal de stille op med det?' (603:33)*

Tvivl eller uenighed om kompetencerne i et underudvalg er – set fra denne leders synspunkt – ikke årsag nok til at etablere et koordinationsudvalg igen. Problemerne skal løses under den nye MED-struktur eller af ledelsen. Kan man ikke det, er det en falliterklæring for systemet.

*Vi har sagt i hovedudvalget, at det er ikke noget, vi skal til at slå hinanden i hovedet med. Det er simpelt hen et ledelsesansvar. (...) Men vi har defineret det på en sådan måde, at det er en falliterklæring for systemet. Både for ledelsessystemet, men da også for de medarbejdere, der skal spille rollerne i det her, hvis man ikke kan finde ud af det. Og det synes jeg sådan set slår rimelig godt igennem. (603:35)*

Overordnet må det da også konstateres, at der indtil nu ikke har været behov for overliggende instanser til at løse kompetencekonflikter eller andre uenigheder i hovedudvalgene i de undersøgte amter – og det må tages som udtryk for, at samarbejdet fungerer til parternes tilfredshed.



## Kapitel 4: Repræsentation – medarbejdersidens sammensætning

I hovedudvalget såvel som i de mange lokal MED-udvalg er det et mål, at medarbejderne repræsenteres bredt - men samtidig skal udvalget være effektivt og kompetent. Dette er ikke så helt ligetil, som det umiddelbart kan synes. Og et af de punkter, der står strid om, er medarbejdersidens repræsentation. Ledere har ofte et principielt problem med, at der i hovedudvalget sidder såkaldte organisationsrepræsentanter. Dette begreb dækker i daglig tale over personer, som i en lang årrække har været 100% frikøbt, og disse personer regnes af mange ledere (og medarbejderrepræsentanter) som udenforstående – og ikke en del af amtet, selv om de har et ansættelsesforhold til amtet.

### Mindre udvalg – mindre repræsentativt?

Særligt ved introduktionen af MED har der nogle steder været betydelige kontroverser om, hvordan udvalgene skulle sammensættes. Når to udvalg lægges sammen, betyder det i mange tilfælde, at antallet af medlemmer samlet set reduceres. Har man haft et sikkerhedsudvalg med fx 10 medlemmer og et samarbejdsudvalg med eksempelvis 15 medlemmer, kan man ikke forvente, at et én-strengt MED-udvalg har 25 medlemmer. Der skal altså typisk reduceres, og det medfører to problemer: For det første vil der være organisationer eller medarbejdergrupper, som måske bliver svagere repræsenteret eller slet ikke repræsenteret – og for det andet frygter sikkerhedsorganisationen ofte, at de bliver glemt i den nye organisation.

### *Var der enighed om, hvor mange, der skulle sidde i hovedudvalget?*

*Nej, det var et kæmpe slagsmål. Også om, hvor mange sikkerhedsfolk, der skulle sidde der. Min personlige holdning det er, at vi godt kan sidde færre end det, vi er i dag. Jeg har ingen problemer med at give kompetencer til andre organisationer, men der var nogle organisationsrepræsentanter, der frygtede, at de som organisation ikke ville få nogen indflydelse. (Næstformand i hovedudvalg)*

De små organisationer kan føle sig klemte ude, så afgørende for en accept af en reduktion i antallet af medarbejdere i hovedudvalget er, at der virkelig koordineres mellem parterne på medarbejdersiden.

### Ledelsens pragmatiske tilgang til repræsentation

Ledelsessiden er meget vel klar over, at der ude i systemet findes nogle huller – ikke alle medarbejdere bliver repræsenteret. Men overordnet vælger man fra ledelsesside at forholde sig ganske pragmatisk til det – og betragter de valgte medarbejderrepræsentanter som medarbejdernes stemme. Dels regnes det ikke for ledelsens ansvar at sikre koordinering på medarbejderside, dels vælger man denne tilgang, fordi man nu engang er nødt til at forholde sig til medarbejderne som én gruppe.

Så meget desto større er frustrationen blandt ledere, når medarbejdersiden så ikke kan opføre sig som sådan. Det gælder fx aftaler om retningslinjer for TR-vilkår, hvor man i et par af amterne ikke har kunnet indgå en samlet aftale, fordi medarbejderrepræsentanter fra nogle forbund ikke mente, at de havde forhandlingskompetencen. Her ønsker man klart fra ledersiden konstruktioner a la mini-KTO'er, så gruppen af medarbejdere kan betragtes under ét – og forhandles

med samlet. Sådanne konstruktioner findes i enkelte amter – fx benævnt Amtets Medarbejderforum – og her koordineres synspunkter på medarbejdersiden.

### **Formøder på medarbejdersiden**

De fleste amter har formøder på begge sider. Hvor formøderne på lederside er hurtigt overståede, er det anderledes kompliceret med formøderne på medarbejderside – fordi så mange skal høres. I nogle amter trækkes man desuden med konstruktioner fra 'gammel tid', hvor der sidder organisationsrepræsentanter med i kontaktudvalget – samtidig med, at der også sidder organisationsrepræsentanter i hovedudvalget. Det kan føre til dobbeltbehandling af sager og skabe uklare kompetencestrukturer.

### **Stramme mandater hæmmer dynamikken**

Der er andre områder, hvor parterne – og her især ledelsen – finder, at der er barrierer for samarbejdet. Flere ledere beklager, at medarbejdersidens formøder giver for stramme mandater til, at der siden kan finde en reel diskussion sted i hovedudvalget. Det påpeges, at den type møder mere bliver standpunktmarkeringer end møder, hvor parterne kan få nye argumenter og dermed basis for at ændre beslutninger. Det tager dynamikken ud af møderne.

### **Organisationsrepræsentanter eller ej?**

Generelt og principielt er holdningen blandt amtsdirektørerne, at organisationsrepræsentanter ikke bør sidde i hovedudvalget. Argumentet imod er, at de aktører, der ikke arbejder i amtet, ikke kender til samarbejdsrelationerne og de særlige forhold, der gør sig gældende på arbejdspladserne. Men det er samtidig ikke et kardinalpunkt for ledere – og jo mere, man spørger ind til de krav, ledere stiller til medarbejderrepræsentanter, jo tydeligere bliver det, at det netop er de kompetencer, organisationsrepræsentanterne har, som lederne efterspørger. Problemstillingen lægger op til mere professionelle vilkår til de interne repræsentanter. Dermed kan de udvikle samme kompetencer som organisationsrepræsentanter.

### **Mange hovedudvalg har 'organisationsrepræsentanter'**

I så godt som alle hovedudvalg i denne undersøgelse sidder der repræsentanter fra medarbejdersiden, som enten lige ud er organisationsrepræsentanter eller opfattes som organisationsrepræsentanter. De kan opfattes som sådan, fordi de måske på tiende år har orlov og er amtskredsformænd for et forbund. Det accepteres mere eller mindre modvilligt af ledelsen (og medarbejderrepræsentanter), og det er ikke noget, man i det daglige irriteres meget over. Men der er fordele og ulemper ved organisationsrepræsentanter i hovedudvalget.

### **Organisationsrepræsentanter er kompetente...**

Det fremhæves af ledere og medarbejderrepræsentanter som en fordel, at organisationsrepræsentanter kan matche ledelsen – det kan menige medarbejderrepræsentanter ikke altid. Organisationsrepræsentanter har det abstraktionsniveau, som er nødvendigt for at tage de principielle diskussioner om retningslinjer og principper i amtet – nogle kompetencer, som ikke alle medarbejderrepræsentanter i amtet har, men som de måske kunne opnå, hvis de fik andre arbejdsvilkår. Herudover gør organisationsrepræsentanter, som en leder siger det, hovedudvalget potent – det er her, beslutningerne kan og skal træffes, fordi organisationsrepræsentanter ofte har forhandlingskompetencen – selv om de ikke altid bruger den.

**...men man ønsker ikke organisationsrepræsentanter**

Flere steder står skrevet i den lokale MED-aftale, at der ikke må sidde organisationsrepræsentanter i hovedudvalget. Samtidig er der ofte i hovedudvalget på lederside utilfredshed med, at medarbejderrepræsentanterne ikke agerer professionelt nok og matcher lederne. Der synes et dilemma her, hvor ledelsen vil have to – ofte uforenelige – ønsker opfyldt: Kun ansatte i amtet – og med stor politisk tæft og økonomisk viden samt måske tilmed forhandlingskompetence.

**Organisationsrepræsentanter har gennemslagskraft i hele amtet**

I nogle amter fremhæves, særligt af ledere, at organisationsrepræsentanter har større gennemslagskraft til baglandet end menige medarbejderrepræsentanter. De er simpelt hen garanten for, at informationerne når ud i hele amtet. Selv om man principielt fra lederside ikke mener, at de bør sidde i et hovedudvalg, må man også erkende, at de de facto bedre formår at sprede informationer – og nogle gange også samle informationer ind.

**Organisationsrepræsentanter kan 'slå søm i'**

Måske det mest kontroversielle ved organisationsrepræsentanter i hovedudvalget – og det, som måske gør, at så mange ledere accepterer dem i hovedudvalget – er, at nogle ledere ser dem som mulige forhandlingspartnere lige så vel som samarbejdspartnere, netop fordi organisationsrepræsentanter har forhandlingskompetencen. Det betyder, at ledere i nogle amter stiller forhåbninger til, at man i hovedudvalget kan 'klippe til' i MED-hovedudvalget og indgå bindende aftaler, uden først at skulle igennem et større system, hvor de forskellige forbund skal godkende en aftale – og dét også på områder, som går ud over det, der står skrevet i MED-rammeaftalen. Muligheden foreligger, hvis de personer, man sidder over for i hovedudvalget, har flere kasketter. Organisationsrepræsentanten kan således gå uden for døren, tage en anden kasket på og lave en aftale om det, som man så har fået en underforståelse om i MED-systemet. Formelt redegør MED-aftalen for, hvad man kan indgå aftaler om – men ledere øjner med organisationsrepræsentanter muligheder for måske at strække aftalekompetencen endnu videre – og dét kan være det afgørende argument for at acceptere deres eksistens i hovedudvalget.

**Organisationsrepræsentanter kan være for politiske**

På minussiden tæller, at organisationsrepræsentanter kan dominere debatten i hovedudvalgene – og den debat kan godt blive (organisation)politisk frem for mere pragmatisk og relevant for det enkelte amt. Det kan opleves som, at organisationsrepræsentanter ikke altid i realiteten taler medarbejdernes sag, men snarere den faglige organisations interesser.

**Organisationsrepræsentanter kender ikke de lokale forhold**

Et argument, som bruges både af ledelse og af lokale medarbejderrepræsentanter for, at der ikke skal være (for mange?) organisationsrepræsentanter i MED-udvalg, er, at de simpelt hen ikke i tilstrækkelig grad kender og forstår netop det amts særlige samarbejdsforhold og kultur. Derfor bliver debatten præget for meget af mere overordnede politiske interesser og organisationsinteresser – som kan overtrumfe lederes og medarbejdernes umiddelbare og mere praktiske interesser i at få arbejdet og samarbejdet til at fungere.

### **Organisationsrepræsentanter som overgangsfænomen**

Som nævnt er tilstedeværelsen af organisationsrepræsentanter ikke et kardinalpunkt for ledere – og nogle steder har man forholdt sig pragmatisk til det faktum, at de sidder i et hovedudvalg. De ses flere steder som et overgangsfænomen – også af organisationsrepræsentanter selv. Disse steder er scenariet, at organisationsrepræsentanterne skal forsvinde, efterhånden som tillidsrepræsentanter og sikkerhedsrepræsentanter får uddannelse nok og bliver tilstrækkeligt kompetente med- og modspillere til ledelsen. Men organisationernes holdning til dette er delte.

### **Asymmetri mellem ledelsen og medarbejderrepræsentanterne**

Uanset, om man søger en vis balance mellem de to sider i et MED-udvalg, er alene betingelserne, som de to sider arbejder under, så asymmetriske, at forholdet næppe vil blive balanceret. Når det gælder mulighederne for at forberede sig til MED-møder, er ledelsen ofte væsentligt bedre stillet. For det første fordi samarbejdet er en væsentlig del af ledelsens job overhovedet, mens medarbejderrepræsentanter ofte har et andet 'rigtigt' arbejde ved siden af det at repræsentere kollegerne. For det andet fordi medarbejderrepræsentanter ofte har en væsentligt mere spraglet gruppe at skulle repræsentere end ledelsen; i nogle situationer ikke blot forskellige faggrupper, men også medarbejdere, som rent geografisk befinder sig – i bogstaveligste forstand – milevidt fra hinanden.

En øget professionalisering kan være svaret – uden det kan TR'erne ikke matche ledelsen i hovedudvalget. Men det skal ikke undervurderes, at der er også er mange meget kompetente repræsentanter, som ikke er frikøbte eller som er frikøbte i mindre grad, og som sådan af ledelsen ikke betragtes som udefrakommende – og bedre forhold og uddannelse for dem kunne måske gøre forskellen.

### **Asymmetri mellem medarbejderrepræsentanter**

Blandt medarbejderrepræsentanter kan der også være tale om asymmetriske arbejdsbetingelser. Nogle medarbejderrepræsentanter er frikøbt næsten eller hele 100%, mens andre næsten ingen ekstra tid har til arbejdet i MED-systemet. Nogle har konstant adgang til computere og intranet, andre skal tage tid fra arbejdet for blot at finde adgang til en computer. Nogle har længere uddannelser bag sig og kan formulere sig, andre har kortere uddannelser og taler i mindre grad ledelsens sprog. Det gør, at der er betydelige forskelle på, hvor meget arbejde, medarbejderrepræsentanter kan lægge i MED-arbejdet – og hvor meget vægt deres stemme har ved møderne. Alt andet lige er der nogle aktører i MED-systemet, der oftere kommer til at sidde i underudvalg, der udarbejder oplæg til beslutninger i MED-udvalget – i ledelsens sprog - og dermed får relativt mere indflydelse i MED-systemet.

### **Også repræsentationsproblemer på lederside**

Selv om ledersiden generelt har langt bedre muligheder for at samle tropperne end medarbejdersiden, er der dog også eksempler på, at ledersiden kan være mindre hensigtsmæssigt sammensat. Fra medarbejderside gives der således udtryk for, at den ofte væsentligt mindre lederside i hovedudvalg betyder, at nogle områder (og dermed områdeudvalg) ikke er repræsenterede på lederside på hovedudvalgsniveau. Det betyder alt andet lige også her en vis asymmetri – mellem de områder som er repræsenterede ved en leder, og de områder der ikke er. Hvis der ikke er en leder på et område, betyder det, at kun medarbejderrepræsentanter kan tale områdets interesser – og det svækker argumentationen, når kun den ene side taler for en sag.

Overordnet: Repræsentationen fungerer tilfredsstillende. Store enheder skal koordineres på B-siden, særligt når der skal samarbejdes på hovedudvalgsniveau – og generelt er opfattelsen, at det går fint. Men der er også knaster. De store enheder gør, at der – set fra både lederside og medarbejderside – er behov for kontaktudvalg eller andre konstruktioner, som kan koordinere den ret heterogene medarbejderside. Og dette kan gøres på mange måder.

### Case – kompetente medarbejderrepræsentanter i store enheder

Koordinationen af medarbejdersidens synspunkter er ikke mindst et problem i forhold til de meget store enheder, som amterne er. Det betyder på den ene side, at de medarbejderrepræsentanter, der sidder på de mere centrale niveauer, ofte er relativt professionelle. Det konstaterer en leder, som beskriver medarbejderrepræsentanternes professionalisme:

*Bare tænk, hvad beskæftiger vi i sundhedsområdet? Otte tusinde ansatte? Altså, det er store organisationer. Det er jo klart. Det er hele vejen rundt. Det er jo professionelle på en helt anden måde. Vi beskæftiger lige så mange, som der er indbyggere i Brabrand kommune. Det er en helt anden kultur, ikke? Det her er professionelle folk. (603:25)*

På medarbejdersiden holder man formøder, men netop fordi enhederne er så store, kan en medarbejderrepræsentant godt overveje, om man nu også får hørt alle.

*Af de, der møder op, har alle mulighed for at komme til orde. Men problemet er jo sådan set, at vi sidder 18 mennesker plus lige så mange suppleanter og repræsenterer 14.000 medarbejdere. Så nogle gange så tænker jeg da på, om alle føler sig dækket ind af det, der foregår. Og det har jeg da også nogle indvendinger på fra tid til anden om, at man ikke gør. Og der har vi jo forsøgt at ud-tænke alverdens planer om, hvordan man kan samle folk osv. (602:29)*

Formøderne er dog vigtige, fordi kanter bliver slebet af og synspunkter koordineres.

*Så vi bruger sådan set meget tid på at koordinere vores synspunkter. (...) Jeg tror nu, at det gavner mødeformen, at vi har koordineret. At vi har slebet nogle af tingene til, inden de kommer i hovedudvalget. Ikke sådan at der kun er én, der fører ordet på vegne af alle. Jeg synes, at der er masser af diskussioner, hvor flere synspunkter også fra vores side kommer frem. (602:29)*

En anden medarbejderrepræsentant påpeger, at et større problem mht. repræsentation er, at medlemmerne i hovedudvalget er organisationsudpeget. Alligevel fornemmer han, at alle bliver rimeligt repræsenteret.

*Det er nok et større problem i systemet, da vi er organisationsudpegede FTF, LO og AC. Og det er da svært at fornemme og vide, at man dækker det ind. Det er nok hovedsageligt min egen faggruppe FTF, jeg nok dækker mig ind bag. Nu er det jo så også den største. (...) Jeg tror ikke, der sidder nogle og føler sig ikke-repræsenteret. Og den fornemmelse jeg har fra LO-gruppen, det er tilsvarende. Så jeg tror bestemt også, at de er repræsenterende. (604:29)*

Men nogle grupper har vanskeligere ved at samle synspunkter og repræsentere bredt end andre – dels fordi de er for store, dels fordi organisationsstrukturen ikke er tilpasset amternes struktur. En medarbejderrepræsentant fortæller om LO-gruppen:

*De lider nok mere under, at de er flere faggrupper med færre medlemmer, så de har flere, de skal favne. (...) Jeg tror, at LO-gruppen kan have sværere ved at finde ud af det. Plus at jeg tror, de har svært ved deres udpegning. (...) Fx sådan et sted som FOA. Så har de lokalkontorer i [fire større byer]. Og at finde ud af hvem af dem, der er headmaster og skal udpeges - det tror jeg, de har svært ved. Hvor Dansk Sygeplejeråd og de andre FTF-organisationer faktisk alle sammen er delt ind i amtslige regioner. Vi følger amtsgrænserne. Vi har det meget nemmere. (604:29)*

Som det fremgår her, er der nogle organisationer, som har væsentligt nemmere ved at koordinere deres synspunkter end andre. Hvordan man har løst dette problem i en LO-gruppe, fremgår af den følgende case.

### Case – rationalisering af medarbejdersiden

I almindelighed har der fra medarbejdersiden typisk været bekymring over, om man ville miste indflydelse i forbindelse med omstrukturering af samarbejdssystemet. Særligt de mindre organisationer har frygtet, at en sammenlægning af sikkerheds- og samarbejdsudvalg ville betyde, at nogle personer ville miste deres tillidsposter.

Men sådan ser man ikke på det alle steder. I et af de amter, hvor der på næstformandssiden sidder en professionel (organisationsrepræsentant), ser man det fra denne stol som en rationaliseringsgevinst, når tillidsposterne slås sammen – simpelt hen fordi det er svært at skaffe aktive til tillidsposter.

*Jeg kunne som organisationsmand godt se en gevinst ved at slå de to systemer sammen, fordi der er mange tillidsposter. Vores tillidsmænd holder måske to-tre år i gennemsnit, så kunne jeg se en idé i at lave en rationalisering den vej-dels i forhold til arbejdsgiverne og dels i forhold til organisationerne. Også når det gælder uddannelse af repræsentanterne. (202:20)*

Pointen er altså, at man kunne etablere en super-tillidsrepræsentant – og dermed løse en del af rekrutteringsproblemet for organisationerne. Med hensyn til spørgsmålet, om en sådan repræsentant i tilstrækkelig grad kan forventes at tilgodese arbejdsmiljøet, siger samme næstformand:

*Jeg kunne sagtens have forliget mit med, at det kun var én [repræsentant] fordi jeg mener, at alle skal forholde sig til miljøet. Det mener jeg også er sket i dag. (202:27)*

Men som denne næstformand selv understreger, er det jo i høj grad set fra hans stol – som organisationsmand. Andre medarbejderrepræsentanter var ikke enig med ham i, at dette var vejen frem. At det måske ikke er så naturligt for tillidsrepræsentanter at forholde sig til arbejdsmiljøproblemer og vice versa bekræftes i et andet interview med en sikkerhedsrepræsentant i Hovedudvalget:

*[Økonomi]det er ikke mit område. Jeg magter ikke at sætte mig ind i det også – det overlader jeg til de store grupper. Der prioriterer jeg sikkerhedsarbejdet. Jeg har godt nok været med på budgetseminarerne, og det er også yderst interessant, og man får snakket uformelt med politikerne - men det er helt ærligt ikke mig. (203:19)*

Spørgsmålet er, om det er formålstjenstligt med supertillidsrepræsentanter – eller om der også er kvaliteter ved medarbejderrepræsentanter, som fokuserer på enkelte områder.

En betingelse for, at alle parterne kan leve med færre personer i hovedudvalget, er etableringen af udvalg, som afstemmer synspunkter ved formøder som amtskommunalt dækker alle grupper – i hvert fald inden for områder. Inden for LO-området har man etableret et sådant udvalg – mere eller mindre uformelt.

*Vi har et amtskommunalt udvalg i LO, og der koordinerer vi da tingene. (...) Det er ikke officielt, men sådan set er det. Vi tager tingene op efterhånden, som situationerne opstår, og man har brug for at klare ting og sager af.*  
**Kunne man forestille sig med tiden, at det blev mere officielt, at der var den struktur – også lokalt?**

*Det kan man sagtens. Jeg tror, det bliver en nødvendighed. (...) Ja, ja. Jeg synes også, det var noget pjat, at der skulle sidde tre sikkerhedsrepræsentanter, nu blev det så to, men jeg kunne sagtens have forliget mig med, at det kun var en, fordi jeg mener, alle skal forholde sig til miljøet. (202:27)*

Denne medarbejderrepræsentant – for en af de dominerende organisationer – kan altså meget vel forestille sig, at der med tiden vil blive etableret formelle fællesskaber, som sikrer, at alle parter bliver hørt inden møder – og evt. også inden forhandlinger. Til gengæld kan man så skære i antallet af repræsentanter.

### Case – koordination via Amtets Medarbejder Forum

I et amt har man i dag et velfungerende koordinationssystem på medarbejderside. Men tidligere havde man et koordinationsudvalg, hvor medarbejdersiden og deres organisationer kunne komme med mere samlede udspil over for ledelsen. Koordinationsudvalget kaldes Amtets Medarbejder Forum – AMF – og dets eksistens blev værdsat af en leder.

*Før vi havde et hovedudvalg, så sagde vi: Hvem Søren skal vi snakke med, skal vi skrive til alle 40 organisationer? AC, LO og FTF har jo heller ikke en stærk eksistens lokalt, og der ville det i nogle situationer være praktisk, at man havde nogen, man kunne snakke med om sådan nogle ting – både på det formelle plan og også nogle gange på det uformelle plan. Så det var egentlig lidt efter fælles snak, at vi blev enige om, det ville være praktisk at lave sådan en AMF. (501:14)*

Fordelen ved AMF var, at ledelsen så havde en mere samlet med- og modspiller, som havde koordineret synspunkterne. I dag har arbejdet i MED-organisationen i vid udstrækning overtaget den funktion, AMF havde før – ifølge en leder:

*AMF er så, kan man så sige, blevet lidt overhalet, og man skal finde rollerne. (...) Egentlig var vores forståelse, hvis man skulle trække den lidt hårdt op, at AMF så skulle nedlægges. Det er de så ikke blevet, og det er så også godt nok, men de får en lidt anden rolle. Før hvis man skulle snakke om et eller andet, som havde med organisationerne at gøre, så var der kun AMF, nu er der altså også et hovedudvalg, hvor man kan tage det op. (501:14)*

Nu er AMF forblevet, men det er klart blevet en talerør for *organisationerne* mere end medarbejderne, og det er AMF, hovedudvalget kontakter angående organisationsspørgsmål – AMF er blevet deres talerør. Dermed har man fået en arbejdsdeling.

*Det viser sig også gang på gang, at der er nogle ting, når det bliver organisationsarbejde, hvor vi i hovedudvalget siger, det må vi så hellere spørge organisationerne om. Så skriver amtet et pænt brev til AMF, og så behandler AMF det, og så er det organisationernes svar. (502:14)*

En medarbejderrepræsentant påpeger, at netop det, at der er kommet organisationsfolk i hovedudvalget, gør, at tænderne er trukket ud af AMF – selv om hverken ledelse eller medarbejderrepræsentanter var meget for organisationsrepræsentanter i hovedudvalget. En medarbejderrepræsentant accepterer nødtvunget organisationsrepræsentanter i hovedudvalget – fordi det så også til en vis grad neutraliserer AMF.

*Jeg tror, det bliver bedre, efter vi har fået de organisationsfolk ind, selvom det er meget mod min vilje. Så har AMF ikke den samme betydning, som da de sad udenfor. (502:14)*

AMF's funktionstømning hænger altså ikke kun sammen med indførelsen af MED, men skyldes i høj grad, at der er kommet organisationsrepræsentanter i hovedudvalget. Det har dog betydet, at rollerne skulle fordeles på ny, og her har aktørerne i AMF haft svært ved at vænne sig til mindre indflydelse. En medarbejderrepræsentant forklarer:

*Så tager vi så diskussionen i AMF. Nogle gange siger vi: 'Det kan ikke nytte noget, det er ikke jeres bord, og I skal ikke binde os på hænderne i den her situation, fordi det her er en samarbejdsrelation, som er i hovedudvalget og ikke andre steder. Der skal I ikke komme og fortælle os, hvad vi skal mene'. Det accepterer de så også. (502:14)*

I stedet forestiller han sig, at AMF kan bruges i fremtiden til nogle mere overordnede temadrøftelser, hvor medarbejdersiden får afklaret nogle holdninger til de retningslinjer, der skal lægges i arbejdet i hovedudvalget.

*Det er også det, jeg siger. Hvis vi kunne bruge AMF på den rigtige måde, netop til temadrøftelser. Hvad vil vi med personalepolitik, seniorordninger og dit og dat? (502:6)*

### Case – organisationsrepræsentanter i kontaktudvalget

I alle de undersøgte amter har man formøder af forskellige karakter, inden man holder møder i hovedudvalg. I et amt indkalder ledelsen en større gruppe af medarbejdere og ledere, hvor også organisationer, som ikke er direkte repræsenteret i hovedudvalget, deltager. Men det er kompliceret at samle så mange mennesker, og reelt lykkes det ikke at samle udvalget mere end et par gange om året. Amtsdirektøren fortæller:

*To gange om året indkalder jeg det amtslige hovedudvalg, B-sidens suppleanter plus de organisationer, som ikke har repræsentanter siddende i det amtslige hovedudvalg. Og det kan godt være, at det skal udvides. Jeg har fået henvendelser fra fællestillidsrepræsentanterne, de kunne også godt tænke sig at deltage. Men det vil sige, at målgruppen er faktisk på den anden side af nogle og 50. (...) Det er jo dér, at man samler op på tingene. Bl.a. da man snakkede om TR-vilkår, der havde man også et fælles møde i januar måned. Men det er mere det, at det er mange, man skal have tromlet sammen. (301:8)*

Herudover findes der i dette amt et udvalg, hvor organisationsrepræsentanter og medarbejderrepræsentanter mødes. Men dette møder modstand hos en sikkerhedsrepræsentant i amtet.

*Når de sidder sådan dér i kulisserne, så medfører det jo så enkelte gange, at de griber ind i processen. Nogle af organisationerne mødes udenfor - altså uden*



*om hovedudvalget i virkeligheden. Jeg er jo sådan en stædig type, jeg har sagt, at jeg gider faktisk ikke komme til de der møder, for vi har et hovedudvalg, hvor der er en masse organisationer repræsenteret. Og så har vi også et kontaktudvalg til hovedudvalget. Så hvis organisationerne kommer også, altså dem, der sidder i amtskredse og sådan noget, hvis de så også kommer og vil lave noget, det synes jeg er noget pjat. Det er i virkeligheden en dobbeltorganisering. Så risikerer vi to parallelle forløb, og det synes jeg er noget forfærdeligt pjat. (303:211)*

Det betyder dog ikke, at han ikke ønsker amtskredsformænd i et udvalg – de skal blot være med i det eksisterende kontaktudvalg, så der ikke kommer for mange parallelle grupper og for mange krydsende kompetencer.

*Men jeg har ikke noget imod, at sygeplejerskernes kredsformand kommer med til de møder, vi holder - det har jeg sådan set ikke noget imod. Men det andet synes jeg er noget pjat. Nogle overlappende fora, hvor man ikke rigtig ved, hvad der er hvad. (303:211)*

Problemet med for mange fora er, at man ikke véd, hvem der i sidste instans har kompetencerne til at koordinere medarbejdersidens synspunkter.

### Case – manglende koordinering på B-siden hæmmer dynamikken

I et amt erkender en næstformand, at man aldrig kan komme til at repræsentere alle grupper i amtet. På et spørgsmål om, hvorvidt han repræsenterer alle medarbejdere, svarer han:

*Skal jeg svare teknisk eller ærligt?*

***Du skal svare ærligt.***

*Nej, det gør jeg vel ikke, fordi alle er vel ikke enige i det, jeg siger og gør.*

***Gør I noget for at koordinere alle synspunkterne på B-siden?***

*Ja, vi holder formøder, inden vi går til hovedudvalgsmøder. Nu, hvor hele organisationen er på plads, har jeg tænkt mig at invitere samtlige næstformænd i fag-MED-udvalgene til formøder, sådan så vi får koordineret mellem de enkelte institutioner og fag-MED-udvalg. Så vi ved, hvad der foregår helt præcist.. Det er jo lidt svært med 11-12.000 i baglandet, og man véd ikke helt præcist, hvad der rør sig derude. Jeg véd det kun via mine egne tillidsrepræsentanter og så de møder, vi har i LO. (202:23)*

Fra lederside véd man godt, at samarbejdspartnerne i hovedudvalget ikke altid repræsenterer helt bredt nok – men man forholder sig pragmatisk til situationen.

*Det kan godt være, alle grupper formelt er repræsenterede, men jeg tror ikke, alle grupper føler sig repræsenterede.*

***Hvordan forholder du dig til det? Gør I som ledelse noget ved det, eller siger I én gang for alle: 'Vi regner med, I repræsenterer alle' - det er jo det nemmeste?***

*Ja, det gør vi, det er det letteste. Men hvis du spørger mig, så mener jeg, at der er nogen, der er i et grænseland. Det er ikke noget, vi vil gøre noget ved lige nu. Det kunne være en af svaghederne, at ikke alle føler sig lige godt repræsenterede. (...) På sigt vil det være et fælles problem, men lige nu har jeg faktisk bare brug for, at de repræsenterer. (201:9)*

Fra ledelsens side har man måske en vis forståelse for, at B-siden ikke altid repræsenterer alle medarbejdere – men nogle ledere udtrykker også forbløffelse over, hvor dårlig B-siden er til at koordinere sine synspunkter.

*Fx hvis vi sidder med en fælles aftale, og så er der en enkelt medarbejdergruppe som ikke vil skrive under på aftalen - så synes jeg da det er lidt ringe for medarbejdersiden – men vi lever med det. Det skulle de da kunne blive enige om. Det kan vi på ledelsesside, så skal de også kunne gøre det på medarbejdersiden. De kan ikke holde sammen, KTO kan ikke holde sammen, og KTO kan ikke få lov at forhandle for alle. De spreder allerede sig selv ud nu, og det flytter de også ind hos os i en mindre afskygning. Så længe det er et problem, så længe tager jeg slet ikke nye problemer ind. (201:9)*

Konsekvensen er altså, at ledelsen ikke tager nye kontroversielle emner op, som kunne betyde, at B-siden bliver endnu mere splittet. Dermed kan man sige, at B-sidens splittelse kan være en barriere for udviklingen af organisationen og personalepolitikken.

### Case – stramme mandater hæmmer dynamikken

I dette amt fremhæver ledelsen, at medarbejderrepræsentanterne ofte har for stramme mandater med til hovedudvalgsmøder. Der er simpelt hen på forhånd afhandlet for meget ved formøder blandt medarbejderrepræsentanterne.

*Vi har været nødt til at udfordre mange på, at man ikke kan have et samarbejde, hvor man har afhandlet det hele i formødet på medarbejdersiden. Og så møder man op til ledelsen og har valgt en talsmand, og så sidder man bare der en time og siger det samme. Det er ikke en måde at samarbejde på. (301:5)*

For denne leder er det afgørende, hvis ledelsen selv skal rykke sig, at der også på den anden side af bordet er villighed til at vise fleksibilitet.

*Ledelsen vil gerne være fleksibel, ledelsen vil gerne lytte, ledelsen vil gerne argumentere. Og hvis der kommer argumenter på bordet, man ikke har tænkt over, så vil vi gerne bevæge os. Og den type ting bliver du nødt til at snakke åbent om, at samarbejde af dén type kræver noget andet. (301:5)*

Også på andre MED-niveauer opleves disse bundne mandater som hæmmende for dialogen. En leder i et områdeudvalg fortæller:

*Spørgsmålet om, i hvilket omfang man koordinerer inden møderne, er jo altid et problem, fordi hvis man sidder med bundne mandater begge parter i en diskussion, så kan man lige så godt lade være med at holde møder ikke. (...) Og det er også en klassiker – et klassisk problem – som også findes i et vist omfang i det her udvalg. (306:217)*

Spørgsmålet er dog, om denne knude lader sig løse – for hvordan kan medarbejdersiden sikre sig, at alle medarbejdere bliver repræsenteret, og samtidig give meget løse mandater til de personer, der sidder i samarbejdsorganisationen? Det kan meget vel være, at ledelsen gerne vil have en mere effektiv og dynamisk modpart – men skal man samtidig sikre, at alle grupper føler sig repræsenterede, kommer man næppe uden om et system med formøder og relativt stramme mandater. Medmindre medarbejdersiden skaber en meget stærkere og mere sammenhængende organisationsstruktur, der dækker hele amtet.

### Case – formøder hæmmer dynamikken

I et andet amt har man også oplevet, at så meget er handlet af på forhånd i formøder, både blandt ledere og medarbejdere, at dynamikken forsvinder. Det bliver, som en leder siger, en oplæsning af replikker:

*Vi har lidt i spøg diskuteret de dér formøder. Jeg kan godt forstå, at man skal have nogle formøder, det har vi også på ledersiden, men vores varer en halv time, og deres varer to timer plus koordinationsmødet. Som jeg siger: Der er jo snart ikke noget ved at holde møde vel, fordi vi kan bare læse hver vores replikker op, og så kan vi gå igen. (...) Jeg kan godt forstå, at man skal koordinere og afstemme nogle synspunkter, men det skal også være sådan, at der er mulighed for en reel dialog på mødet, ellers er der ikke ret meget sjov ved det. (501:7)*

Omvendt kan en medarbejderrepræsentant også berette, hvorfor man måske ikke har så meget lyst til at bevæge sig uden for det bundne mandat.

*Har du først fået et mandat og véd, du får tæsk, hvis du kommer hjem med noget andet end det, så er der ikke meget at snakke om. Det kan ødelægge møderne og de reelle samarbejds muligheder. (502:6)*

Som medarbejderrepræsentant, der har brugt flere timer på at koordinere synspunkter, kan det således være problematisk at bevæge sig uden for det aftalte mandat – men samtidig er det denne rigiditet, der hæmmer en dynamisk og fremadrettet diskussion i hovedudvalget.

### Case – medarbejderrepræsentanter sorterer

Når parterne skal diskutere deres synspunkter, er det især på medarbejdersiden nødvendigt at koordinere. Men ikke blot det – der skal også sorteres, og krav og ønsker skal måske formuleres. En medarbejderrepræsentant fortæller, hvordan hun må sortere, særligt hvis der er synspunkter hun ikke er enige i – så må folk selv komme på banen.

*Ligesom der er forskelligt engagement på ledersiden, så er der er jo også forskelligt engagement på medarbejdersiden. (...) Altså hvis det er noget svært, der skal siges, eller noget andre ikke har lyst til at sige, så kan jeg sige det. Og dér sorterer jeg en del fra. Så tænker jeg, at så må folk selv sige det – hvis de har en holdning til tingene, så må de også turde fremføre det. (307:217)*

Også når det gælder information, sorterer denne medarbejderrepræsentant – og udfordringen er ikke mindst at holde rygter adskilt fra realiteter, og bruge informationen til at stykke en sandhed sammen.

*Det er svært med information, fordi det er jo sådan en balance: hvis man får for meget information, så får man måske også noget, man ikke har brug for. I forvejen er det sådan et informationssamfund, hvor man bliver overhældt med alt muligt. Og omvendt kan man så også sige, at hvis det så sker for mig som næstformand, at jeg hører rygter ude omkring, så bliver det sværere for mig at sortere i de rygter, hvis ikke jeg har en konkret information at holde det op imod. Fordi så må jeg agere på de rygter... (307:226)*

En leder er meget vel klar over, at der er forskelle på evnerne til at udtrykke sig – og at det har konsekvenser, fordi det så er bestemte medarbejderrepræsentanter, der kommer til orde.

*Men der er ingen tvivl om, at der er medlemmer af sådan et områdeudvalg, som er bange for, eller som ikke har mulighed for, at sige dét, de gerne vil sige. En*

*klassiker er, at man fx får det udtrykt langt mere bastant, end det var ment. En anden klassiker er, at man ikke tør at sige det, selvom man sidder og brænder inde med det. Og det er svært, synes jeg. Fordi det er jo sådan lidt en konsekvens af konstruktionen, at man sidder med forskel i viden. Og forskel i uddannelsesniveau. Og forskel i pondus. Og det gør det vanskeligt som medarbejder at få udtrykt sine ting. (306:217)*

Som det fremhæves her, handler det også om forskelle i uddannelsesniveauer, viden og formuleringsevne – et emne, som også tages op i *Case – forskellige kompetencer og personlige forudsætninger*, s.95.

## Case – medarbejderrepræsentation og særinteresser

*Vi har ikke det store faglige fællesskab eller interessefællesskab. Og de, der sidder i hovedudvalget, sidder med en usikkerhed om, hvorvidt deres viden nu er repræsentativ for meget andet end lige præcis dem selv. (701:20)*

Dette citat berører et meget afgørende punkt, når det gælder repræsentation i MED-udvalgene i amterne. Citatet påpeger, at aktørerne både på lederside, men især på medarbejderside er stærkt i tvivl om, hvem og hvad de repræsenterer. Det skyldes dels, at baglandet er relativt passivt, dels at medarbejdergruppen er stor og ganske heterogen.

Som i så mange andre amter har man også her det, man kalder professionelle organisationsrepræsentanter i hovedudvalget. Topledelsen i dette amt har – belært af erfaringen – valgt at se på fordelene ved, at der sidder organisationsrepræsentanter i hovedudvalget.

*[Organisationsrepræsentanter] har vi accepteret i det centrale. (...) Altså - de har typisk orlov i forhold til en ansættelse hos os, og så er de blevet professionelle. I praksis har det vist sig at fungere udmærket. Og de er ressourcestærke. Det er ikke de svageste. Så det er ikke noget problem. (701:11)*

For denne leder er det altså uproblematisk med organisationsrepræsentanter i hovedudvalget. Og det betragtes faktisk som en fordel, for de er, som det beskrives, ressourcestærke – dem, der kan levere ledelsen sparring. Og selv om de kan være fagpolitiske, er det stadig, set fra ledelsens side, et mindre problem, netop fordi de til gengæld er gode sparringspartnere. Desuden er det afgørende for ledelsen, at de har, som det udtrykkes, 'kontakt til eller styr på deres medlemmer.'

*Så derfor må jeg jo sådan ligesom pakke sammen. Og i det omfang, de har kontakt til eller styr på deres medlemmer, så er det okay jo. Altså - det er værre at få nogle for svage. Det mener jeg måske er et problem. (701:12)*

Som det fremgår, værdsættes den stærke medarbejderrepræsentant, fordi han eller hun ofte er afgørende som kontaktfordrager til baglandet. Spørgsmålet er imidlertid, om de altid repræsenterer alle medarbejdere. Det mener en leder ikke, at de gør – men han finder heller ikke, at det er et større problem, at de mest repræsenterer sig selv.

### **Føler du, at du sidder over for repræsentanter for hele amtet?**

*Nej. (...) De repræsenterer i første omgang sig selv jo. Og det er jo ikke nødvendigvis dårligt altså. Så ringe er det heller ikke. Og så repræsenterer de i varierende grad deres faggrupper. (701:27)*

Som det fremgår, opfattes det ikke som specielt problematisk, at medarbejderrepræsentanterne ikke kan siges at repræsentere alle medarbejdere. De repræsentanter både deres medarbejdere i bred forstand, deres egen faggruppe – og måske også den faglige organisation.

*Jeg tror nemlig, at de sidder i en dualistisk situation, hvor de er nogle fagpersoner og repræsenterer nogle organisationer. (...). Altså, én er både lærer på VUC, og samtidig er han FTF-mand. Gymnasielæreren er både gymnasielærer og AC-mand. (701:20)*

At denne opfattelse ikke er helt forkert, bekræftes af næstformanden, som ligeledes har bemærket, at nogle grupper i høj grad repræsenterer særinteresser.

*Det er oplagt, at man sidder ikke nødvendigvis som AC'er. Altså - vi har to AC'er i vores hovedudvalg. Den ene er DJØF'er, og den anden er GL'er. Og det er oplagt, at de kan godt komme ind og markere deres synspunkter. DJØF'eren på grund af, at de er så tæt på ledelsen. Og GL'eren fordi amtet og GL har tilbagevendende store problemer. De problemer bliver så også taget med op i det centrale hovedudvalg. Jeg vil sige, at LO-området er mere bredt funderet, og det er sjældent, at de har særsynspunkter. Og så de kolleger jeg har fra FTF – der er tre – dér synes jeg faktisk, at Dansk Sygeplejeråd er god til at holde lav profil i forhold til deres ønsker og interesser. (702:25-26)*

Men der er også forskel på, om man repræsenterer en stor eller en mindre medarbejdergruppe som næstformand. Næstformanden påpeger således selv, at det måske er ganske vigtigt, at han netop er fra et lille forbund og derfor alt andet lige er mindre underlagt sin faglige organisation. Han kan simpelt hen bedre fastholde, at han er alle medarbejders repræsentant.

*Jeg mener faktisk, at forudsætningen for at være næstformand i sådan et centralt hovedudvalg er, at man kommer fra så lille en organisation, så man kan tillade sig at lægge den fra sig. Fordi man må for alt i verden ikke dyrke særinteresser. Store organisationer som Dansk Sygeplejeråd og Gymnasielærerne, for nu at tage de to rigtig store, har så mange særinteresser, som de skal tilgode. Og det oplever jeg som et problem, hvis de lige pludselig kommer ind på et næstformandsjob. Fordi at... det kræver altså, at man kan se helheder. (702:25)*

Så vidt repræsentationen på hovedudvalgsniveau. Men på områdeudvalgsniveau kan der være betydelige forskelle på repræsentativiteten; amtsdirektøren vurderer, at der i disse udvalg er en mere aktiv og bredere fordelt repræsentation.

*Jeg tror, at de synspunkter, du hører fra mig, ville være meget anderledes, hvis du kunne få fagdirektører med. De har dels en tættere kontakt til deres fagMED, om jeg så må sige, og dels tror jeg også, at de oplever, at repræsentativiteten er højere inden for faggrupperne, fordi det går på tværs. (701:27-28)*

Dette falder meget godt i tråd med andre data i denne undersøgelse – når det er det nære, det handler om, er både medarbejdere og deres repræsentanter mere aktive og interesserede, og dermed kan der også sikres større repræsentativitet. Endelig er der bestemte grupper, som simpelt hen ikke udviser interesse i MED. Dette amt er ikke det eneste, hvor særligt lægerne udpeges af andre MED-aktører som uengagerede og uinteresserede i MED og dets ånd. Det påpeges her af en leder.

*Men du har en højere grad af faglig bevidsthed og organisationsaktivitet i nogle grupper, end der er i andre. Det er helt udpræget. Altså læger – der er ingen, der repræsenterer læger. Vi ser dem aldrig i MED-organer. De er fuldstændig ligeglade. Sygeplejesker er de diametralt modsatte. Høj aktivitet, høj faglig bevidsthed og velorganiserede. Så det er der meget stor forskel på. (701:27)*

#### Organisationsrepræsentanter i MED-systemet

Organisationsrepræsentanter har stort set alle steder været med i forhandlingsudvalget, men mange steder har det været til diskussion, hvor professionaliseret, B-siden skal være i det daglige samarbejde. Problemet har to sider: Dels skal der, som analyseret ovenfor, sikres repræsentation af alle medarbejdere i amtet; og dels skal det sikres, at parterne matcher hinanden.

#### Case - godt og skidt ved organisationsrepræsentanter

I alle amter havde man ved implementeringen af MED diskussioner frem og tilbage om organisationsrepræsentanternes tilstedeværelse i hovedudvalget. Diskussionen er den klassiske – ledelsen mener ikke, at der skal sidde organisationsrepræsentanter, og medarbejdersiden mener – for en dels vedkommende – godt der kunne. En medarbejderrepræsentant argumenterer for, at ledelsen faktisk også kan have behov for et udvalg, hvor der kan 'slås søm i':

*Fordi der er da nogle situationer, hvor direktionen har brug for nogle folk, der kan træffe nogle beslutninger, der kan sige ja eller nej her og nu. Og dét kan DSR-formanden, og dét kan HK. (602:4)*

Det kan visse ledere også godt vise forståelse for – men omvendt kan det være et problem, at organisationsrepræsentanter har en forudfattet mening om deres egen rolle og de amter, de samarbejder i.

*Til gengæld kommer deres ageren meget til at gå på deres generelle billede af, hvordan det er i organisationen og i de virksomheder, de har med at gøre. (601:4)*

En medarbejderrepræsentant kan også sagtens se problemer med organisationsrepræsentanter. Hun oplever tit store interne kampe på medarbejdersiden, og der er – som det udtrykkes – 'for mange, der har for meget med i bagagen':

*Jeg er enig i, at det også kunne blive et værre kaos på medarbejdersiden. Fordi at jeg véd jo, hvad vi har af internt bøvl om forskellige ting i FTF, som er mit bagland. Og så skulle man inddrage hele LO-området også. Det ville ikke være befordrende. Det tror jeg ikke. De er for mange, der ville have for meget med i bagagen, når de ville komme til de her forhandlinger. Jeg tror, det er vigtigt, at dem, der sidder i det hovedudvalg, de er ansat i amtet. Det er ikke, hvad LO måtte mene om dit, og hvad FTF måtte mene om dat, og hvad FOA mener osv. osv. (602:5)*

Det er altså amtet og dets medarbejdere, der tæller – og ikke de faglige organisationers principielle holdninger. Men når det er sagt, mener denne medarbejderrepræsentant også, at der i fremtiden kan være et behov for, at de professionelle er tættere på begivenhederne i amtet.

*Men - og det har vi også snakket om nu her i forhold til strukturkommissionen - det kan godt være, at vi får brug for i nogle situationer at have en tættere kontakt til nogle organisationer. Men så må vi bare få fat i dem. (602:5)*

Så organisationerne kan ikke undværes – de skal blot kende deres plads som konsulenter og hjælpere for dem, det handler om, nemlig medarbejderne i amterne.

### Case – ingen organisationsrepræsentanter – og dog...

For nogle amters ledelser var det helt afgørende, at der ikke kom organisationsrepræsentanter i udvalgene – de bliver af nogle ledelser betragtet som støj på den direkte linje, som man søger at skabe mellem ledelse og medarbejdere. Det tog ledelsen i dette amt gerne et slagsmål på, som amtsdirektøren fortæller:

*Vi gjorde en del ud af at tage slagsmålet om, hvordan repræsentationsstrukturen skulle være, fordi at hvis man skal bruge MED i en ledelsesmæssig sammenhæng, så er det for at tilvejebringe en dialog med medarbejderne; at skabe engagement og udvikling i medarbejdergruppen. (...) Så vi arbejdede med en struktur, hvor vi ikke ville have fagforeningsrepræsentanter udefra og ind. Dvs. vi har i vores lokalaftale faktisk et forbud mod, at man kan sidde som fx amtskredsformand og så sidde i det amtslige hovedudvalg eller et andet sted. Man skal have sin primære beskæftigelse i amtet. Så vi gjorde meget ud af, at det var tillidsmænd. (301:2-3)*

En leder er helt klar over, at denne kamp kun blev vundet, fordi der nu engang sad nogle bestemte personer på medarbejdersiden i forhandlingsudvalget. Og han vurderer, at også medarbejderrepræsentanterne var tilfredse med denne regel, fordi det løftede deres status i MED-udvalget.

*De var smadder glade for, at vi gjorde noget ud af at skrive, at det var tillidsrepræsentanterne, der skulle sidde i MED-organisationen. Og de mennesker, der sad i det forhandlingsorgan, de følte sig løftet af, at vi sagde, det var dem. Og så sad der en DSR amtskredsformand, som sådan set var med på det spil. Og der sad en fra socialpædagogerne også, som også hører til de mere fornuftige i den her sammenhæng – i min optik. Men man kunne sagtens have siddet med nogle andre, hvor det var blevet opfattet meget mere konfronterende, at vi sagde, at vi ikke ville have amtskredsformanden ind i det her. (301:5)*

Så vidt, så godt. Alligevel åbnes en dør på klem for organisationsrepræsentanter – hvis alternativet er helt frikøbte tillidsrepræsentanter, er vurderingen, at man får mere ud af organisationsrepræsentanter, der rent faktisk har et højere abstraktionsniveau og derfor bedre formår at løsrive sig fra konkrete sager (om end næppe fra politiske interesser).

*Vi har jo sagt, at vi vil basere os på almindelige medarbejdere, almindelige tillidsrepræsentanter, nogle som er del af arbejdspladsen. Det er et helt grundlæggende synspunkt. Og hvis så vores tillidsrepræsentanter sad og var totalt frikøbte osv., og sad alle mulige steder, hvor de ikke kender de pågældende mennesker - jamen så vil jeg da sige, at så ville jeg hellere have de valgte amtskredsformænd, som jo typisk bevæger sig intellektuelt på et niveau, som er bredere. Og som dermed i nogle sammenhænge kan være en bedre forhandlingspart. En sikrere forhandlingspart. Fordi der bevæger sig nogle mennesker, som har en bredere tilgang til det, og som har et større kompetenceniveau sådan forhandlingsteknisk osv. Det kommer vi ikke uden om. (301:7)*

Som det fremhæves her, ville organisationsrepræsentanter også, som det formuleres, 'have et større kompetenceniveau forhandlingsteknisk'. Det betyder, at de ville kunne indgå aftaler med ledelsen i MED-udvalget, måske også på områder, som går ud over rammeaftalen. Problemet bliver så, at adskillelsen mellem et samarbejdssystem og et forhandlingssystem opløses, og det har også en omkostning. Amtsdirektøren mener imidlertid, at den diskussion er mindre betydende end diskussionen om, hvordan amtet og personalepolitikken kan forbedres.

*Men så får du et forhandlingssystem. (...) Du kan så sige, at vores mål det er at skabe ledelse, at skabe udvikling, at skabe samarbejde i organisationen, skabe en arbejdsplads, der er rar at være på. Og så tager du ikke udgangspunkt i, at det er en overenskomstforhandling. (301:7)*

Samtidig med, at ledelsen således foretrækker udvalg uden professionelle organisationsrepræsentanter, står det klart, at netop ved at acceptere deres tilstedeværelse er der bedre muligheder for at få fuldgyltige med- og modspillere i hovedudvalget – som også har en professionel tilgang til samarbejdet.

*Og det har vi jo så som ledelse måttet sige: 'Hvis I vil have os siddende i det amtslige hovedudvalg en hel direktion, så bliver I altså nødt til at have forbedret jer til møderne. I er nødt til at have læst materialerne, I er nødt til at have tænkt igennem, hvad det er, vi diskuterer. Og dét, der ikke hører hjemme her, det gider vi ikke høre på.' Altså - vi har været nødt til at udfordre dem på deres evne til at have overblik og forberedelse og beslutningsevne. (301:5)*

Man kan her diskutere, om der rent faktisk ikke altid vil være en asymmetri mellem de to sider i samarbejdssystemet, som ikke kan udlignes – især ikke, hvis ledelsen fastholder, at medarbejdersiden ikke må inkludere professionelle. Denne case viser, at ledelsen ikke rigtig er villig til at tage konsekvensen af deres nej til organisationsrepræsentanter. Hvis man vil have et samarbejds- og forhandlingssystem, der har centrum lokalt, dvs. i amtet – så må man acceptere helt eller delvist frikøbte medarbejderrepræsentanter, om de så er kredsformænd eller ej.

### Case – behovet for kompetente mod- og medspillere

Set fra ledelsessynspunkt er det i dette amt særdeles vigtigt, at man har kompetente mod- og medspillere i hovedudvalget, når der skal afstikkes retningslinjer for personalepolitik etc. Samtidig ønsker man principielt ikke organisationsrepræsentanter i hovedudvalget. Som en leder siger, er det imidlertid prisen for at sikre, at der kommer det nødvendige kompetente modspil:

*Jeg synes ikke, det er ideelt [at have organisationsrepræsentanter i hovedudvalget], men det er nogen dygtige kompetente mennesker, og så er det bedre at have dem, end nogen der ikke er dygtige og kompetente. Jeg talte i øvrigt ikke næstformanden med, men man kan godt diskutere, om hun er ansat ved amtet. Hun får løn, men hun bruger hele sin tid på organisationen. Er hun ansat eller er hun organisationsmand? Der er en flydende grænse der. (...) Det er bedre at have nogen, der er engagerede og kender spillereglerne. (101:227-28)*

For denne leder er det guld værd, at næstformanden kender spillereglerne og er engageret – og hvis prisen er, at personen så bryder med princippet om, at man skal være ansat i amtet, så tager man det med.

Til gengæld er der ingen slinger i valsen, når det gælder områdeudvalg og lokaludvalg; her skal medarbejderrepræsentanter være ansat i amtet.



*Når man kommer længere ned end hovedudvalget, så skal man være ansat ved amtet – hvilket bliver respekteret alle steder. (101:2228)*

### Case – organisationsrepræsentanter gør hovedudvalget potent

I dette amt var ledelsen som udgangspunkt skeptisk over for organisationsrepræsentanter, men må også erkende, at netop det, at organisationsrepræsentanterne har viden (og faktisk også aftalekompetence) gør udvalget, som en leder siger, potent. Det viser sig, da man laver en overgangsmodel, hvor de faglige organisationer har et sæde i hovedudvalget – men hvor det så på sigt er meningen, at menige medarbejdere i amtet trækkes stadig mere ind i arbejdet.

*Der er to hovedmodeller, når man laver specielt det overordnede udvalg. Den ene model er, at det er kun folk, der er ansat i amtet, vi snakker om. Og den anden model, den, som vi her i amtet har valgt, hvor man har lavet en repræsentation også af de større faglige organisationer. Så det faktisk er en blanding af den gamle struktur, hvor de faglige organisationer havde et sæde, og så den struktur hvor man nu trækker medarbejderne mere ind i samarbejdet. Der har man så valgt en fælles model. (401:2)*

Der refereres med 'den gamle struktur' til modellen med et koordinationsudvalg, og selv om man er skeptisk over for en model med organisationsrepræsentanter, accepteres de altså, fordi det ses som en overgangsmodel. Men det har så også den fordel, at samarbejdet med de faglige organisationer faktisk bliver mere forpligtende – og det reducerer antallet af møder.

*Så véd jeg jo godt, at man på den anden side også skal have et forpligtende samarbejde med de faglige organisationer. Og med den model, vi har fået her, lykkes det os faktisk at få lavet en del af den koordination med færre møder. Det er en struktur, hvor du i højere grad får både de faglige organisationer og vores egne medarbejdere på banen i ét hug så at sige. Så der er en lang række koordinationsting, som er nemmere her end det var i det system, hvor du havde to søjler at skulle samarbejde med.(...) Du får den dér koordination mellem det, der foregår i de faglige organisationer og det, der foregår i MED-organisationen. (401:2-3)*

Netop det, at hovedudvalget både har 'menige' medlemmer og organisationsfolk, betyder – set fra ledelsens synspunkt - at der i princippet kan indgås aftaler i samme moment, som man diskuterer dem i hovedudvalget – der er simpelt hen kompetence dér.

Men reelt er det ikke så enkelt. For det første er der stadig et betydeligt repræsentativitetsproblem – det er kun nogle organisationer, der har sådanne professionelle organisationsrepræsentanter. For det andet skal det huskes, at det er og bliver uformelle aftaler i selve udvalget, fordi den formelle aftalekompetence i MED er begrænset. Men set fra lederside er der ved at ske en sammensmeltning af de to systemer.

*Vi bruger relativt lidt energi på at koordinere de dér ting, fordi de generelle aftaler faktisk bliver aftalt i hovedudvalget. Dvs. hovedudvalget bliver mere potent på de lønpolitikdele, end det ellers ville have været. Fordi når man har diskuteret en lønpolitik generelle rammer i hovedudvalget, så er det sådan, det er. Så behøver man ikke derefter at skulle forhandle den og cementere den i samarbejde med de faglige organisationer. Så er det på plads. Så er det kun den praktiske udmøntning af den, der er tilbage. (401:3)*

Samtidig med, at det altså værdsættes, at der kan 'klippes til' i nogle forhandlinger om fx løn i hovedudvalget, så er man også opmærksom på, at netop orga-

nisationsrepræsentanterne kan have interesser, som ikke er fælles med hele organisationen – men relaterer sig til de faglige organisationers politiske dagsorden. En leder forklarer:

*Jo, men jeg er meget opmærksom på, at de har forskellige kasketter på. De har også forskelligt mandat, synes jeg. Fordi de har andre hensyn. Vores medarbejdere har vel det hensyn at skulle varetage interesserne i amtet. De faglige organisationer har alle mulige andre dagsordener ved siden af den, der hedder at varetage interesserne i amtet. (...) Jeg har helt klart den opfattelse, at der er to forskellige slags B-medlemmer i hovedudvalget. Men det er fint nok. (401:4)*

### Case – organisationsrepræsentanter slår mere igennem

Et element, der i et amt var medvirkende til at overbevise ledelsen om, at organisationsrepræsentanter kan have sin plads i et hovedudvalg, var organisationernes stærkere forbindelse til baglandet – forstået som medarbejderne i bred forstand. Erfaringen i ledelsen er, at ikke alt når bagud til medarbejderne via 'almindelige' medarbejderrepræsentanter.

*For det første er det meget svært for mig at have et klart billede af, hvor meget der når ned, og hvor meget der ikke når ned på medarbejdersiden. Dét, jeg har oplevet tidligere, hvor medarbejderrepræsentanter af en eller anden tilfældig grund ender i hovedudvalget, det er, at deres evne til at slå igennem bagud er meget begrænset. Det er sjældent, at du får medarbejdere, der har ret meget andet gennemslagskraft end på den arbejdsplads, hvor de er. Altså det er min erfaring, at B-repræsentanterne i hovedudvalget... de havde ikke ret meget gennemslagskraft. (401:2-3)*

Her oplever lederen, at organisationsrepræsentanter har en helt anden gennemslagskraft:

*Det er svært for alvor at få baglandet med i det, der foregår i hovedudvalget. Typisk er det længere processer, der skal til. Det skal ned og vende og op igen, før du for alvor får en respons. Der har de faglige organisationer nogle gange mulighed for at agere noget hurtigere. De har helt andre kanaler. (401:3)*

Her er det så, at ledelsens erfaring har været, at organisationerne, via et professionaliseret netværk, bedre formår at nå ud til alle grupper i organisationen end mere traditionelle medarbejderrepræsentanter.

*Og det kan man sige, det har de faglige organisationer lidt mere. Selvfølgelig er det en lidt besværlig ting at få dem inviteret inden for i vores eget hus til vores egne ting. Men hvis jeg nu rigtig for alvor skal tænke mig om og sige; er det nu så skidt, som jeg troede, det ville være - så må jeg sige, det er det ikke. Det fungerer faktisk rimelig godt. (...) [Almindelige medarbejderrepræsentanter], de har jo ikke et stort organ at arbejde med. De har begrænsede ressourcer til rådighed. Både tidsmæssige og sekretariatsmæssige. (501:3)*

Spørgsmålet er, om ledelsen via de faglige organisationer reelt har kontakt til baglandet – eller om man af pragmatiske årsager vælger at betragte organisationsrepræsentanterne som bredtfavnende repræsentanter for hele medarbejderskaren, simpelt hen fordi det er den nemmeste måde at håndtere MED-systemet på.

Et forbehold må også tages her. Ofte er medarbejderrepræsentanter en meget aktiv og ofte afgørende del af netværket, ligesom de som regel er med i fagforeningsbestyrelsen osv. Hvad angår repræsentanter i hovedudvalg er der derfor ikke så stor reel forskel på en meget frikøbt og aktiv medarbejderrepræsentant.

### Case – organisationsrepræsentanter i en overgangsfase

I nogle amter ser man organisationsrepræsentanterne som nødvendige overgangsfigurer i MED-systemet, indtil de medarbejderrepræsentanter, der til daglig arbejder i amtet, får uddannelse og erfaring nok. Og som overgangsfænomener accepteres organisationsrepræsentanter.

*Så har vi en reminiscens fra fortiden. Vi har tre medarbejderrepræsentanter siddende, som ikke er ansat i traditionel forstand, men sidder i fagorganisationerne – Dansk Sygeplejeråd, FOA og Socialpædagogisk Landsforbund. Det har jeg det fint med i dag - dér står vi historisk.*

*Men jeg har heller ikke lagt skjul på, at jeg forventer, at organisationen vil udvikle sig, så vi på sigt kun vil have ansatte i amtet siddende på medarbejdersiden. Jeg har det fint med det i en overgangsperiode, for den know-how, de har, den havde jeg brug for at bære videre i den nye organisation. (201:4)*

Casen viser et eksempel på, at ledelsen accepterer organisationsrepræsentanterne. Men både ledelse og organisationsrepræsentanterne selv ser klart organisationsrepræsentanternes tilstedeværelse i hovedudvalget som en overgangsløsning – indtil medarbejderrepræsentanter i amtet selv kan løfte opgaven. Som lederen siger:

*Så det er ikke på trods, vi har inviteret organisationsrepræsentanterne med ind. Det er fordi, vi erkender, at dér står vi i dag udviklingsmæssigt. Organisationsrepræsentanterne har en know-how og en professionalisme. (201:5)*

Man erkender således, som denne leder siger, at det er dér, man står i udviklingen i dag – og antyder dermed også, at det ikke er en løsning, der skal vare for evigt.

Interessant nok er centrale aktører på medarbejdersiden enige – og faktisk er det en *organisationsrepræsentant*, der selv mener, at succeskriteriet er, at han med tiden skal udspille sin rolle.

#### ***Nogen ville sige, at det er en speciel situation, at du ikke arbejder i amtet og samtidig er næstformand. Har der været nogen reaktioner på det?***

*Overhovedet ikke. Jeg tror, at medarbejderne har følt, at det var en rigtig god idé – i hvert fald her i starten. Jeg har den holdning, at organisationerne skal bakke mere og mere ud af det, og det er på sin plads, at man har taget de kampe, der skal tages i forhold til ledelsesretten og fortolkningen af medindflydelse. Når det er afklaret, så mener jeg, at det er tillidsfolkene, der skal gå ind. (202:24)*

Som det fremgår, mener denne organisationsmand, at det har været nødvendigt i starten, at han tog kampene om medindflydelsen og medbestemmelsen. Disse kampe havde de lokale parter nok ikke været i stand til at tage, eller måske ikke haft modet til at tage, fordi ledelsen jo ikke bare er en faglig med- og modspiller, men tillige den enkeltes leder – og dermed ansættende og afskedigende myndighed. Fra organisationsrepræsentantens side er målet med tiden, at medarbejderrepræsentanterne skal løfte opgaven – og her handler det om, at der skal lægges mere aftaleret ud.

*Jeg har også en tyrkertro på, at der kommer mere kvalitet i det arbejde, folk laver i dagligdagen – også tillidsfolkene. Altså – de får nogle flere kompetencer fra organisationerne. Jeg tror, de kan løfte opgaven, hvis vi lægger noget af aftaleretten ud til dem i form af Ny Løn osv. Det har jo også været et diskussionspunkt, om organisationerne ville lægge aftaleretten ud. (202:24)*

For ledelsen betyder det ikke så meget, hvor lang tid det tager, før medarbejdere i amtet helt overtager repræsentationen fra organisationsrepræsentanterne; det må tage den tid, det tager.

*Det er ikke et must for mig, hvor lang tid det tager. Tager det fem år, så tager det fem år, tager det ti år, så tager det ti år. (201:5)*

### Case - når heller ikke medarbejdere ønsker organisationsrepræsentanter

I et amt står det klart i den lokale MED-aftale, at der ikke må være organisationsrepræsentanter i hovedudvalget. Og følelserne for dette er stærke – hverken medarbejdersiden eller ledersiden ønsker under nogen omstændigheder organisationsrepræsentanter i udvalget – men har måttet acceptere to, som tidligere har arbejdet i amtet. Problemet er, som en medarbejderrepræsentant siger, at der går fagforeningspolitik i det – og at de ikke har forståelse for samarbejds traditionen i amtet.

*De vil det godt, de vil gerne gøre nogle gode ting, det er jeg overhovedet ikke i tvivl om. Men de har ikke den tradition, som vi andre har fået med, at vi rent faktisk prøver at snakke sammen om tingene. De har en forudfattet mening om, at vores ledelse vil noget negativt, så derfor går de ind og laver fagforeningspolitik lige præcis på deres eget område i stedet for at se på det med de brede øjne. (501:3)*

Men denne medarbejder har da håb om, at den ene af de to kan vendes – som det siges næsten indremissionsk:

*Jeg tror på, at i hvert fald den ene af dem kan vi få vendt. Det er jeg rimeligt sikker på. (501:3)*

En leder har også oplevet, at organisationsrepræsentanterne har svært ved at forstå samarbejdet i amtet.

*Det bliver jo mere sådan en klassisk interessekonflikt end egentligt samarbejde og dialog. Det er sværere for dem, synes jeg, at gå ind i sådan en mere dialogorienteret samarbejdsform, som vi har forsøgt at lægge op til med det her. Der er de mere vant til de der overenskomstforhandlinger, hvor du sidder på hver sin side og hhv. forlanger og nægter. Det er måske en form, som ikke helt passer ind i den måde, vi har tænkt det på. Så det giver lidt nogle – jeg vil ikke sige konflikter - men det giver lidt forskelligheder. (502:3-4)*

En medarbejderrepræsentant finder personalevilkår langt vigtigere end fagforeningsspørgsmål:

*Men jeg synes, at når vi fx snakker en ny personalepolitik eller ændringer og justeringer, så véd de jo ikke, hvad vi snakker om, fordi de prøver det ikke i dagligdagen. (...) Vi har så problematiseret det på medarbejdersiden, fordi vi rent faktisk mener, at vi er bedre tjent med at have folk, som er ansat ved amtet og arbejder ved amtet, end folk som ikke er her. Fordi vi ikke skal snakke fagforeningspolitik, vi skal snakke vilkår for personalet som sådan. Og det kan vi som tillidsrepræsentanter. Uanset, om vi er fra HK, eller hvor pokker vi er fra, så kan vi fint finde ud af at snakke sammen om, hvad der er godt for dig og mig. (502:4)*

Selve lokalafतालens betoning af, at der ikke må sidde organisationsrepræsentanter i hovedudvalget, blev et kompromis – og faktisk ville parterne lokalt gerne have haft en skarpere formulering. En leder fortæller:

*Ja, vi havde en lang diskussion om det, da vi lavede aftalen og firede noget frem og tilbage omkring formuleringerne og endte så på den dér. Det var sådan set det kompromis, der kunne laves. Noget, der kunne accepteres af begge parter, og som var i overensstemmelse med Hoveddrømmeaftalen. (501:4)*

Problemet er så, at aftalen reelt er blevet udnyttet til det yderste, og det betyder, at der er i dag sidder to personer, som både ledelse og medarbejdere i amtet definerer som organisationsrepræsentanter. Det var ikke, hvad man havde regnet med, da aftalen blev formuleret.

*Ja, vi havde nok ikke lige regnet med det dengang. Men man kan sige, hvis det nu var en, der havde orlov et halvt år for at lave en særlig opgave for en organisation eller noget andet, så er det jo fint nok, at man stadigvæk kan være med. Men vi havde nok ikke lige forestillet os, at det havde været sådan nogle langvarige orlovsforhold dér. (501:4)*

Hvad der måske særligt generer en medarbejderrepræsentant, der var med i forhandlingerne dengang, er, at netop de to organisationsrepræsentanter også var med i forhandlingerne – og selv påpegede, at det aldrig ville blive aktuelt med organisationsrepræsentanter i hovedudvalget.

*Begge de to var med i forhandlingsorganet og gav begge to dengang udtryk for, at det heller aldrig nogensinde ville blive aktuelt, fordi deres egne interne regler forbød det. Derfor åd vi den til sidst. (502:4)*

Som det fremgår 'åd' både ledelse og medarbejdere dengang argumentet. Men i dag må de konstatere, at ånden i aftalen ikke helt er blevet overholdt. Men generelt er parterne ikke imod organisationer – pointen er bare, at de kun skal beskæftige sig med aftaler, som hører til på deres bord, og ikke med samarbejde.

### Asymmetriske arbejdsbetingelser

I de fleste amter er der relativt stor bevidsthed på både lederside og medarbejderside om asymmetrien i ledersidens hhv. medarbejdersidens arbejdsbetingelser i MED. Og i nogle amter er man fuldstændig åben om det faktum. Til gengæld er især ledelsessiden ikke særlig éntydig i forhold til, hvad man vil og kan gøre ved det. Organisationsrepræsentanter accepteres nødig – men samtidig forventes som påpeget meget kompetente (professionelle?) med- og modspillere på B-siden. Man kan vælge fra lederside at være helt ærlig omkring det faktum, at der ikke er symmetri mellem de to parter. Det har man været i et af de undersøgte amter.

*På den måde skal man jo ikke bilde sig ind, at det er et symmetrisk forum. Der er åbenlyst en asymmetri. Og så er vi tilbage til igen; i stedet for at forsøge at formulere os ud af, at den ikke er der, så lad os være enige om, at den er der. Og hvordan arbejder vi så sammen, når vi nu véd, at den ene altså har ansættelsesretten og dermed også afskedigelsesretten, og det er der nogle andre, der ikke har. (...) På et eller andet tidspunkt er der nogen, der skal slå stregerne, og det véd jeg godt, hvem er, og det véd de andre også. (403:13-14)*

Emnet berører også ledelsesretten – som vi har behandlet i *Kapitel 3: Medindflydelse, medbestemmelse – og ledelsesret*.

Også mellem medarbejderrepræsentanter er der betydelige forskelle i arbejdsbetingelser. Nogle medarbejderrepræsentanter er frikøbt næsten eller hele 100%, mens andre næsten ingen ekstra tid har til arbejdet i MED-systemet; nogle har bedre uddannelsesmæssige forudsætninger end andre; og nogle formulerer sig bedre end andre – alt sammen forhold, som skaber ganske forskellige betingelser for at bestride medarbejderrepræsentanthvervet, men måske nok så vigtigt: Det skaber ulige muligheder for indflydelse.

### Case – asymmetri mellem ledelse og medarbejderrepræsentation

Både på ledersiden og medarbejderside er man klar over, at der er meget forskellige arbejdsbetingelser mellem de to grupper. En medarbejderrepræsentant forklarer, at han jo ikke på samme måde som ledelsen har ressourcer (læs: tid) til at udarbejde større projekter:

#### *I matcher ikke helt hinanden?*

*Ikke før man rent fysisk ville afsætte noget tid. Der siges godt nok, der skal være tid til det arbejde, man laver, og man kan også i høj grad tage noget tid til læsestof og enkelte ting. Men sådan nogle større projekter, dér vil de nok glo noget, hvis jeg sagde: 'Jeg napper lige en fridag, fordi nu har jeg en god idé'. (103:231)*

Her henvises til de forskellige vilkår i almindelighed, som man har på medarbejderside hhv. lederside, og der efterlyses nogle muligheder for (læs: tid og overskud til) at være kreativ og levere pro-aktive input til samarbejdet og personalepolitikken. I praksis betyder de givne vilkår således, at ledelsen får initiativet, også når det gælder, hvad der skal tages op i udvalgene. De har simpelt hen tiden til at forberede forslag – og hvis ikke de selv har det, har de folk til det.

*Det er jo forskellen - at lederne har den fordel, at de kan lave noget forarbejde. Hvis man har nogle gode idéer til noget, så skal jeg bruge min fritid på at udarbejde det, mens de kan sidde i arbejdstiden eller få nogle andre til at udarbejde nogle ideer. Idébanken kommer meget fra ledelsen. (103:231-32)*

Arbejdsbetingelserne er således meget forskellige, og det véd en leder i dette amt også godt – også når det gælder koordineringen af synspunkter:

*Der er ingen tvivl om, at ledelsen er mere homogen i sin holdning til tingene, end den brede personalegruppe er - og det er vel også naturligt. (101:220)*

### Case – medarbejderrepræsentanters forskellige vilkår

I et af de undersøgte amter fortæller en tillidsrepræsentant om de vidt forskellige arbejdsvilkår for de forskellige tillidsrepræsentanter, der er med til lægge linjerne i hovedudvalget:

*Der er også nogen, der har nogle bedre betingelser end andre. Der er jo nogen, der kun sidder og laver administrativt arbejde. Dvs. de har tiden til det, fordi de sidder og kan lige bruge en time eller to, når de har en pause i deres arbejde, til at lave noget andet. (103)*

Problemet med dette er, at de, der får mest stemme i udvalget, måske ikke nødvendigvis repræsenterer de grupper, der har de største problemer.

*De sidder på [amtsgården], som er et helt andet arbejdsmiljø end det, der er derude. Så det vores opgave, os der ikke har så meget tid til det, at give de op-*

*levelser videre, vi har ude i marken. Sådan ser virkeligheden jo altså ikke ud hos os. (103:233)*

Der er således vidt forskellige arbejdsvilkår for de medarbejderrepræsentanter, der er ude i marken, og dem, der sidder på amtsgården. Men også blandt medarbejdere ude i marken kan der være betydelige forskelle; nogen har et arbejde, hvor der er mange pauser, fx fordi man skal stå til rådighed – og de er, bemærker en leder, særdeles velforberedte på MED-møderne:

*Det oplever jeg også som formand i MED-udvalget. De har utrolig god tid til at sætte sig ind i tingene, og de har utrolig god tid til at få problemerne op og vende. (...) Jeg synes faktisk, det fungerer ganske udmærket. (104:15-16)*

### Case – forskellige kompetencer og personlige forudsætninger

I et amt er mange af de interviewede meget opmærksomme på, at der er betydelige forskelle på de enkelte medlemmer i hovedudvalget, når det gælder deres gennemslagskraft i diskussionerne. Det handler især om de forskellige aktørers boglige baggrund og evne til at sætte sig ind i mere abstrakte forhold – som det kræves, når der skal lægges retningslinjer i hovedudvalget. En medarbejderrepræsentant fortæller:

*Der er jo forskel på at have en boglig uddannelse og at have valgt et fag, der ikke kræver så meget uddannelse. (...) I det gamle hovedudvalg havde vi et par stykker, for hvem det var meget vanskeligt at læse. Og så virker mængden af materiale meget voldsom. (102:10)*

Problemet med MED kan i denne sammenhæng være, at nogle repræsentanter kommer ud for at skulle tage stilling til emner, som de slet ikke har kompetencerne til – bl.a. at tage stilling til lønpolitik, når éns hovedinteresse er arbejdsmiljø.

*Viggo, som er en storartet gadefejler og sikkerhedsrepræsentant, han er kommet ind i det her, fordi han brænder for sikkerhed. Han havde nok aldrig forestillet sig, at han skulle forholde sig til amtets lønpolitik. (102:10)*

Et andet element – som ligger i forlængelse af det ovenstående – er det faktum, at de forskellige aktører i hovedudvalget simpelt hen har forskellige formuleringsevner – og abstraktionsniveau.

*Dem, der har sin egen lille 'jeg-verden', de har lidt sværere ved at komme til orde, fordi de andre allerede har fundet sådan et fælles smart ord for et eller andet, så vi andre måske nogen gange har en oplevelse af, 'at jeg havde egentlig også noget, jeg synes, der var relevant, men de har så lige ordet for det'. (103:233)*

Disse forskellige kompetencer betyder, at der er nogle, der kommer mindre til orde i hovedudvalgets diskussioner – og dermed får mindre indflydelse på retningslinjer, som måske er af stor betydning for deres kolleger længere ude i systemet. Det har en medarbejderrepræsentant bemærket:

*Der er en oplevelse af, at der er nogen, der styrer det mere end andre. Det kan godt være svært, hvis man ikke er så velformuleret, som nogle af de andre er. (103:233)*

Ofte er det også de mest velformulerede, der får plads i de arbejdsgrupper, der formulerer udkast til retningslinjer – og dermed får de den største indflydelse.

*Der er nogen, der er velformulerede, og de får selvfølgelig mere magt end os andre, fordi de sidder og skriver de dér ting. Det er ikke sådan, at vi ikke bagefter kan kommentere dem, men man har en oplevelse af, at de har haft en større indflydelse på resultatet. Det har de jo også, fordi det er dem, der har skrevet det. (103:234)*

Men er det så stort et problem? Det kan i hvert fald diskuteres, om ikke det er et problem, at mindre grupper, som tilfældigvis er relativt mere velformulerede (og måske i højere grad taler ledelsens sprog og sidder nærmere ledelsen), reelt får relativt stor magt i forhold til andre grupper, som numerisk fylder meget i amt – men som altså ikke har den store indflydelse.

Spørgsmålet er dog, om ikke mange af de personer, som ikke lige er konkret medformulerende i undergrupper, alligevel kan have en betydelig indflydelse ved deres politiske tæft for, hvad der betyder noget i det store forhandlingspil. De kan reagere på udspil om retningslinjer og dermed alligevel påvirke personalepolitiske retningslinjer etc.

#### Ledelsens sammensætning og deltagelse

Det er ikke kun på medarbejdersiden, der kan være problemer med sammensætningen. På ledelsesside er det ofte den absolutte leder, der fører ordet, mens en række andre ledere ofte forholder sig passivt. Det mærker både medarbejdere og ledere, og generelt opleves det ikke som et særligt problem – det konstateres blot, at der er en klar arbejdsdeling.

I materialet findes dog et eksempel på, at man fra medarbejderside har oplevet, at de ledere, som måtte repræsentere de enkelte områder, ikke i tilstrækkelig grad taler områdets sag. Og det giver anledning til frustrationer.

#### Case – ledersiden skal også repræsentere bredt

I et amt har man registreret, at ledelsen ikke repræsenteres bredt nok. En medarbejderrepræsentant konstaterer med tydelig utilfredshed, at en områdeleder vælger nogle af de nærmeste ledere som lederrepræsentanter – det vil sige folk, som sidder på amtsgården og ikke ude i 'den virkelige verden' – på institutionerne.

*Dér er jeg faktisk utilfreds med min direktør, fordi han vælger jo også lederrepræsentanter. Og han vælger kraftpetervælt mig to ledere[forvaltningschefer]. Altså - han har peget på de nærmeste ledere. Hans nærmeste ledere har han valgt! Han går slet ikke ud i institutionerne og peger på ledere. (706:21)*

Det støtter en leder, som ikke finder, det er i samarbejdets ånd at gøre det sådan.

*Der er 30 institutioner, han kan vælge imellem, ikke. Så vælger han sine nærmeste ledere, som han sidder i ledermøder med hver mandag eller hvornår det er. Det er eddermame...! Og vi får ikke noget som helst at vide. Det må gerne blive skrevet med stort og sort og alt muligt. (...) Men det synes vi er at tage fis på os. Og det siger noget om...hvis jeg skal være grov, så er vi jo ikke særlig højt værdsat, altså når han ikke gider at gå ud i organisationen og pege på nogen. (705:22)*

Der efterlyses altså her klart, at man rekrutterer ledere ude fra institutionerne til at sidde i ledergruppen i områdeudvalg. Den valgte strategi har konsekvenser - problemet bliver, at man som lokal leder mister interessen for MED og andre former for samarbejde.



*Men der sker det, at man mister interessen for det. Man mister jo interessen, når ikke det er vigtigere for min chef at fortælle os noget om det. (...) Vi hører aldrig en skid om det. Heller ikke om hvad der er på dagsordenen, og hvad der er spændende for os - for mig - at tage med. Det hører vi aldrig noget om. (705:22)*

### Case – A-siden har kun teoretikere

I et områdeudvalg er det blevet registreret af medarbejdersiden, at ledersiden kun har direktionen repræsenteret. En medarbejderrepræsentant finder ikke, at det er optimalt:

*Vi er nemlig meget kede af den måde, de har sammensat A-siden på i SUND-MED. Vi ville have den repræsentation, som vi var blevet lovet, men så vil A-siden ikke gå op i antal, så der sidder faktisk kun direktionen – hele direktionen. Ikke én funktionsleder sidder de! Medarbejdersiden mener, der skulle mindst have været to til på A-siden – en repræsentant for funktionslederne og en med sikkerhed som sit speciale. (203:14)*

I dette områdeudvalg er problemet, at medarbejderne ikke føler, at de bliver repræsenteret på lederside af folk, der kender hverdagen og de forhold, der gør sig gældende på arbejdspladserne. Udviklingen er en konsekvens af, at man gik over til MED, og dermed reducerede antallet af medlemmer i udvalgene.

*Vi var fuldstændig enige med [amtsdirektøren] om, at der også skulle være noget økonomi i sammenlægningen af sikkerheds- og samarbejdsudvalgene, altså færre mennesker. Men hvorfor skal vi sidde og kæmpe for de tolv, vi gerne ville have, når vi fjerner et helt udvalg – den overbygning områdeudvalget egentlig var? Det ender med, at vi får vores tolv medlemmer, men så skærer ledelsen i antallet af deres medlemmer, så det kun er direktionen, der sidder der. Det er det, vi er meget kede af. (203:18)*

Man kan spørge, om det kommer medarbejderrepræsentanterne ved, hvordan A-siden er sammensat i et MED-udvalg. Men ligesom lederne gerne vil have medarbejderrepræsentanter, der har fingrene i jorden, og på samme tid er kompetente med- og modspillere, så kan medarbejderrepræsentanter med samme argumentation ønske, at der på lederside er funktionsledere frem for direktører - i hvert fald på nogle pladser i de afgørende kompetente udvalg. For medarbejdere skal jo også kæmpe områderne imellem om midler i samarbejdssystemet – og her vil det være en fordel, jo bedre det enkelte område er repræsenteret i udvalgene.



## **Kapitel 5: MED og nye ledelsesformer**

MED har i mange amter spillet en betydelig rolle for udviklingen af nye ledelsesformer. For mange ledere såvel som medarbejderrepræsentanter betyder MED en retænkning af ledelse og organisation i amterne. Dette kapitel læner sig op ad spørgsmålet om medindflydelse og ledelsesretten, som er behandlet i et tidligere kapitel; men vi vil her se nærmere på MED's rolle i udviklingen af ledelse og personalepolitik i bred forstand – dvs. set fra ledelsens synspunkt.

### **MED forpligter alle – men især ledere**

MED forpligter parterne i højere grad end det traditionelle SU-system. Case-studierne antyder, at MED-systemet mange steder har været perfekt timet til en ændring i amtets organisering, som alligevel skulle finde sted – MED eller ej. I praksis har mange topledere derfor brugt MED til at løfte ledelsen i amtet. I nogle amter har mellemledelsen været vag og ikke ønsket at træde i karakter i forhold til udvikling af organisationen - i andre har ledelsen og nogle medarbejderrepræsentanter været indspiste i 'kaffeklubber', som har været lukkede rum uden adgang for nye aktører. MED har mange af disse steder været et velkomment redskab til at formulere nye krav til mellemledere – herunder kompetencer og ansvar i forhold til såvel ledelse som samarbejde.

### **MED - et vigtigt værktøj i en organisationsændring**

MED spiller sammen med nye ledelsesformer, hvor ledelsen ønsker involvering og medansvar for beslutninger. Nogle ledere beskriver det som et ledelsesværktøj – blandt flere andre. Det handler både om at medinddrage medarbejdere i ledelsesbeslutninger – men det handler også om at ændre lederes holdninger længere ude i organisationen og på den måde ændre værdisættet i den organisation, som amtet er. I nogle amter har MED været en vigtig medspiller til at opløse gamle 'kaffeklubber' og sikre større gennemsigtighed i ledelsen og samarbejdet.

### **MED tilpasses amtets ledelsesstruktur**

Lidt i forlængelse af diskussionen om koordinationsudvalgene ovenfor kan det konstateres, at man i flere amter med MED har fået etableret en samarbejdsstruktur, der bedre modsvarer ledelsesstrukturen. Ledelseskompetencerne er langt mere klare for alle parter – når først MED er etableret. Amterne befinder sig imidlertid i forskellige faser, og det kan konstateres, at nogle amter stadig arbejder med grupper af ledere, der holder fast i gamle ledelsesstrukturer – her forventes MED på sigt at kunne ændre disse aktørers værdier og handlinger.

### **MED og værdiledelse**

I nogle amter har MED spillet en central rolle ved en overgang til værdiledelse – fx ved at man til MED-møder skal vurdere, om mødets form og beslutninger har levet op til amtets værdier. Det er lokalt ikke modtaget med lige stor begejstring. Mange har lokalt mere brug for et regelsæt at støtte sig til. Det er dels udtryk for, at man lokalt har en travl hverdag og derfor ikke tid til store, mere eller mindre abstrakte, diskussioner; dels er det nogle steder udtryk for en noget traditionel ledelse, som kun lader sig rykke af mere bastante regler og forordninger.

### Når kontraktstyring truer den gode personalepolitik

De gode intentioner i MED-systemet og den konkrete personalepolitik kan blive modarbejdet af andre forhold – som fx økonomi. Flere steder har man kontraktstyring, og en case påviser, at man lokalt er så hårdt presset økonomisk – bl.a. for at indtjene penge til en enhed – at der rent faktisk går på kompromis med sikkerheden. Medarbejdersiden er ikke uforstående overfor de dobbelte krav, som ledelsen står overfor – men samtidig finder man det uacceptabelt, at kontraktstyringen sætter medarbejdernes sikkerhed på spil.

#### Overordnet: MED ændrer ledelse

MED har ændret ledelse på flere måder: For det første fungerer MED mere forpligtende for begge parter; et overordnet indtryk er, at samarbejde som en del af ledelsen tages mere alvorligt, formentlig ikke mindst fordi det for lederne i dag står klarere (end da man også havde koordinationsudvalg under SU-systemet), hvor ledelseskompetencen er. For det andet kan MED af topledelsen bruges til at synliggøre ledelsen i højere grad – og det sætter traditionelle hierarkisk orienterede ledere under pres. Endelig er MED mange steder et afgørende instrument for udviklingen af personalepolitikken.

### Case – MED som redskab i organisationsudvikling

I et amt ser ledelsen MED som et vigtigt redskab til en udvikling af organisationen som helhed. Amtsdirektøren forklarer, hvordan ledere alene som redskab til udvikling af organisationen ikke er tilstrækkeligt; samarbejdssystemet kan og skal også bruges:

*Det har i alle årene også været en bevidst strategi fra min side at lave organisationsudvikling via samarbejdssystemet. Det er en gammeldags og stor og lidt støvet butik, og hvis man arbejder med sådan en kun via direktørerne rundt omkring, så sker der ikke ret meget nyt. Så derfor har det været en bevidst politik både at arbejde med ledelsessystemet og med MED-organisationen for, at vi kan lave organisationsudvikling og komme bagom og ned i systemet. Man kan sige, at det er ikke kun for medarbejderne og personalerepræsentanternes skyld, at vi arbejder med det. Det er for at udvikle hele organisationen. (101:2222)*

Som det fremgår, har denne leder også brugt SU på denne måde. Men han får noget medvind ved de positive forventninger til forandringer, som parterne har haft ved introduktionen af MED.

Lederen her ser MED som en måde, hvorpå man kan arbejde med hele organisationen i almindelighed – men måske i særdeleshed med ledelsen. MED bliver således brugt som løftestang til at ændre ledelsessystemet. En tilsvarende tilgang har man i et andet amt – som det ses i følgende case.

### Case - MED som et ledelsesinstrument

Et væsentligt problem i et amt var tidligere, at samarbejdet var meget usystematisk. Det var præget af personlige sym- og antipatier, af uformelle og ugenomsigtige samarbejdsformer, og amtsdirektøren beskriver visse af de meget store samarbejdsudvalg som selskabsklubber.

*Og det var mere en selskabsklub, end det var et sted, hvor man havde nogle spilleregler og samarbejdede og lagde nogle linier. Så der var på mange måder brug for at gøre noget ved det. (301:1)*

Netop fordi der var en sammentømret kultur – en selskabsklub – var der lange forhandlinger, før en lokal MED-aftale faldt på plads. Der skulle ryddes op i gamle samarbejdsformer, og nye – mere demokratiske og objektive – skulle på banen. For topledelsen var MED et velkomment ledelsesinstrument til at sikre dette. Det er det instrument, der kan sikre overgang fra en hierarkisk ledelsesform med også uformelle samarbejdsstrukturer til en mere medinddragende og gennemsigtig ledelsesform – og det er også det instrument, der kan sikre, at medarbejdersiden tager medansvar. Amtsdirektøren forklarer:

*Jeg opfatter jo MED som del af, hvordan man leder en virksomhed. Og sådan teknisk set så er det dér MED et ledelsesinstrument. Det kan nogle ikke lide at høre, når man kalder det dét. (301:2)*

For denne leder var timingen af den centrale MED-aftale perfekt. Det faldt på et tidspunkt, hvor man alligevel var ved at introducere en ny form for ledelse, som baserede sig mere på dialog og værdier.

*Min opgave har så været at introducere en ledelse i den her virksomhed, som var langt mere dialogbaseret, og som i langt højere grad beskæftigede sig med at tilvejebringe mål, strategier, holdninger, værdier. Og det var det, der i virkeligheden styrede virksomheden. Og på det tidspunkt, den generelle MED-aftale kommer, der opfatter jeg, at der er meget brug for at arbejde med system.... (301:2)*

### **MED modsvarer ledelsesorganisationen**

Et afgørende element var, at MED-strukturen så ud til at kunne komme til at modsvare en ny og mere gennemsigtig organisationsstruktur i amtet. Der blev etableret et hovedudvalg og enkelte områdeudvalg, hvor der førhen ikke havde eksisteret sådanne. Og det modsvarede reelt organisationsstrukturen, som også på ledelsesplan havde sådanne opdelinger. Nu – med en parallelstruktur på samarbejdsdelen og lederdelen – blev der tale om mere formelle ledelsesformer, som kunne gennemskues også af udenforstående.

*Og så gik vi så meget op i at få lavet en MED-struktur, som svarede til den ledelsesorganisation, som vi gerne ville have i virksomheden. (...) På amtsgården havde man også en selskabsklub, det lavede vi om til amtsgårdens områdeudvalg, som blev ansvarliggjort. (301:2)*

Man benytter altså lejligheden til med MED at etablere en samarbejdsorganisation, der bedre modsvarer den ledelsesstil, personalepolitik og virksomhedsfilosofi, man ønsker at indføre – hvor man blandt andet ønsker højere grad af objektivitet og gennemsigthed i samarbejds- og beslutningsprocesserne.

### **Case – MED udvikler mellemledere**

Mellemledergruppen er i flere amter en barriere for udviklingen af MED i særdeleshed og personalepolitikken i almindelighed. Det er også registreret af en områdedirektør, som påpeger, at det er på mellemlederniveau, der ofte er størst behov for omskoling.

*Jeg tror mere på, at man skal bruge tid og kræfter på ledelsessystemet, ledelsesadfærden. Omskole. Være mere orienteret på at skulle involvere medarbejderne. (...)*

*Hvis du går historisk tilbage og ser på; hvad var baggrunden for, at man startede MED-systemet? Jeg har jo været instruktør på det [SU], og for 25 år siden*

*var der jo en helt anden form for ledelsesmentalitet ude på arbejdspladserne. Der er sket noget ledelsesmæssigt siden. (703:9-10)*

Amtsdirektøren konstaterer, at dele af mellemliderlaget kan være tungt at få med i MED. Men netop MED kan anvendes som et ledelsesredskab til at formulere krav til lederne i amtet.

*Jeg ser på, hvad der er mine interesser, og hvad det er for nogle tiltag, jeg gerne vil igennem med. [Fx kan jeg] bruge MED-systemet til at formulere krav til ledelsen. Herunder altså også til topledelsen. (701:27)*

Amtsdirektøren vælger at se MED som en mulighed for at udvikle en værdibaseret personalepolitik i samarbejde med medarbejderrepræsentanterne, som så - i erkendelse af mulighederne – indirekte kan lægge pres på de lokale ledere.

*Du bruger personalerepræsentanterne til at klemme lederne med. Det er selvfølgelig en barsk måde at sige tingene på. (...) Men altså - hvis du ligesom vil have fremdrift, så kan det godt være et problem at få din leder med dig somme tider. Og der kan være nogle ledelseslag, som ikke er så progressive, som du kunne ønske dig, og det er jo ikke det samme som, at man bare går rundt og skifter folk ud. Det kan du jo ikke gøre, og det er der heller ikke nogen grund til. Man skal ligesom have noget pres på. Der kan man somme tider være heldig at kreere nogle systemer, hvor personalerepræsentanterne virker aktive med. Man kan kalde det en knibtangsbevægelse om lederen, ikke. Det var personalepolitikken fra min hånd tænkt som. Og det har sådan set hele samarbejdet med personalet altid været tænkt som i mit hoved. Det kræver selvfølgelig, at min dialog med personalerepræsentanterne er så positiv, at jeg også synes, at den er værdifuld ikke. (701:18)*

En del af problemet kan også være, at ledere repræsenterer deres egne områders interesser – og det gør gruppen af ledere til en meget heterogen gruppe, i hvert fald hvis man ønsker fælles fodslag i personalepolitikken og i forhold til amtets overordnede målsætninger. Topleledelsen søger at løse problemet ved på forskellig vis at skabe mere fællesskab.

*Vi har forsøgt at lave noget teambuilding og gruppeudvikling i hovedudvalget nogle gange. Og det har været nyttigt for at skabe den fællesopfattelse. Den kunne jeg også godt bruge på min egen side af bordet jo. Direktørerne sidder jo også og repræsenterer deres særinteresser. Så det er jo ikke kun på personale-siden, at det er et problem. Og det er jo så også lykkedes i nogle perioder at skabe den fælles opfattelse. Men min erfaring er, at den forsvinder igen. (701:21)*

I dette amt er MED således ikke kun et spørgsmål om medindflydelse, medbestemmelse og flytning af ledelsesretten. Det er tillige et meget vigtigt ledelsesredskab og meget vigtigt forum for informationer og udvikling af personalepolitikken. Det understreger amtsdirektøren.

***Er det centrale MED-udvalg det vigtigste samarbejdsforum her i amtet?***  
*Det er det eneste vigtige. (...) Hvis ikke det var der, måtte man lave det. Fordi det er jo også en slags sikkerhedsventil til nogle ting. Man kan true med det, og man kan spille med det. (...) Så på den måde åbner det mange informations- og påvirkningskanaler. (701:6)*

Amtsdirektøren bliver spurgt, om man ville have lavet noget i stil med MED, hvis det ikke fandtes – og svaret falder prompte og kontant:

*Ja, for Søren...! Det var jo det første, jeg startede med - stort set. Jeg var nødt til at have det spilleredskab. Det kan du også høre på den måde, jeg driver ledelse på, det er da helt vigtigt. (701:6)*

### Case - MED til udvikling af personalepolitik

I et af amterne var der inden indførelsen af MED decideret modstand mod udviklingen af en *fælles* personalepolitik – blandt både ledere og medarbejderrepræsentanter. De lokale enheder havde deres egen personalepolitikker og så ikke nogen grund til at indordne sig under en fælles. Det var et stort problem for topledelsen, og MED-systemet blev brugt som et værktøj til at udvikle en fælles personalepolitik.

*I amtet havde vi ikke en fælles personalepolitik, så det første jeg gjorde, da jeg blev amtsdirektør, det var at bede om at få et fælles MED-udvalg og en fælles personalepolitik. Det sagde de, der ikke var brug for. Ved noget mere fornuftigt struktureret arbejde, herunder at få MED-organisationen på plads, så har vi efter min mening fået lavet en fantastisk fælles personalepolitik. Det er ikke sikkert, den er fin målt udefra, men den er fin, fordi den fungerer internt. Personalepolitikken har den styrke, at den er lavet i den nye MED-organisation, og er lavet med fokusområder, fordi vi ikke kan have fokus på alting. Den er vi enige om i den øverste MED-organisation, og den bliver sendt ud i hele organisationen. (201)*

Amtsdirektøren lægger her stor vægt på MED som værktøjet til at indføre en fælles personalepolitik – og før MED blev etableret, var der ikke et reelt fælles forum for samarbejde.

*Jeg kunne ikke få en fælles personalepolitik, før jeg havde et reelt fælles samarbejde i samarbejdsorganisationen. Det er selvfølgelig en rammepolitik, og den kan så suppleres og udfyldes i MED-organisationen lokalt. Men du kan ikke engang lave rammerne, hvis ikke du har et godt fælles samarbejde, fordi så bliver det mere en kamphandling. (201)*

Det skal tilføjes, at netop i dette amt var problemer med uafklarede kompetencer i koordinationsudvalget særligt udprægede. Måske netop derfor blev MED hilst særligt velkommen som en måde, hvor man kunne starte på en frisk – og med afklarede kompetence-fordelinger.

Også på andre områder har MED vist sig i dette amt som et vigtigt forum for koordination. Det gælder således lønpolitikken, hvor en leder tydeligvis førhen har manglet sparring med andre områdeudvalg. Det betød, at amtsdirektøren faktisk selv var nødt til at koordinere lønpolitikken.

*Lønpolitikken kunne vi heller ikke lave fælles før, og jeg var nødt til at koordinere den bogstaveligt talt på mit skrivebord. Det var utilfredsstillende. Jeg kunne ikke forhandle, drøfte eller indgå i en dialog, jeg var afskåret fra det hele, fordi jeg sad ikke i de rigtige udvalg, der kom i høring, og jeg havde ikke noget, der kunne overbygge det. (201)*

Samlet kan det i dette amt konstateres, at MED bliver hilst særdeles velkommen af en ledelse, som førhen har bevæget sig i et samarbejds-mæssigt vakuum, og hvor der førhen ikke fandtes generelle retningslinjer i personale- og lønpolitikken. MED er altså her anvendt som et centraliseringsværktøj og er en ny amtsdirektørs vej til at få kontrol over forskellige politikker, som førhen har været decentraliserede og usammenhængende.

### Case – værdiledelse versus regelstyring

I flere af de undersøgte amter har overgangen til værdiledelse spillet en vis rolle – og MED har mange steder været set som det medie, der skulle indføre den nye ledelsesform. Mest markant i et amt, hvor det er indskrevet i MED-aftalen, hvilke værdier alle arbejdspladser skal forholde sig til. Hvor især ledelsen på centralt plan er begejstret for konceptet, er holdningen i lokaludvalgene noget mere lunken. En leder fortæller, at det ikke rigtig fungerer, når man sætter sig ned og forholder sig til de fem nedskrevne værdier:

*Ved hvert møde skulle vi slutte af med at kigge på; har vi så overholdt disse værdier i den måde, vi har talt til hinanden osv. I starten der prøvede vi da at få det til at fungere. Men nu er det bare sådan en runde. (...) Man går ikke ind og forholder sig til de dér fem værdier, vi så har, fordi det giver sjældent mening. Det bliver sådan lidt bureaukratisk.... (306:213-14)*

En medarbejderrepræsentant finder konceptet rigtigt, fordi man jo netop bygger samarbejdet på værdier i forhold til hinanden – men samtidig er oplevelsen også, at lokaludvalgene i højere grad har brug for nogle mere konkrete regler.

*Hvis ikke man har tillid til hinanden, og man ikke har værdierne, så fungerer det ikke - hvis ikke man kan snakke sammen og finde ud af at få det til at fungere og vil samarbejde. Så kan man have nok så mange MED-aftaler og samarbejdsaftaler.*

*Omvendt, hvis nu man ser på nogle lokale samarbejdsudvalg, så tror jeg godt, at de kan savne en gang imellem at have noget meget mere konkret og noget meget mindre værdibaseret. Hvor de simpelt hen kunne gå hen og sige: 'Der står i paragraf ditten og datten, at du skal gøre sådan og sådan, og jeg skal orienteres, eller jeg skal gøre ditten og datten'. For ellers så hører folk det ikke. Så det er sådan lidt både-og. (307:213)*

Dette behov for noget mere regelorienteret bekræftes af andre medarbejderrepræsentanter – i en travl hverdag, hvor samarbejdet nu engang ikke er det vigtigste, har man måske mere brug for regler end værdier. Og måske også steder, hvor ledelsen er mere traditionelt funderet og kun lader sig rykke med faste regler.

Men værdier kan også bruges til at forandre ledelsesstil. Både en medarbejderrepræsentant og en områdeleder påpeger, at det måske er nok så meget for ledernes skyld, værdisættet blev opstillet – for det er måske på dét område, der har været behov for forandringvilje. En områdeleder siger:

*En stor del af udfordringen her er på det ledelsesmæssige plan. Det er også medarbejderholdninger osv., men det er også på det ledelsesmæssige plan. (...) Vi vil gerne [i et projekt] have fokus på, hvordan vi kan bevæge vores ledere. Og det har været noget, hvor vi har taget samtlige afdelingsledere og samtlige mellemledere, 1000 ledere i alt som over en femårig periode skal igennem det her forløb. Og der kan man håbe på, at vi kan være med til at præge den her dagsorden positivt. (304:214)*

Dette aspekt tages op yderligere i *Case – det personliges betydning for samarbejdet*, s.118.

En medarbejder påpeger dog, at dét, der virkelig gav mening, var at formulere værdierne. Det var den proces, hvor man diskuterede måderne at forholde til hinanden på, der rykkede. Næsten poetisk siges det:

*Jeg tror ikke, at man kan skrive sig ud af det. Jeg tror, at man skal leve sig ud af det. (307:14)*



### Case – økonomi dominerer over sikkerhed

I dette amt har man på nogle arbejdspladser indført kontraktstyring. Det betyder, at den lokale enhed på visse områder skal søge at vinde nogle kontrakter i konkurrence med eksterne konkurrenter. Det har haft to konsekvenser: For det første – og det vigtigste – har man skåret så meget i normeringen, så det er gået ud over sikkerheden. Og for det andet betyder de økonomiske interesser, at også medindflydelsen og medbestemmelsen er reduceret. I denne sammenhæng er dette af betydning, fordi nye, skærpede krav til indtjening kan annullere de fremskridt, som MED netop skulle skabe rammerne for – både når vi taler sikkerhed, og når vi taler medindflydelse og medbestemmelse.

### Kontraktstyring og sikkerheden

Kontraktstyringen har betydet, at man for at være konkurrencedygtig på nogle områder har skåret ned på nogle normeringer – og det er gået ud over først og fremmest sikkerheden, men også serviceniveauet. I 'gamle dage', hvor den enkelte ledelse ikke var ansvarlig for budgetter, kunne man altid argumentere mod nedskæringer ud fra et sikkerhedsmæssigt perspektiv. I dag vurderes ikke mindst enhedens og arbejdspladsernes evne til at tjene penge – men som en medarbejder påpeger, kan det gå ud over sikkerheden.

*Hvis de overholder deres målsætninger, så får de jo ekstra penge derinde, når året er omme. Problemet er bare, at de går så ud over vores sikkerhed, når deres budgetter skal holdes. (...) Pengene er en stor motivation, det skal jeg love for – undtagen hos de medarbejdere, der bliver skadede, så er det ikke nogen motivation længere. (106:6)*

At det netop er sikkerhed og arbejdsmiljøet, der spares på, har iflg. en næstformand i et lokalt MED-udvalg en årsag:

*Der er næsten ikke andre steder at spare – hvis man ikke skal bryde overenskomsten, og det er vi meget påpasselige med. (106:7)*

Fra medarbejderside er man opmærksom på, at også ledelsen kan være en lus mellem to negle. Nogle medarbejdere er således i stand til klart at adskille personen fra jobbet, når det gælder ledelsen – og det er således ikke personligt, men det, som personen repræsenterer, der kan være problemet. Og det er en medarbejderrepræsentant godt klar over.

*Beredskabsfagligt kan man ikke forsvare det, og det tror jeg heller ikke, han har tænkt sig at stille sig op og sige. Jeg tror, det er fordi han er presset derovre fra. Han er hårdt presset til at vise resultater hele tiden. Der er jo ikke noget ondt skabt i manden, problemet er bare, at det hele tiden er økonomien, der træder frem. (106:12)*

Og det har da også været et problem at stå inde for det faglige fra ledelsesside – det indrømmer en leder.

*Vi var da skeptiske omkring det bare at gå ind og reducere i det, uden at have en faglig indfaldsvinkel til det. Det bør jo ikke gå ud over sikkerheden, det må det ikke gøre på noget niveau – men det er jo altid en balancegang. (104:21)*

Balancegangen er helt kynisk en vurdering af, hvor højt et sikkerheds- og serviceniveau, man kan og skal levere for de til rådighed stående midler – og man

kan lave risikoberegninger, der angiver, hvor mange klienter og medarbejdere det går ud over, hvis man reducerer på et bestemt område.

Det er det andet interessante aspekt ved denne historie. Ved kontraktstyring er det muligt at påvise over for politikere, hvad forskellige alternativer betyder for serviceydelsen i en enhed.

*Kontraktstyring, som vi har i dag, giver mulighed for, at du kan opstille nogle modeller til nogle politikere og sige: 'I dag har vi 12 medarbejdere i denne enhed, og det vil koste så og så mange døde og to milliarder i erstatning. Vil I have det? Vi kan også reducere med fire mand i [en anden enhed], så får I X antal flere døde, og der er flere værdier, der går op i røg. Er det det, I vil have?' Så har man den politisk rigtige baggrund for det. Så er det politikerne, der går ind og siger, det vil vi godt acceptere. (...) Vi gør det ikke endnu, men det er måske noget af det, risikoanalysen munder ud i. At vi kan sige, ved at bibeholde det nuværende niveau, så vil vi kunne klare det og det og det. (104:21)*

Forudsætningen for på den vis at bruge risikovurderingen til at påvise konsekvenser over for politikere er, at man så kan få ørenlyd hos politikerne. Så vidt den lokale enhed – som det fremgår, er der en vis forståelse blandt medarbejderne for, at også den lokale ledelse er underlagt nogle krav fra områdeledelsen.

Men hvilken rolle spiller topledelsen i denne sammenhæng – altså direktionen? Vi har ikke i case-studiet her konfronteret ledelsen direkte med denne historie fra et lokaludvalg. Men ledelsen har, i forlængelse af decentraliseringen i bredere forstand, den holdning, at man lokalt skal prioritere selv.

*Jeg har den grundlæggende holdning, at det prioriterer de såmænd selv. Sagt på den måde, at hvis det er tilstrækkeligt vigtigt for jer, så finansierer I også, sådan, at I får ressourcerne. Hvis I ikke har ressourcerne til det, så er det fordi, der er noget andet, der er vigtigere for jer. Hele den her MED-organisation har i relation til mig meget stor selvbestemmelse. (101:224)*

Vi ser måske i denne historie bagsiden af medaljen, når vi taler decentralisering. Hvor forsiden er øget lokal selvbestemmelse, kan bagsiden altså være, at denne selvbestemmelse – fordi decentraliseringen også indbefatter nogle krav om indtjening – giver sig udslag i en prioritering, hvor sikkerhed underlægges økonomi – i hvert fald set fra medarbejderside.

## Kapitel 6: Information, høring og kommunikation

I dette kapitel vil vi beskæftige os med kommunikationen mellem de forskellige udvalgsniveauer.

MED-systemerne i amterne består af tre til fire lag. Lagene kan kaldes noget forskelligt i de forskellige amter, men deres funktioner er i alt væsentligt de samme. Øverst findes hovedudvalget, som tegner de helt overordnede retningslinjer for amtet. Herunder findes et antal områdeudvalg (nogle steder kaldt direktoratsudvalg, sektorudvalg eller forvaltningsudvalg), som typisk vil dække sundhedsområdet, undervisnings- og ungdomsområdet, socialområdet etc. Herunder findes så lokaludvalg og i helt små enheder personalemøder med MED-status.

Kommunikationen mellem disse niveauer er i fokus her, og dels vil vi se på de meget forskellige måder, man i amterne forholder sig til kommunikation, dels vil vi afsluttende vurdere, om MED – og ånden i MED – er kommet ud i alle hjørner af amterne.

### To idealtyper

Det, der overordnet slår én, når man ser på arbejdsgangen i de syv undersøgte amter, er, at der ses forskellige strategier i forholdet mellem det centrale niveau (hovedudvalget) og det decentrale niveau (lokaludvalg, personalemøder etc.). Groft sagt er der tale om to måder, hvorpå man tackler kommunikationen mellem udvalgene. De to tilgange skal betragtes som idealtyper, men der findes i materialet eksempler på dem begge – ligesom der findes eksempler på blandingsformer. Vi vil i det følgende se nærmere på de to tilgange og mellemtyperne i praksis.

### Bottom-top - MED som lærende organisation

Nogle steder gør man meget ud af en dobbelt kommunikation mellem de to niveauer – altså at der både kommunikeres fra hovedudvalg til lokaludvalg og omvendt. Typisk er tilgangen, at alle referater fra underudvalg skal tilgå hovedudvalget, og væsentlige emner fra underudvalgene tages op her. Omvendt sendes alle referater fra hovedudvalget ud – eller kan findes på intranet.

Denne kommunikationstilgang tillader parterne i MED-systemet at benytte erfaringer i de forskellige enheder til at lære andre enheder nye og bedre måder at gribe tingene an på. Men det kræver, at der mere eller mindre systematisk bringes viden fra lokaludvalgene videre til områdeudvalg og igen herfra til hovedudvalget, hvis det er emner og erfaringer af interesse for medarbejdere og ledere på tværs af områder. Det handler altså om at generere viden fra underudvalg i hovedudvalget - som så via principper og retningslinjer spreder denne viden i organisationen. Dermed kan man tale om en lærende organisation, der til stadihed forbedrer sig og drives frem.

Fordelen ved denne strategi er, at man hermed mere eller mindre systematisk har muligheden for at samle erfaringer og viden i organisationen og indarbejde det i MED-systemet selv og i de beslutninger, som træffes. Ulempen er, at det kan være vanskeligt for de centrale aktører at samle op på al den information – samtidig med at der ofte fra underudvalgene forventes svar på deres informationer – referater, høringssvar osv.

### **Top-bottom - MED som decentral organisation**

Andre steder har man anlagt den strategi, at underudvalgene må henvende sig, hvis de ønsker at kommunikere noget til hovedudvalget. Tilgangen er, at man har frabedt sig informationer fra underudvalgene, og kun hvis der i underudvalgene opstår principielle problemer som skal løses i hovedudvalget, tages de op her. Der kan være flere årsager til, at man vælger en sådan strategi. Den ene er, at man tager decentraliseringen på ordet. MED er et element i en større decentraliseringsproces, hvor ikke blot ledelseskompetencer lægges ud – men også samarbejdsrelationer forventes klaret lokalt. Den anden – og måske knapt så pro-aktive – tilgang er, at man i hovedudvalg ikke har ressourcer til at sortere og behandle referater og andre informationer fra underudvalgene – og derfor vælger man at sige, at kun hvis underudvalgene har særlige problemer eller idéer, skal de henvende sig.

Kvaliteten ved denne strategi kan som nævnt være, at man hermed tager decentraliseringen på ordet, og lokaludvalgenes autonomi styrkes – hvis de kan løfte opgaverne og ansvaret, er der langt hen ad vejen mulighed for at klare sig selv og selv implementere de overordnede politikker, som tegnes i hovedudvalget. Ulempen er en betydelig risiko for, at man mister informationer og viden om løsning af problemer, som kunne være til gavn for andre på tværs af organisationen.

### **MED og det lokale – ikke alle nås**

*Jeg har endnu ikke hørt én læge på sygehuset, som giver udtryk for, at MED-aftalen fungerer. De fleste véd heller ikke, hvad det er. Og det synes jeg er skræmmende. (606:34)*

Et generelt indtryk fra denne undersøgelse er en bekymring fra ledere og medarbejderrepræsentanters side for, om ånden i MED faktisk når ud på arbejdspladserne. Fra medarbejderside er fornemmelsen ofte en ikke så overvældende interesse for samarbejde og medindflydelse i almindelighed og følgelig heller ikke for MED-systemet i særdeleshed. Som en medarbejderrepræsentant udtrykker det, så er spørgsmålet da også, om det skal give anledning til store bekymringer – for det er vel ikke for medindflydelsens skyld, man går på arbejde?

*Man går ikke på arbejde for at få medindflydelse. Det er jo, havde jeg nær sagt, med Grundtvigs ord et jævnt og muntert og virksomt liv på jord, hvor de store overordnede principper og værdier ikke er noget... Netop fordi man lever sit liv. (303:218)*

Fra lederside er man ofte klar over, at formidlingen af aftalen ned gennem systemet er mangelfuld. En amtsdirektør siger:

*Mit indtryk er, at personalet grundlæggende har været tilfredse med den første generation af MED og med arbejdet - men formidlingen af MED-aftalen og dens regler ned i organisationen har ikke været god nok. Det bliver det sikkert heller aldrig. Men det at få den menige medarbejder og formentlig også de underliggende udvalg til at forstå aftalen og det parterne vil med aftalen, få den måde den praktiseres og vejledninger og politikker meldt ud - det har vi ikke været tilfredse med. (101:221)*

Og hvorfor bliver det så sådan? Der er formentlig flere forklaringer. Én kan være, som det ovenstående citat antyder, at man ikke får formidlet budskabet godt nok. En anden barriere er formentlig, som det er påpeget flere andre steder i denne rapport, et mellemliderlag, som ikke altid er lige interesseret i medind-

flydelse og medbestemmelse – se bl.a. *Kapitel 5: MED og nye ledelsesformer*, s.99.

### **Implementeringsfasen: Det lokale vigtigere end det centrale**

Når hovedudvalget har besluttet nogle principielle retningslinjer, skal de udmøntes lokalt. Og her kommer det ofte som en overraskelse for parterne i det centrale hovedudvalg, at det tager så lang tid at få implementeret lokalt. En væsentlig årsag er ofte, at det principielle simpelt hen ikke vurderes så vigtigt som det konkrete, nære i dagligdagen. Det handler om at få arbejdet til at fungere i det daglige, og i den sammenhæng er MED i bedste fald et værktøj, i værste fald en forstyrrelse. Tiden er begrænset og skal prioriteres. Derfor udsættes udspil fra centralt plan ofte, og tages kun op med større iver, hvis det er relevant for den enkelte enhed. Evalueringer er flere steder blevet udsat, fordi det har taget længere tid end forventet at implementere MED – og tiltag i forbindelse hermed.

### **Adskillelse mellem det konkrete og det principielle**

For mange amter har en større opgave i forbindelse med etableringen af MED været at etablere en kultur i hovedudvalget, som ikke beskæftiger sig med konkrete sager – men med generelle sager, for hvilke der kan etableres retningslinjer. I praksis har det typisk givet sig udslag i, at medlemmer af MED-udvalg ønsker at diskutere konkrete sager, ofte personsager. Men den type sager hører ikke til på hovedudvalgsniveau – her skal kun mere principielle retningslinjer fastlægges. I den forstand har det været en større øvelse, som stadig pågår i flere amter, at ændre kulturen, så både ledere og medarbejderrepræsentanter tager ansvar for principielle retningslinjer for amtets personalepolitik.

### **Personer betyder alt**

Måske allervigtigst for en vellykket lokal implementering af MED er personer. En tendens i interviewene har været, at det personlige er helt afgørende – og her især på ledersiden. Sidder der en leder på en arbejdsplads eller på et område, som vil MED, så er mulighederne og chancerne gode – og sidder der omvendt en person, som ikke vil MED, så er projektet nærmest dødsdømt. Som en medarbejderrepræsentanter siger for at illustrere forskellen mellem to ledere: *'Den ene var kæderyger, den anden er ikke-ryger'*.

I flere af de undersøgte amter er MED blevet indført i forbindelse med eller umiddelbart efter et lederskifte, og det kan i disse situationer være vanskeligt éntydigt at vurdere, om det er MED eller personen, der gør forskellen, når medarbejderne oplever øget indflydelse og medbestemmelse.

Men som flere cases viser, så kan også medarbejdersiden betyde meget. Er det engagerede medarbejderrepræsentanter, der vil samarbejdet for at få indflydelse, har MED bedre chancer, end hvis det er medarbejdere, der ikke brænder så meget for sagen.

### **Bottom-top - MED som lærende organisation**

En mulig måde at bruge MED-systemet på er at benytte erfaringer i de forskellige enheder til at lære andre enheder nye og bedre måder at gribe tingene an på. Dette fordrer, at man på den ene eller anden måde indsamler de enkelte udvalgs erfaringer og sikrer, at brugbar viden spredes i organisationen. Blandt de undersøgte amter er der flere, der er ved at opbygge sig som lærende organisationer.

### Case – MED som lærende organisation

I et amt er man så småt ved at komme til den erkendelse, at en masse viden går tabt, hvis det ikke samles op i hovedudvalget. En medarbejderrepræsentant i hovedudvalget forklarer:

*Vi er blevet enige om, at vi måske skulle blive bedre til at gå ned og føle lidt i de enkelte MED-udvalg. 'Her er der nogle gode idéer, dem kunne vi måske prøve at flytte over og give dem videre til nogle andre MED-udvalg, som måske ikke fungerer så godt.' At man ligesom fik flyttet rundt på de gode idéer og fik videregivet dem til de andre, sådan at der var lidt mere tovejskommunikation nedadtil. (103:235)*

Det er ambitionen på hovedudvalgsniveau. Længere ude i systemet fungerer det knapt så systematisk, selv om man faktisk deler erfaringer.

*Jeg er ikke sikker på, at der er en egentlig fast struktur for det - hvis vi har et eller andet rigtigt godt på vores arbejdsplads, at vi så tager det med til [områdeudvalget] til glæde for andre afdelinger. Men vi gør da det, at når vi sidder til områdeudvalgs-møder, så bruger vi da hinanden. (...) Hvis Gartner og Vej kan finde på noget rigtigt godt, og de kan lave nogle gode retningslinjer, så kan vi selvfølgelig lige så godt benytte deres materiale. En eller anden form for erfaringsudveksling af gode og dårlige oplevelser har vi da - men jeg tror ikke, vi kan prale af, at vi har en formel rutine for at gøre det. Det baserer sig måske lidt mere på tilfældigheder. (104:25)*

Alligevel må arbejdet i dette amt siges at være ganske systematisk. Fx har man taget en beslutning om, at når underudvalg sender svar på høringer tilbage, bliver disse svar altid behandlet og *besvaret* af hovedudvalget – dvs. i praksis af formand og næstformand, som forklarer, hvordan svaret er blevet brugt, også hvis man ikke har kunnet tage anbefalingerne til efterretning.

*Hvert eneste udvalg, der har gjort sig den ulejlighed, får et svar på, hvad vi har accepteret i deres svar, eller hvorfor vi har afvist deres indvending. (102:208)*

En medarbejderrepræsentant påpeger, at netop hovedudvalget er et fremragende sted at dele viden – og her kan man trække på nogle af de grupper, som formulerer sig stærkere.

*Men det gode ved hovedudvalget er, at man får gavn af de resultater, de andre arbejdsgrupper er kommet frem til. De kan måske hive et dårligere område op, fordi de har nogle bedre argumenter. Der er også gode ting i, at man samarbejder med nogle andre stærkere formulerende grupper. (103:234)*

Vi ser altså her et eksempel på et amt, hvor man søger at bruge erfaringer, gode som dårlige, til at forbedre alle arbejdspladser i amtet – og selv om det lokalt måske er mindre systematisk, kan man ikke desto mindre karakterisere amtet som lærende organisation.

### Case – balancen mellem centralt og decentralt

Det er ikke alle amter, der har lavet en bevidst strategi, når det gælder kommunikation og kompetencefordelinger mellem hovedudvalg og underudvalg. I nogle amter er det en langsom udvikling, hvor en naturlig arbejdsdeling har udviklet sig. I dette amt har man fundet en mellemform, hvor man har lagt detaljerne ud – men samtidig fastholder, at de overordnede linjer skal håndteres i hovedudvalget.

*På den ene side har vi i MED fået flyttet alle detaljerne ud. Det har fået sin rette placering, fordi vi ikke kan håndtere det i hovedudvalget – det gider folk ikke høre på. Men samtidig kommer de relevante emner også ind, så alle, der har et ledelsesansvar på højt niveau inden for de økonomisk mest tunge områder, sidder med og er nødt til at tage sig af det. MED-strukturen gør, at vi sorterer og koordinerer det, vi snakker om, og vi har den formelle kompetence til at gå hjem og tage det alvorligt. (201:2-3)*

Som det fremgår, tillægges MED af denne leder en stor betydning for de nye fordelinger. Sorteringen betyder, at de, der har kompetencerne, også får ansvaret – dermed minimerer man risikoen for, at emner får en stedmoderlig behandling. Men man sikrer samtidig, at værdifuld viden deles – i forbindelse med en personalepolitisk dag. Det fortæller en leder:

*For nylig har vi haft en personalepolitisk dag, hvor det nye MED-udvalg inviterer samtlige samarbejdsudvalg ind. (...) Så kommer deltagerne ud i temagrupper. Dermed får de en viden om det, vi selv sidder og laver i øjeblikket – og de får noget udefra. Det vil sige, at vi har fået en struktureret arbejdende egen virksomhed. Vi arbejder nu i eget hus, målrettet og med den fælles viden. (201:4)*

MED tillægges meget stor betydning for denne nye mulighed for vidensdeling – og lederen påpeger, at det simpelt hen har skabt nyt rum for samarbejde.

*Den vidensdeling ligger meget præcist i MED-strukturen, fordi den har skabt et reelt samarbejde. Organisationerne byder ind med mere, medarbejderne byder ind med mere, og ledelsen byder ind med mere. Strukturen har været en klart medvirkende årsag til, at vi har flyttet os. Vi har fået sikkerhedsopgaverne og de personalepolitiske opgaver i bred forstand med ind, og så har vi selvfølgelig økonomidelen, som er lige så hård, som den altid har været. (201:4)*

Som det her beskrives, har MED nærmest været betingelsen for, at denne vidensdeling har kunnet etableres – det har skabt et forum for samarbejde, information og vidensdeling, som simpelt hen ikke fandtes før. Og dermed er grunden lagt for en lærende organisation.

### Case – den bevidst lærende organisation – lokalt

*Et meget, meget stort stykke arbejde, som vi har taget hul på, det er måden at lade formidlingen flyde begge veje. Hvad er det egentlig, vi virkelig synes er vigtigt i vores system. (305:229)*

Ét er, om man i hovedudvalg tager lokale idéer op og spreder dem i organisationen. Noget andet er, at man faktisk også lokalt, i nogle områdeudvalg, er bevidst om, at megen viden kan gå tabt og derfor arbejder systematisk med den lærende organisation. En medarbejderrepræsentant forklarer:

*Det ærgerlige ved det er også, at nogle gange laves der egentlig udmærkede projekter i den enkelte afdeling. Men hvor det måske kunne have haft afsmittende virkning, så sker der ikke en dyt andet end for den ene afdeling. (305:208)*

Omvendt er det så også områdeudvalgets opgave at 'sælge' et sådant projekt på tværs af afdelingerne – og det er her, der ifølge en medarbejderrepræsentant ligger en betydelig samarbejdsopgave i MED-udvalget:

*Der er også forskel på, at vi finder en problematik, og så til at man ude i den enkelte afdeling synes, at det er vel nok smart, det vi har fundet på. Det spændende i det, synes jeg, er næste fase, når nu denne projektfase er overstået – hvor meget man kan lave læring ude i systemet. Fordi der er ingen tvivl om, at der er en masse at opnå ved at prøve at dele opgaverne på en anden måde. (305:207)*

En leder, som går ind for en stærk projekttradition, er også opmærksom på faren for, at projekterne ikke spreder viden. Derfor har man systematiseret afrapportering af projekter:

*Vi har en stor projekttradition i amtets sygehusvæsen. (...) Og det er meget godt med alle de her projekter, men det er også vigtigt, at de bliver forankrede, og at du netop får læringen. Derfor stiller vi som krav til de projekter, at der skal ske en afrapportering. Vi har ansat en delprojektleder på det, hvor vi frikøber folk – for hvis vi ikke gør det, så drukner man folk i projekter, og så er der ikke tid til at varetage hovedarbejdet osv. osv. (304:208)*

Lederen påpeger betydningen af, at denne læring styres overordnet – og det vil her sige af områdeudvalget.

*Projektet skal løbe lokalt, læringen skal udfoldes lokalt - og så det er utrolig vigtigt, at der er nogen på et overordnet niveau, der påtager sig et ansvar for at videreformidle den læring. (304:208)*

Her har vi så et eksempel på et områdeudvalg, hvor man er meget bevidst om betydningen af at sikre læring efter hvert projektforsøg. Og man må sige, at man er godt på vej til en systematisk lærende organisation.

#### Top-bottom - MED som en decentral organisation

Så vidt et amt, der arbejder som lærende organisation. Der findes i materialet også eksempler på amter, som ikke i samme grad søger at dele erfaringerne mellem de enkelte arbejdspladser og lokaludvalg. Så vidt det kan vurderes, er der ikke tale om en bevidst strategi – forstået som, at man ikke *ønsker* at være en lærende organisation. Der er snarere tale om, at der i personalepolitik og værdier i amterne lægges op til en høj grad af decentralisering – at man simpelt hen ønsker, at det enkelte udvalg tager sin skæbne i egen hånd. Hovedudvalget (eller andre overliggende udvalg) skal kun kontaktes, hvis man har problemer i et lokaludvalg eller områdeudvalg. På den ene side kan det siges at være et element i decentraliseringen – på den anden side giver det også en betydelig risiko for, at man mister informationer og viden om løsning af problemer, som kunne være til gavn for andre på tværs af organisationen.

#### Case – MED som medie for decentraliserede beslutningskompetencer

I et amt har man meget bevidst frabedt sig referater fra underudvalg. Man havde tidligere fået ret detaljerede referater fra alle underudvalg, men det blev et stort arbejde at kigge dem igennem.

*Det er en meget bevidst beslutning. Inden man lavede den her aftale, så havde man et system med, at alle skulle sende referater til mit sekretariat herinde. Det betød, at hver fjortende dag, så lå der sådan en stak referater fra SU-møder*



*rundt omkring på alle amtets institutioner – og det var komplet umuligt at forholde sig til. (501:11)*

Man besluttede derfor, at de enkelte MED-udvalg kun skulle kontakte hovedudvalget, hvis man havde problemer.

*Så derfor sagde vi, at hvis et MED-udvalg ude på den enkelte institution har et problem, de gerne vil have hovedudvalget til at forholde sig til, så rækker de en finger i vejret og siger: 'Vi vil godt lige have lidt hjælp til det her' - men det er sådan set deres ansvar. (501:11)*

Det er altså, som det beskrives, kun hvis man rækker 'fingeren i vejret', at hovedudvalget tager et emne op – ellers får lokaludvalgene lov til at passe sig selv, men får selvfølgelig referater fra hovedudvalget, som da også læses. Dermed er der løbende kommunikation fra toppen og nedad – selv om man selvfølgelig i det daglige kommunikerer via repræsentanter og ledere, der sidder på flere udvalgsniveauer.

Lokalt er man imidlertid lidt mere i tvivl om, hvorvidt det er den rigtige måde at gøre det. En lokal leder mener nok, at man kunne samle inspiration fra lokale udvalg i hovedudvalget:

*Vi har ikke sendt referaterne videre. Hvis der er noget, vi ikke selv kan løse, så skal vi sende det videre. Men hvis man vinkler den lidt på en anden måde, så kunne hovedudvalget godt blive inspireret af vores samarbejde.*

***Hvad er det for nogle sager, I har sendt videre op?***

*Vi har ikke sendt noget videre op, det er netop dét. Men man kunne godt lade sig inspirere, hvis vi sendte referaterne op. (505:33)*

Bag denne tankegang ligger netop idéen om den lærende organisation – og denne lokale leder mener tydeligvis, at der er inspiration at hente i de forskellige lokale udvalg – og at netop hovedudvalget kunne være et forum for indsamling af viden og nye idéer.

Når MED-ånden ud i alle led?

Ét er at have en MED-aftale – noget andet er, om den så også virker i de yderste led, ude på arbejdspladserne. Det er måske lakmusprøven for systemet. Undersøgelsen her har ikke indbefattet interview med menige medarbejdere, men med ledere og medarbejderrepræsentanter på alle niveauer. Det er derfor deres fornemmelser for, om MED når ud til medarbejderne, vi her må tage for gode varer.

**Case – MED når ikke altid ud**

I dette amt er der forskel på, hvor meget medindflydelsen og medbestemmelsen er slået igennem – afhængigt af, om man sidder i hovedudvalget eller i lokaludvalget. En medarbejderrepræsentant påpeger, at det for så vidt ikke er så svært at få medindflydelse på top-niveau – i hovedudvalget. Men når der så her er udstukket retningslinjer, så er det ulige meget mere vanskeligt at få dem spredt længere ud i organisationen.

*Fra forvaltning og så ned til institution. Vi kan få indflydelse og medbestemmelse om, hvordan skal retningslinierne være. (...) Men efterfølgende er det utrolig svært at få institutionerne til at agere efter de retningslinier, der er blevet givet. De har ikke økonomi til det. De har ikke tid til det. Og i visse tilfælde har de slet ikke hørt om det. Og derfor er medbestemmelse og medindflydelse på det cen-*

*trale hovedniveau en besynderlig størrelse. Fordi vi har i høj grad indflydelse på, hvad er det der foreligger som generelle retningslinier, men vi kæmper en brav kamp for at få det til at være effektueret ude i de lokale MED. (702:7-8)*

Som det fremgår er der flere barrierer. Økonomi og tid spiller en betydelig rolle, ligesom der er nogle steder, man simpelt hen ikke får information om tiltagene. Barrieren synes at være lederen lokalt, som ganske vist får information om retningslinjerne – men som ikke får formidlet dem videre. Men også på medarbejderside mangler der øjensynligt noget formidling. Det forsøger man i dette amt at gøre noget ved – ved at sende breve til både formand og næstformand.

*I det omfang vi sender breve ud, som vedrører MED, så har de indtil nu været sendt til forstanderen, lederen og så også til næstformanden. Gang på gang er det så sket, at det ikke er gået videre til næstformanden, og at lederen så efterfølgende har sagt: 'Jamen det er da ikke særlig interessant'. (...)*

*Dér insisterer vi nu på, at der bliver skrevet dels til lederen og dels til næstformanden, så det er to breve. Og i hvert fald, hvis det går i ét brev, at det så tydeligt fremgår, at det her skal videresendes til næstformanden. Men der er for mange eksempler – især i sygehusvæsenet – på, at det når ikke ud i systemet. Det når muligvis til sygehusledelsen. Muligvis til sygehusets helt overordnede MED-udvalg. Men de enkelte MED-udvalg ude på afdelingerne hører aldrig nogensinde om det. (702:8)*

Det bekræftes i et lokaludvalg. Både en leder og en medarbejderrepræsentant konstaterer, at der er mange informationer, de ikke ville have fået – hvis ikke de lige var så heldige, at medarbejderrepræsentanten sidder i et overordnet udvalg, dvs. i et områdeudvalg. Det betyder, at adgangen til information til dels er tilfældig – beroende på, om man i et lokaludvalg er så heldig at have en person siddende, som også sidder på andre udvalgsniveauer. Og formidlingen mellem udvalgene defineres da også af medarbejdersiden som det største problem overhovedet i MED:

#### ***Er det ikke et betydeligt problem?***

*Jeg synes umiddelbart, at det er det største. Det er jo flot, at vi sidder med alle vores intentioner, og at vi kan blive enige med direktionen, og vi har et tæt samarbejde på B-siden og alt muligt andet. Og jeg synes, vi får lavet mange gode ting. Men efterfølgende så fader det bare ud. Så altså følelsen af en gang imellem at sidde og lave noget illusorisk, den er stor. (702:8)*

Også ledelsen har mærket dette problem med at få tingene ud lokalt. Og for ledelsen er problemet, at medarbejderrepræsentanterne i de centrale udvalg mangler en platform og bliver usikre på deres egen rolle, og hvem de repræsenterer. Det har en leder registreret:

*Der er ikke det fællesskab i amtet, der gør, at der er en naturlig platform. Og: 'Hvad skal vi egentlig tage os af her?' Det bliver nogle formelle ting som personalepolitik, det bliver budget på det generelle plan, det bliver selvfølgelig også arbejdsmiljøet på det generelle plan. (...) Og så sender vi det ud i verden. Og så sker der ikke en snus! (701:20)*

Der henvises her til medarbejdersidens utilstrækkelige organisationsstruktur – de formår ikke at sikre bred repræsentation, og det er uden tvivl en væsentlig forklaring på, at man mangler sammenhængen mellem niveauerne. Fra lederside ses værdibaserede personalepolitik som et af midlerne til at løse dette problem:

*Den værdibaserede personalepolitik har været med til dels at klargøre nogle ting først og fremmest på B- siden – men det har også været med til at skabe en god proces i hovedudvalget – og være med til i højere grad at give det en rolle. For de har jo svært ved at tænke sig ind i en rolle, når de decentraliserer. Min oplevelse er, at personalerepræsentanterne kan have svært ved det. (701:19)*

Politikken i amtet er, at meget skal afgøres decentralt. Men lokaludvalgenes referater er med som bilag til områdeudvalgenes MED-møder. Alligevel konstaterer en leder, at det næppe er nok til at sikre tilfredsstillende kommunikation mellem udvalgene.

***Har du nogen fornemmelse af, hvor meget af dét, der foregår i hovedudvalget, der siver ned igennem og rent faktisk fungerer på lokaludvalgsniveau?***

*Jamen ikke nok. Men det er jo ikke særlig kvalificeret. Jeg vil sige, vi tager nu nogle nye styringsmidler i brug med vores nye personalepolitik og har en ambition om, at mere skal sive igennem. Det er sådan set det, der er tanken med det. (703:23)*

Men det lykkes ikke alle steder. Et udspil om personalepolitik har været sendt til høring i de lokale udvalg, og det har man også kommenteret på. Men som en lokal leder påpeger, kan man ikke genkende sig selv i den overordnede personalepolitik.

*Vi har kommenteret det. Og vi har ikke været så enige i deres måde at se på. Men det kan vi ikke læse. Vi kan ikke få øje på, at vi har sendt nogle ting, som vi undrer os over, eller vi ikke er enige i tilgangen til. Og det kan godt være, at vi heller ikke skal det. Men vi har da været inde og læse det for at se, kan vi få øje på det? Ikke om vi kan! (705:21)*

Som en lokal medarbejderrepræsentant gør opmærksom på, så ligger der et ikke ligegyldigt arbejde bag et høringssvar – man har været ude blandt medarbejderne og stemme dørklokker.

*Det er vigtigt at sige, at det jo så ikke er noget kun MED-udvalget her arbejder med. Vi får det jo så ligesom infiltreret ned – altså ud til medarbejderne og laver så en høring derude først, og så går vi tilbage til vores MED-udvalg her og samler op. (706:21)*

Det skaber tydeligvis frustrationer, når man ikke får mere respons på det arbejde, der ligger bag et høringssvar. I en anden case findes et eksempel på, hvordan man gør sig umage for at følge op på høringssvar, så aktører længere ude i MED-systemet føler sig hørt – se *Case – MED som lærende organisation*, s.110.

### **Case – interesseforskelle centralt og decentralt**

De retningslinjer, som lægges i hovedudvalget, tager tid at designe – men det tager lige så lang tid for de lokale MED-udvalg at udmønte dem. Først og fremmest, fordi man lokalt har 117 andre vigtige ting at tage sig af. Det betyder, at implementering af retningslinjer og politikker fra HU-niveau ofte tager betydeligt længere tid end HU forestiller sig – og følgelig må man ofte udsætte evalueringer. En medarbejderrepræsentant forklarer:

*De er jo også i gang med noget i forvejen ude på institutionerne og arbejder med noget, som er vigtigt for dem her og nu. Der kan være overskridelser på sygehusbudgettet på 60 mio. kroner, som man lige skal tage højde for... (402:210)*

Har et centralt udspil relevans, er det fint og bliver taget i brug hurtigt – men det skal også være relevant for de lokale udvalg – ellers er interessen væsentlig mindre. Det påpeger en medarbejderrepræsentant i et områdeudvalg:

*Der er nok ligesom mest interesse der, hvor man ligesom selv føler, at man kommer i klemme. Ellers er interessen ikke den store. (404:16)*

Et andet problem er, at kompetencestrukturerne ikke er helt afklarede. En leder oplever, at medarbejdersiden bliver for konkret i diskussionerne af løn m.m. Og oplevelsen er, at koordinationsudvalgets rolle tidligere netop var at afklare de kompetencer, de forskellige institutioner i samarbejdssystemet havde.

*Jeg ser nogle gange, og det tror jeg, at alle oplever, at man kan have svært ved at holde løndiskussionen, lønforhandlinger, arbejdstidsaftaler på det konkrete niveau væk fra den konkrete dagsorden.*

*Den dér demarkation mellem, hvad er det man kan tage sig af i hovedudvalget, og hvad kan man ikke tage sig af ... Man kan sige, at det var den rolle, som koordinationsudvalget har haft. Men der har ikke været alvorlige konflikter, det synes jeg ikke. (401:4)*

Som denne leder påpeger, havde koordinationsudvalget i 'gamle dage' den rolle at sikre, at skæg og snot blev holdt hver for sig – og den rolle må hovedudvalget i dag selv klare.

*Hovedudvalget skal jo hele tiden se til, at spillereglerne fungerer. Vi blander os jo ikke i det detaljerede. Vi diskuterer lønpolitik, vi diskuterer meget arbejdsmiljø. (401:6)*

Som det konstateres her, er det et arbejdsvilkår – hovedudvalget skal definere sin og andres rolle i et nyt samarbejdssystem, og det tager sin tid.

### Case – når MED skal ud lokalt

*Det 'funker' jo ikke, hvis ikke du helt nede på mikroplanet har nogle ordentlige måder at gøre tingene på, og du har en dialog, og du har en tillid. (...) Den store succes her, det synes jeg er, hvis det 'funker' dernede. (305:229)*

Men lykkes det så at formidle videre ud i systemet? Det ligger i hvert fald i dette amt især næstformanden i hovedudvalget meget på sinde, at MED i almindelighed og de beslutninger, som træffes i hovedudvalget i særdeleshed når ud på de lokale niveauer.

*Der vil altid være nogle steder, hvor man kan sige, at der er problemer. Altså – det er med forskellige hastigheder, MED-aftalen bliver implementeret. Nogle steder fungerer det virkelig godt. (302:14)*

En medarbejderrepræsentant må erkende, at der er forskel på, hvad man mener, og hvad man gør – særligt lokalt. Og det véd man fra interne undersøgelser i amtet.

*Da jeg holdt oplæg over for politikerne, præsenterede jeg en planche, der hed: Hvad de siger, og hvad de gør. Og der er altså meget stor forskel på, hvad man siger, og hvad man gør. Altså 59% af de lokale MED-udvalgsrepræsentanter siger, at det er vigtigt at informere basispersonalet. 32% gør det. (302:14)*

Afgørende i denne sammenhæng er – erkendes det – om de samme personer sidder i flere niveauer af udvalg. Sådanne personer er ofte de vigtigste til at sprede MED og det, som det står for.

*Dem, der er budbringere af det, der bliver besluttet i det amtslige hovedudvalg – også i forhold til MED-aftalen – det er mest dem, der sidder som gennemgående repræsentanter, både på ledelses- og medarbejderside, som er med til at bære det videre ned fx til område- og lokaludvalgene. (302:14)*

Det kunne tyde på et generelt informationsproblem, når sikkerheden for spredning af informationer i så høj grad er bundet op på personer. Omvendt må det betragtes som en fordel, at man dog har erkendt, at dette er tilfældet – og derfor kan arbejde med det og søge at skabe alternative informationskilder. Mange steder – også i dette amt – sætter man sin lid til intranettet som informationsmedie.

Man er således også i dette amt godt klar over, at der stadig ligger et stort arbejde forude, hvis ånden i MED skal ud i alle led. Også lokalt er fornemmelsen, at MED stadig ikke er under huden på en del aktører:

*Jamen altså ét af hovedproblemerne er jo, at man ikke hverken ledelsesmæssigt eller tillidsmandsmæssigt tager den opgave tilstrækkeligt alvorligt. (...) I alle sammenhænge, hvor du optræder som tillidsmand eller leder, skal du have MED under huden som en del af din kommunikation. Og det kan være svært. (304:216)*

Det handler ikke mindst om, at de lokale udvalg skal definere, hvad deres rolle skal være, hvor deres ansvar er, og hvilke opgaver de skal varetage.

*De lokale MED-udvalg skal også definere, hvad er vores roller, opgave og ansvar? Når jeg sidder i MED-udvalget, så repræsenterer jeg ikke bare SL. Jeg repræsenterer medarbejderne. Når jeg sidder som næstformand, så er det også samtlige medarbejdere, jeg repræsenterer. Og hvordan informerer man det ud, så éns kolleger og basispersonalet også får en oplevelse af, at de har medindflydelse og medbestemmelse. Fordi ellers er det ligesom Kierkegaard; at de lever livet forlæns og tænker det baglæns, ikke. Man kan godt tage det op på et personalemøde og sige: 'Nu skal I høre, vi har møde om 14 dage, er der nogle ting, der skal op?' Men det skal være en del af den lokale kultur, at personalemøderne er også fundamentet for at klæde ens repræsentanter på i MED-udvalget. Det skal de vide. (302:15)*

Som dette citat antyder, er der nogle kulturer, der skal ændres, før MED for alvor er en del af hverdagen lokalt. Og det skal til en vis grad styres centralt. Men samtidig skal der udvises forsigtighed, for der finder initiativer sted lokalt, som måske er på forkant med de centrale initiativer:

*De prøvede at give os noget opmærksomhed ved at begynde at lægge nogle indsatsområder ind over arbejdsmiljøarbejdet. Hvor vi måtte jo protestere og sige, at vi havde faktisk vores egne indsatsområder, som vi var i fuld gang med at håndtere. (...) Og igen er vi temmelig utilfredse med den type opmærksomhed, fordi vi mener faktisk, at vi gør et rigtig godt stykke arbejde og har en fremdrift, hvor det hér det bare er et bureaukrati i forhold til. (306:217)*

Herudover er der, som andre cases viser, også andre barrierer. Særligt i form af personer, som enten hindrer eller letter spredningen af informationer i almindelighed og MED-systemet i særdeleshed.

### Personer som barriere for MED

På tværs af alle amter går det igen, at personer kan være en betydelig barriere for medindflydelse og medbestemmelse i særdeleshed og MED-systemets ånd i almindelighed. Særligt mellemledere er afgørende; er en mellemleder indstillet på medbestemmelse, medindflydelse og integration af arbejdsmiljøarbejdet, så sker det – og er han eller hun ikke, er det en betydelig hindring for udviklingen og spredningen af MED.

### Case – det personliges betydning for samarbejdet

I et af de undersøgte amter påpeger flere aktører i MED-systemet, at personer i ledelsen eller blandt medarbejdere kan være af afgørende betydning for, om der gives eller tages mere medindflydelse og medbestemmelse. En næstformand fortæller:

*Min erfaring med de administrative MED-udvalg, der sidder her i huset, er, at det er fuldstændig afhængig af de mennesker, der sidder i det. Sidder der en næstformand, der brænder for det her og gider gøre en indsats, så funker udvalget. Sidder der en næstformand, der sidder der, fordi der absolut ikke var andre, der ville den dag, så fungerer det, som det nu gør. (102:216)*

Blandt medarbejderrepræsentanterne er der tre, der fylder særlig meget i amtets hovedudvalg – og de ved meget vel, at det er dem, der i alt væsentligt brænder igennem, når der arbejdes i MED-systemet.

*Der er nogle meget aktive. Det er nok os, der brænder igennem i det udvalg, og vi brænder for arbejdet. Det er der også nogen på lederside, der gør. (102:201)*

Også på lederside kan personen være den afgørende forskel; i dette amt fik man i 1996 en ny amtsdirektør, og det fik stor betydning for samarbejdet. For mange medarbejdere øgede det drastisk mulighederne for indflydelse og medbestemmelse – og det mærkes også længere ude i systemet. En medarbejderrepræsentant forklarer om betydningen af et lederskifte:

### **Hvor meget betyder sådan et lederskifte?**

*Alt. Det betød, at vi gik fra et uoplyst enevælde til et demokrati. (102:207)*

Men også bestemte (leder)grupper kan være et problem i forhold til udviklingen af en organisation. En topleder påpeger, at mellemledere kan være træge, når det gælder at få spredt de nye værdier i organisationen.

*Akilleshælen i hele vores arbejde er vores mellemledere. Vi kan jo vedtage alle mulige retningslinjer, principper, holdninger, værdier og mål - men hvis du har en mellemleder, der er utilstrækkelig eller på grund af sine egne gammeldags dogmatiske holdninger bliver ved med at gøre, som han/hun altid har syntes og måske noget andet, end det amtsrådet, hovedudvalget eller jeg siger – så er der kun én grundlæggende medicin: Det er at gøre det synligt for alle – også hans/hendes omgivelser – hvad man ønsker at nå, og hvordan man ønsker at samarbejde og tilrettelægge arbejdet. Så gør man det også synligt – legitimt synligt – for vedkommende, der ikke gør det på den måde. Så må de enten indrette sig, eller også opdager de, at de er et forkert sted. Det er en akilleshæl, og det har det været i mange år. (101:223)*

Mellemledere kan altså være en barriere for udviklingen af MED og de værdier, der følger med – og denne vurdering bekræftes i stort set alle de amter, der indgår i denne undersøgelse.

### Case – det personliges betydning for arbejdsmiljøarbejdet

Ligesom enkeltpersoner kan været alfa eller omega for samarbejdet, kan de også være helt afgørende for, om arbejdsmiljøarbejdet får en løftet status i MED-systemet. En leder, som også står for uddannelse inden for arbejdsmiljøområdet, siger:

*Hvis man har en leder, som ikke synes, at sikkerhedsarbejdet skal fylde mere, end det har gjort før, så kommer det heller ikke til det. (504:19)*

Den samme erfaring har en anden medarbejder, som konstaterer, at hovedudvalgsniveauet er helt med på forandringer – det er mellemledere, der er problemet.

*Men nogle gange er det vanskeligere lokalt, og dér tror jeg, det er lederne, man skal have fat i. Man har svært ved at komme igennem nogle gange. Hvis lederen ikke er med, så kan man gøre hvad som helst, så bliver det meget svært. Det er min erfaring, at man skal tage ledelsen i ed. Og det kan man jo de fleste gange gennem MED-systemet. Hvis du tager hoved-MED, så er der på det niveau kraftig opbakning til de ting, der skal gøres på arbejdsmiljøside. Så er det nok at bruge MED-systemet. (507:30)*

Uddannelseslederen mener simpelt hen, at lederne lokalt nogle steder er af den overbevisning, at arbejdsmiljøproblemer kan ties ihjel.

*Jeg kan fortælle om mange institutioner, hvor det overhovedet ikke fungerer. Og en stor del af årsagen er, at man har en ledelse, der har en opfattelse af, at alt det dér med arbejdsmiljø, det lever bedst uden for meget opmærksomhed. Hvis der så opstår nogle problemer, så må vi klare den derfra. Hvorimod hele systemet omkring arbejdsmiljø er bygget op omkring systematik, forebyggelse og registrering. Hvis man kører den anden, så skal man jo ikke gøre noget som helst, inden skaden er sket – eller inden folk er begyndt at brække sig. (504:22)*

Arbejdsmiljøarbejdet bliver altså nogle steder behandlet stedmoderligt – og frem for en forebyggende indsats, prioriterer ledelsen at tage problemerne op, når de er opstået. Og dem, der melder sig til kurser, er typisk fra de i forvejen 'gode' arbejdspladser. Det forklarer en sekretær i hovedudvalget.

*Når vi laver sådan et projekt om [uddannelse i] arbejdsskader, hvem er det så, der melder sig, når man har chancen for at få et input? Det er selvfølgelig de steder, der i forvejen fungerer godt. Tilbage bliver nogle, som halter med, og som skal trækkes med, og som skal inspireres til at komme videre. (507: 30)*

Dette billede af ledelser, der ikke prioriterer arbejdsmiljøarbejdet, er om ikke meget udbredt, så dog også beskrevet i andre amter. Og casen her understreger et problem, som også beskrives i en række andre cases, nemlig at mellemledere kan være en betydelig barriere for udviklingen af MED også på lokalt plan.

### Hvad diskuteres i MED?

I løbet af en interviewrunde kommer det til at fremgå relativt hurtigt, hvad der optager parterne i MED-systemet – både hvad angår MED-strukturen, og hvad angår diskussionerne i udvalgene. Ikke desto mindre blev der i alle interview spurgt direkte, hvad man diskuterer på MED-møderne, og det direkte spørgsmål skabte ofte en vis usikkerhed. Spørgsmålet blev mange steder opfattet som et

*kontrollspørgsmål*, hvor det lå i luften, at man i det enkelte MED-udvalg skulle leve op til nogle centralt bestemte krav om, hvad der skal behandles i løbet af et år i et MED-udvalg. Flere steder fik interviewererne tilbudt gamle referater, så vi selv kunne checke, om alt var forløbet korrekt. Derfor giver dataene på dette område ikke mening – snarere vil vi i dette afsnit se på, hvad der i løbet af interviewene fremstod som de emner, der optog parterne mest i MED-samarbejdet.

Og der er tre hovedemner, som fylder i MED-samarbejdet – alle emner, som rammeaftalen netop lægger op til, at der skal lægges retningslinjer for i MED-udvalget.

### Personalepolitik

Personalepolitik fylder meget i samtlige MED-udvalg. Personalepolitik er et bredt fænomen, som kan handle om alt fra større afskedigelsesrunder til rygepolitik (som stort set alle nævner). Men skal vi her specificere lidt mere, hvad der ligger parterne på sinde, så er en del ledere især fokuseret på begrebet *værdiledelse*. Værdiledelse er i nogle amter relativt langt fremme på hovedudvalgsniveau, mens det – som en række andre forhold i MED-systemet – ligger noget tungere ude i de lokale niveauer. Som påvist andetsteds er det ikke alle steder, mere bløde personalepolitikker modtages med glæde – tværtimod er der steder lokalt, hvor man reelt hellere vil have relativt faste regler, fordi værdiledelse opleves som tidskrævende og som mulig kilde til uenigheder og diskussioner (se fx *Case – værdiledelse versus regelstyring*, s.104).

Fra medarbejderside er det – måske meget naturligt – særligt nye tiltag, der ændrer medarbejdernes arbejdsvilkår, der fylder, når der tales personalepolitik. Det kan være konkrete oplæg i form af personalepolitiske regnskaber eller tilpasset tilsyn eller APV. Men af størst betydning for medarbejdersidens interesse – og bekymring – er uden tvivl budgetternes indvirkning på personaleforhold.

### Budgetter

Tæt forbundet med personalepolitik er budgetter. Budgetterne er helt afgørende for de personalepolitiske udviklingsmuligheder. Og det nævnes i mange interview som *det* vigtigste emne. Som påpeget andetsteds (i *Kapitel 3: Medindflydelse, medbestemmelse – og ledelsesret*, særligt afsnittet *Økonomi og budgetter*, s.57), er mulighederne for indflydelse på budgetter nogle steder større end andre – og det erkendes ofte af medarbejdersiden, at der ikke kan flyttes ved bruttoløbene. Men MED er et vigtigt forum til at gøre ledelsen opmærksom på konsekvenser af budgetudspil, og dermed kan der flyttes ved prioriteringer i personalepolitikken. I den forstand er diskussionerne i MED-udvalgene ganske professionelle – det diskuteres ikke, *om* der skal spares, men *på hvilken måde*.

### Strukturreformen

Det tredje store emne, som har fyldt meget i alle MED-udvalg, er strukturreformen. Interviewene fandt sted i foråret 2004, netop efter strukturreformen var blevet præsenteret af regeringen, og ganske naturligt har udspillet affødt betydelig turbulens blandt medarbejdere og ledere i kommuner og amter.

For topledelsen er strukturreformen blot én blandt mange andre udfordringer – men for mellemledere og medarbejdere er det *det* afgørende i deres arbejdsliv på interviewtidspunktet. MED har spillet en helt afgørende – positiv – rolle i kommunikationen om strukturreformen; emnet uddybes i det følgende kapitel.



## Kapitel 7: Strukturreformen og MED-systemet

Interviewundersøgelsen, der danner basis for denne rapport, faldt på et tidspunkt, hvor strukturkommissionen netop var kommet med sit udspil om en omstrukturering af kommuner og amter i Danmark. Som påpeget ovenfor, er strukturreformen et af de tre store emner i stort set alle hovedudvalgs diskussioner. Vi vil i dette kapitel kort se på, hvordan MED har været brugt i diskussioner og informationer om strukturreformen.

### Strukturreformen som ledelsesudfordring

I flere af de involverede amter har det skabt nogen uro, men mange steder bliver det også betragtet som en udfordring – i hvert fald af topledelsen. Som en leder blandt flere ledere påpeger, er det 'blot' endnu et tiltag, som man skal forholde sig til som professionel leder. Strukturreformen er måske nok noget større end så mange andre tiltag, men flere af de interviewede ledere giver udtryk for, at det ikke er meget anderledes i forhold til, hvad man som leder ellers har skullet tackle gennem de senere år.

*Hver gang der kommer noget nyt, så klapper vi i hænderne. Hvis du ser antallet af strategier og planer, der produceres hvert eneste år, så... Du kan ikke kalde det rutine, fordi der er en masse politik i det og ledelse i det. Men det er en indarbejdelse for organisationen. (301:10-11)*

Selv om emnet blev berørt i næsten alle interview, var det ikke så altoverskygende en begivenhed, som betød, at interviewpersonerne ikke kunne fokusere på andet.

### MED er forumet for strukturdiskussioner

For mange ledere er den største udfordring netop at sikre, at medarbejderne til stadighed leverer de serviceydelser, som borgerne forventer. Og her har MED spillet en meget stor rolle som stedet, hvor information og diskussioner om strukturreformen kan finde sted i forhold til personalet. Det er her, ledelsen har givet meldinger om, hvor amtet står i forhold til strukturændringerne, og det har – vurderer lederne – hindret den store panik og risikoen for, at medarbejderne ikke leverer de serviceydelser, der stadig skal leveres frem til – og efter – 1. januar 2007.

### Case – MED og strukturreformen som ledelsesudfordring

*Det er en kæmpe, kæmpe, kæmpe, kæmpe udfordring. Og man kan sige, at dér bliver man virkelig som leder testet. For det nytter ikke noget, at man siger: 'Det kan jeg ikke finde ud af', eller: 'Det véd jeg ikke', eller: 'Det synes jeg er irriterende'. Du er nødt til bare at være der 110%. (401:9)*

Som det kunne forventes, spillede strukturreformen en betydelig rolle på interviewtidspunktet – foråret 2004. Strukturreformen har skabt en vis uro – nogen har brugt ordet panik – men samtidig viste MED-systemet sig ifølge mange interviewpersoner særdeles velegnet til at tackle de udfordringer, som turbulensen i forbindelse med udspillet stillede. En leder finder, at diskussionen om

strukturreformen i hovedudvalget er meningsfuld – også fordi organisationsrepræsentanter sidder med.

*Fx den diskussion, som spiller en stor rolle for os lige nu mht. strukturforandringer. Den løbende diskussion omkring dét foregår jo meget meningsfuldt i hovedudvalget. Der er både de faglige organisationer med og vores egne medarbejdere med. Og dér kan du faktisk tage hele processen, som den er skredet frem, uden at skulle have dobbeltmøder. (401:4)*

Alle ledere ser det som en udfordring, der skal løses – men en leder påpeger også, at strukturreformen simpelt hen har undermineret andre diskussioner – alle andre dagsordner er underordnet strukturdiskussionen og de udfordringer, som den stiller.

*Og hovedopgaven nu, det er at sørge for, at opgaven bliver løst fornuftigt, at folk ikke går i panik. Og at der bliver en mulighed for konstruktivt at arbejde videre med noget, som er fremadrettet. Alle andre dagsordener de er for mig væk. (401:9)*

Som andre topledere i denne undersøgelse opfatter også denne leder de bølger, som strukturreformen afføder, som en udfordring – en udfordring, der såmænd ikke er så anderledes end så mange andre udfordringer i sektoren. Udfordringen er dobbelt – dels skal man sikre, at medarbejderne kan se en fremtid i den organisation, de nu ender i, dels skal man sikre, at man stadig kan levere de servicenydelser, som amterne skal levere – strukturreform eller ej.

*Hvordan begrebsliggør man det, der måske sker. Og hvordan så ordentligt, at alle folk får mod og kræfter til at fastholde den service, vi skal yde -for der går jo flere år, før det her sker. Samtidig med at man indretter sig på; hvad skal der blive af mig? Og hvordan skal organisationen etableres for at kunne lave den proces. (401:9)*

Men der er også ledere og medarbejdere, som forholder sig ret afslappet til strukturreformen – og flere ledere har da også givet udtryk for, at strukturreformen blot er én blandt mange strukturforandringer, som amterne har været igennem i de senere år. En leder for en stor arbejdsplads siger:

*Man skal passe på ikke at gøre strukturreformen til et spørgsmål, når man er vant til forandringer af den karakter, som vi er. Vi har så mange andre ting i omstilling, som er meget mere aktuelle, og som kan betyde meget mere på kort sigt. Det betyder selvfølgelig noget, men det er ikke dét, som har optaget vores virksomhed. (403:12)*

Måske en sådan holdning faktisk er nemmere at have lokalt – for enheder som gymnasier og sygehuse skal jo stadig være der efter strukturreformen. Anderledes forholder det sig centralt, på amtsgården, hvor der – måske med god grund – er mange, der har overvejelser over, hvor det administrative personale skal være om få år. Det har en leder på amtsgården også registreret:

*Hvis du spørger folk her ude på gangen, så kan man sige: 'Jeg ved ikke, om jeg er købt eller solgt om to år'. (...) Altså hvad er det, der skal til for, at den enkelte person får mulighed for at få dokumenteret sine kompetencer og måske få dem videreudviklet, så man kan komme videre til et andet job i god ro og orden. Hvad er det for nogle midlertidige organisationer, vi sætter op, sådan så tingene ikke ender i kaos, og der opstår konkurrerende uformelle ledelsessystemer. (...) Man er nødt til at sætte fokus på, hvordan man skaber et rum, hvor man*

*kan råbe og skribe og banke i væggen samtidig med, at man nu skal ud og yde den service, som man regner med, vi yder som organisation. (401: 7)*

Som denne amtsdirektør forklarer, handler det ikke mindst om at sikre, at alle medarbejdere så vidt muligt sikres kompetencer – og dokumentation af dem – så de står bedst muligt rustet, når de skal videre, måske et andet sted efter strukturlægningen.

### Case – MED som forum for strukturdiskussioner

*På magisk vis kan man også sige, at sådan noget som strukturreformen giver en ydre fjende, og det gør, at vi holder mere sammen her i huset. (201:6)*

Som en amtsdirektør siger det her, så har strukturreformen måske også betydet, at man nogle steder er blevet bedre til at arbejde sammen og løfte i flok. For topledelsen er det en personalemæssig udfordring, og man forstår til fulde personalets bekymringer - udfordringen ligger i at forklare medarbejderne, at det ikke er verdens (eller amtets) undergang. Eller med andre ord: Der skal fortsat løses en række opgaver i de kommende år, og det nytter ikke, at amtet går i kollektiv coma.

En leder påpeger, at MED-systemet faktisk viste sig meget stærkt netop i forbindelse med høringsprocessen om strukturreformen.

*MED-udvalget har vist sig ekstremt stærkt i denne situation. Det er netop dér, jeg mener, man kan se dets styrke. MED-udvalget har i denne situation gået ind og været med i høringsprocessen, og vi fik medarbejderrepræsentanternes udtalelser omkring strukturreformen bygget ind i amtsrådets svar i den her sammenhæng. (...) Så de fik en fantastisk flot udtalelse, som de har været helt enige om. Det har været enormt stærkt. Det tror jeg skyldes det nye MED-system – den sammentømrethed, der har været, har været ret flot. (201:1)*

Ifølge denne amtsdirektør er det en afgørende forskel til det tidligere koordinationsudvalg.

*Det ville vi ikke have fået i gamle dage, hvor du ville have haft et koordinationsudvalg, hvor politikerne ville sidde sammen med medarbejderne, og der ville du have været i en forhandlingssituation. Her har man et rent administrativt – og medarbejdersystem. (201:1)*

Som det fremgår her, er MED et kvalitativt anderledes forum for diskussioner af strukturændringer end tidligere udvalg – og det gør, ifølge denne leder, strukturdiskussionen konstruktiv og struktureret.



## Kapitel 8: MED-uddannelsen

Ifølge et 'Protokollat om fremtidig uddannelse på medindflydelses- og medbestemmelsesområdet' skal parterne lokalt have tilbudt uddannelse, der 'kvalificerer ledelse og medarbejdere til at indgå i et samarbejde om de samlede opgaver i et nyt medindflydelses- og medbestemmelsessystem'. I dette kapitel vil vi kort se på, hvordan særligt uddannelsestilbudene fra centralt hold opfattes på arbejdspladserne i amterne.

### For generel og overfladisk

Et tilbagevendende kritikpunkt af de centralt funderede uddannelsestilbud er, at de er for overfladiske og for generelle. En typisk reaktion er, at indholdet af uddannelsen har for lidt med amtets daglige arbejde at gøre. Lokalt – i det enkelte amt – opleves den centralt styrede undervisning således som for stiv og som et indirekte udtryk for, at de centrale parter er for nervøse for, at minimumsbestemmelser ikke opfyldes. Skal vi opsummere på holdningen til MED-uddannelse blandt de interviewede, varierer den fra lunken tilfredshed til stærk kritik. Men vurderingen af MED-uddannelsen skal tages med et betydeligt gran salt, for målgruppen er meget blandet.

### Samme uddannelse til meget heterogen gruppe

Over én kam har aktørerne i MED-systemet meget, meget forskellig baggrund. Nogle har været medarbejderrepræsentanter i mange år, også i det tidligere SU-system, og for dem er der ofte meget lidt nyt i en MED-uddannelse. Tilsvarende finder mange ledere, at deres uddannelse og/eller deres mangeårige erfaring som ledere gør kursernes nyhedsværdi begrænset. Omvendt er det for de nyere medlemmer af MED-udvalg. For dem kan der være meget af hente i kurserne. Dette antyder et behov for mere differentierede kurser, hvor der er nogle moduler for nyere MED-aktører – og andre for aktører, der i mange år har været i samarbejdssystemet.

### Forbedring af MED-uddannelsen

Med kritikpunkterne ligger det også ret lige for, hvordan man løser problemerne – og der tegner sig umiddelbart rum for forbedringer på to områder:

For det første en differentieret undervisning, som tager hensyn til de forskellige niveauer, som medarbejderne er på, og her tænkes både i forhold til uddannelsesmæssig baggrund og niveau i MED-systemet.

For det andet en undervisning, der konkret tager udgangspunkt i, hvordan MED kan bruges i den enkeltes hverdag i det MED-udvalg, man nu sidder i – herunder nogle scenarier for mulige problemer i MED-samarbejdet.

I flere af de undersøgte amter er man allerede på vej med forbedringer i form af mere lokalt funderet undervisning – og her foretrækkes lokale undervisere som tager udgangspunkt i de lokale problemstillinger og det lokale samarbejde. Flere steder har MED-uddannelsen med dette udgangspunkt fået karakter af teambuildingkurser, hvor det enkelte udvalg tager af sted på kurser og her lærer hinanden at kende – og det danner grobund for det fremtidige samarbejde.

Tendensen synes at være, at mange amters 1. generation af MED-uddannelsen er baseret på det centrale undervisningsudbud – mens 2. generation baserer sig på et lokalt udbud, evt. med enkelte kurser købt fra de centrale parter.

### Case – intet nyt i MED-uddannelsen

Undervisningen har i dette amt indtil for nylig været baseret på de centrale parterers undervisningsudbud. Og på flere niveauer er vurderingen, at der ikke er meget nyhedsværdi i MED-undervisningen – i hvert fald ikke, hvis man tidligere har været igennem en SU-uddannelse. En leder i et lokaludvalg fortæller om MED-uddannelsen:

*Det kunne godt gøres bedre. (...) Det kan også være fordi, at jeg har siddet så mange år efterhånden i SU og sådan. Så jeg vidste, hvad det var. Og så kommer det til at hedde MED og så ny uddannelse, og så er det i virkeligheden stort set det samme. De få ændringer kan man jo læse sig til. Og så sidder vi jo deroppe, jeg véd ikke hvor mange dage! (...) Det bliver svært at tage alvorligt, hvis man hele tiden melder noget ud, at nu hedder det noget nyt, og så skal vi forfra igen. Og så møder vi op og synes, at vi spilder vores tid. (705:32)*

Problemet er således, at uddannelsen hidtil har været for énsartet – trods kursisternes meget forskellige baggrund og erfaring i samarbejdssystemet. Men det har man ændre nu.

*Tidligere blev alle kaldt til bordet. Altså - man valgte ikke nye fra. I dag samler man kun nye ind. Dengang skulle vi alle sammen igennem det. Det var spild af tid, syntes vi. (...) Man må godt prioritere og inddele dem efter årgang et eller andet. Og så kan vi andre læse os frem til det. (705:31)*

Som det fremgår, er dette ændret i den nyeste version af amtets MED-kurser. Man har taget til efterretning, at ikke alle skal starte fra bunden, og man har derfor differentieret undervisningen. Det har – vurderer næstformanden i hovedudvalget – gjort kurserne mere relevante.

*Der er mere indhold. Det bliver mere vedkommende. I betragtning af, at MED-systemet ikke er nyt som sådan, så var det altså meget at bruge en hel dag på et opstartkursus. (702:32)*

Desuden holder man sig i dette amt orienteret om kurser i andre amter, der evt. kunne være af interesse for amtets medarbejdere. Næstformanden er imidlertid ikke enig i, at man bare skal skippe kurserne, selv om man mener at have rutine i samarbejde. For kurserne kan give inspiration til nye måder at tænke samarbejde på.

*Jeg synes, at de skulle komme på det og så få nogle idéer om, hvordan man skal gøre tingene. Og de kan jo så bare efterfølgende konstatere: 'Jamen det er jo det, vi allerede gør'. Og så er det jo alletiders. Men selv da tror jeg på, at man kan måske få lidt inspiration. (702:32)*

Det tilbageværende problem i amtet er nu, at man har et klippekortssystem, hvor klippene (kursusdeltagelsen) skal betales af de enkelte institutioner selv. Men den præcise finansiering er ikke afklaret, og en medarbejderrepræsentant frygter, at man vil tage pengene fra kursuskontoen i den enkelte institution.

*Nu, når vi skal have klippekort, så bliver det institutionerne selv, der skal til at betale det. Og så render vi altså ind i nogle kæmpe problemer, fordi hvordan skal vi skaffe penge til det? Hvis seks mennesker skal afsted på bare et éndagskursus til 1000 kroner, så er kursuskontoen jo tømt for langt de fleste institutioner. Og så siger medarbejdere ude på institutionen: 'Jamen hvorfor kan vi ikke komme på kursus?' (702:33)*

### Case – MED-uddannelsen er for rigid og virkelighedsfjern

MED-uddannelsen, som den udbydes af de centrale parter, bliver af flere respondenter i et af de undersøgte amter beskrevet som for rigid og for langt fra virkeligheden – og det er uanset om ledelse eller medarbejdere spørges. Særlig hård er kritikken fra en leder, som selv tidligere har været SU-instruktør:

*Det dér med uddannelse har altid været det mest beton-organisatoriske system, der findes. Det er dårligt, det er demotiverende, siger medarbejderne. Det er sådan, at man skal tvangsindlægges til en bestemt uddannelse. Man kan ikke få lov til at uddanne, hvis man ikke har været igennem en bestemt instruktør. Det hviler på hele den her indoktrineringsfilosofi. Vi har efter bedste evne forsøgt at leve op til det. Vi udbyder kurser, men vi kan [bare] ikke få vores medarbejdere til at møde op!! Så de aflyses.*

*Bare sidste år sparede vi 120.000 kroner, som vi har fået lov til at overføre til at synliggøre og markedsføre vores personalepolitik. De penge havde vi ikke haft, hvis det var sådan, at uddannelsesstilbudene havde fungeret. Så det er rigtig skidt. (101:226)*

Man har simpelt hen ikke været i stand til at bruge de undervisningsmidler, der er tilstede, for der er ikke tilslutning til MED-undervisningen. En væsentlig årsag er, at kurserne er for énsartede i forhold til de meget forskellige niveauer, som aktørerne i MED-systemet befinder sig på.

*Jeg tror også, det er et problem, at man spænder over for meget tvangsstof på et niveau, som alle over fuldmægtigniveauet synes er latterligt lavt. 'Det er at snakke til mig, som om jeg er et spædbarn. Det kan jeg ikke engagere mig i'. (101:226)*

Tilsvarende kan det for de lokale arbejdspladsers repræsentanter være irrelevant at få undervisning i amtets budgetlægning:

*Og så er det alligevel sådan, at hvis du kommer fra en arbejdsplads ude i marken, så er amtslige budgetter og regnskaber og proceduren omkring det 'fjernt fra den måde, jeg tænker på, det når jeg aldrig ind til, og det interesser mig heller ikke, så derfor har jeg meldt mig fra, inden vi når hen til det'. På den måde har vi en række emner, som ligger som nogle standardemner hen over det hele med en paraply over, at vi skal gøre det lokalt, men som enten er på et for lavt niveau eller på et uvedkommende/højt niveau. Der burde være en større frihedsgrad til at beskæftige sig med processer og eksempler på, hvordan man tilrettelægger processerne og samarbejde. (101:226)*

Ét problem er altså, at niveauerne er for forskellige. Et andet er, som ledertitlen ovenfor fortæller, at undervisningen skal være rettet mere mod processer og det daglige samarbejde. Et tredje problem er, som en medarbejder siger det, at undervisningen er for generel og følger rammeaftalen for rigtigt.

#### **Hvordan var MED-uddannelsen?**

*Overfladisk. Man læste det op af bogen, man kunne, og så prøvede man at give en lille uddybende forklaring. Hvad betyder de enkelte ting og sager, hvad betyder paragrafferne? (106:8)*

En anden medarbejder har oplevet at skulle undervises i en aftale, som hun selv har været med til at lave – og det støder hende.

*Det første, underviseren tager frem, det er MED-aftalen, og den vil hun så gennemgå punkt for punkt – og vi har sådan set selv lavet den. Vi fik et chok! (102:217)*

Hvad en medarbejder i lokaludvalg efterlyser – frem for sådanne nogle generelle gennemgange – er eksempler på scenarier for problemer i MED-samarbejdet.

*Jeg kunne godt have brugt nogle scenarier, hvor man bruger erfaringerne: Hvad har vi gjort her, når der har været problemer i MED-udvalget på det her sted? En eller anden form for praktisk brug af aftalen i et scenario. (106:8)*

Netop den mere praksisorienterede undervisning efterlyses af næsten alle respondenter, og også en intern undersøgelse i amtet viser, at det netop er det lokale, der skal være bestemmende for, hvad man trækker ud af MED-aftalen. Det fortæller en medarbejderrepræsentant:

*Der var det gennemgående tema, at det er kedeligt, vi får ikke nok at vide, vi vil vide, hvordan får vi det her til at fungere i vores hverdag. (102:217)*

En anden medarbejder påpeger også, at undervisningen skal være praktisk orienteret – og fremhæver, at rollespil giver meget.

Der er altså tydeligvis et behov for to elementer i undervisningen:

Dels en differentieret undervisning, som tager hensyn til de forskellige niveauer, som medarbejderne og lederne er på, såvel erfaringsmæssigt som i MED-systemet; og dels en undervisning, der konkret tager udgangspunkt i, hvordan MED kan bruges i den enkeltes hverdag i det MED-udvalg, man nu sidder i. I dette amt opleves den centralt styrede undervisning som for stiv og som udtryk for, at de centrale parter er for nervøse for, at minimumsbestemmelser ikke opfyldes.

*På landsplan derinde sidder de sikkert og tænker på, at det er jo så vidt forskelligt lokalt. Vi skal have det sådan, at alle opfylder minimumskravene. Vi skal have nogle rettigheder og nogle pligter i det der system, ellers er det ikke sikkert, det bliver til noget. Det kan da godt ske, at det til nogen tider og nogen steder er rigtigt, det er bare skidt, at man så får noget, der er så dårligt derinde fra. (101:227)*

I dette amt har man taget konsekvensen og besluttet sig for at etablere en egen intern uddannelse - med konsulenter man selv vælger. En leder siger:

*Lige nu har vi givet hinanden håndslag på, at vi udvikler vores eget uddannelsessystem og vores egen lærebog. Det er ud fra den betragtning, at vi vil have det til at fungere. Det kan ikke nytte noget, at vi tilbyder en uddannelse, hvis folk ikke melder sig på. (101:226)*

Man frygter imidlertid, at medarbejderorganisationerne på nationalt niveau vil modsætte sig sådanne lokale uddannelser. En leder siger:

*Det er jeg helt overbevist om, at vi kan gøre bedre. Problemet er, at vi kan risikere at blive uenige med de andre parter – især personaleorganisationerne. (101:226)*

Men som det bliver sagt fra de lokale personalerepræsentanters side:

*Det eneste, vi kan risikere, det er, at vi ikke kan få et bevis på, at vi har været med. Men så laver vi et selv. (101:27)*

En anden medarbejderrepræsentant går ganske pragmatisk til værks:



*Men jeg vil da gerne se den i KTO, der kommer og meddeler os, at det må I ikke, hvis et enigt udvalg siger ja. Det er som regel nemmere at få tilgivelse end tilladelse. (102:218)*

### Case – MED-uddannelse for mange forskellige medarbejdergrupper

I dette amt baserer man i dag undervisningen på lokale undervisere, og her er der almindelig tilfredshed med undervisningsforløbet. Her er det imidlertid et andet problem, der gør sig gældende, nemlig de interne fordelinger af personer på uddannelserne. Oplevelsen har været, at meget forskellige grupper af medarbejdere kan blive sat sammen i et uddannelsesforløb, der måske ikke passer alle. En medarbejder finder, at nogle af 'de hvide' (fra sygehusene) fylder uforholdsmæssigt meget på uddannelsen:

*Man får jo altid noget med, men det er jo ikke alt, man kan bruge, fordi dem, man er sammen med – 'de hvide' – de fylder enormt meget – altså dem fra sygehusene. (506:35)*

Ellers har man i dette amt satset på MED-uddannelse, der knytter sig til de enkelte arbejdspladser eller institutioner. Og det positive var, at man fik diskuteret MED-aftalen igennem, mens den var relativt ny, og der så kunne lægges fortolkninger ned over den.

*Vi udviklede en særlig uddannelse, en to-dages uddannelse, hvor idéen var, at alle udvalg samlet udvalg for udvalg skulle på den. Nogle gange, hvis det var små udvalg, så tog man af sted to udvalg sammen. Jeg tror, hovedparten af institutionerne var på den. Det gav faktisk et godt grundlag, og det var, mens aftalen var frisk, det første år efter. Der kunne man gennemgå aftalen og snakke om den og sige: 'Hvad betyder det så?' (502:17)*

Det har man så fulgt op og tager temaer op år for år.

*Så har vi fulgt den op med et klippekortssystem. Der har vi en lille gruppe i hovedudvalgsregi, som siger: 'Hvad er det, der kunne være interessant i år, som vi skal følge op på?' Der har vi et rimeligt godt system til at vedligeholde. (502:17)*

Men særligt bemærkes det af en medarbejder, at ledelsen måske godt kunne tage lidt mere uddannelse, især inden for arbejdsmiljødelen.

*Hvis vi tager lederuddannelsesprogrammet, så satser det meget på personlig ledelse, og det har noget at gøre med personaleledelse, som i og for sig er en vigtig side af arbejdsmiljøet. Men der har vi drøftet på det sidste, om vi ikke skulle supplere den uddannelse med noget, som netop handler om arbejdsmiljø, så der fokuseres mere på den vinkel. Så det ikke bare er til personlig udvikling og personaleudvikling, men at man konkret fik mere viden og indsigt på ledersiden om arbejdsmiljø. (507:29)*

Her efterlyses altså en større uddannelsesindsats over for ledersiden, når det gælder arbejdsmiljøområdet.

Samlet set er aktørerne i dette amt dog ikke kritiske over for udbudet som sådan, som altså er lokalt funderet – men mere over for den måde, man sammensætter kursusholdene på. Og det falder i sidste instans tilbage på de kursusansvarlige i amtet.

### Case – udgangspunkt i det lokale

Men er der *best practice* for, hvordan uddannelsen så skal forløbe? I et amt har man overvejet, hvordan man kunne angribe rammeaftalen på en ny måde – netop fordi man også her oplever den centrale MED-aftale som fjern fra dagligdagen. En næstformand fortæller:

*Vi har en helt anden opfattelse af retningslinjer end MED-aftalens retningslinjer. Vi sad med MED-aftalen, og der var ingen, der kunne finde noget - og jeg kan stadig ikke finde de ting, jeg skal bruge i den. (102:212)*

Kritikken her kan bunde i to ting: Enten er man så langt i dette amt, så man så at sige allerede har overhalet MED-ånden indenom – man har måske fået den medbestemmelse og medindflydelse, man ønskede, og man har måske fået arbejdsmiljøarbejdet løftet. Der er rent faktisk tale om et amt, hvor fornemmelsen af indflydelse og medbestemmelse er ret stor – i hvert fald, når man spørger de aktører, der sidder med i hovedudvalget.

Den anden forklaring kan være, at MED-rammeaftalen er så generel og bredt formuleret, at parterne finder meget lidt konkret at trække ud af aftalen til lokalt brug. Det er der for så vidt ikke noget bemærkelsesværdigt ved – det er netop en rammeaftale, og det er netop den lagte ramme, der udfyldes lokal.

I det her undersøgte amt angreb man derfor etableringen af en lokalaf tale og en MED-uddannelse fra en anden og mere praktisk vinkel. Man tog udgangspunkt i, hvad man i det enkelte udvalg havde brug for at vide.

*Så fik vi den idé, at hvis nu man sagde: 'Jeg er medlem af et områdeudvalg, hvad skal jeg vide?'. Det kan du nu. 'Nu går jeg ind og slår op under det udvalg, som jeg er medlem af, så står der, hvad jeg skal lave i et hovedudvalg, i et områdeudvalg osv., hvordan bliver jeg valgt, hvor mange skal vi sidde, hvordan laver man dagsordener. Der har vi valgt at sige, at områdeudvalget skal implementere de retningslinjer og politikker, der laves, men de skal ikke lave retningslinjer for det.' (102:212)*

Man benyttede altså rammeaftalen, men tilpassede den til den praktiske virkelighed, så den kan bruges som opslagsværk for aktørerne forskellige steder i MED-systemet, så krav og kompetencer står den enkelte klart. Og det er præcis dét, som i de andre cases efterlyses i forbindelse med uddannelsen.

Amtets seneste aftale er en 2. generations aftale, og den er blevet modtaget positivt af de interviewede medarbejdere. Men som en medarbejder, der sidder i et områdeudvalg og tidligere har siddet i hovedudvalget, understreger, har det været nødvendigt at 'sprænge paragrafferne' lidt. Som det udtrykkes:

*Så lavede vi så en [lokalaf tale], som så sprængte paragrafferne lidt og blev lidt mere moderniseret og nemmere at læse. Jeg tror også, den bygger på mere tillid, fordi der er blevet meget større tillid mellem ledelsen og medarbejderne, så vi har virkelig gode muligheder, synes jeg. Det er ikke en modstander, man snakker med, men mere en orientering og at fortælle om, hvad man véd om et emne. Så er det selvfølgelig altid lederen, der ender ud med at konkludere. (103:236)*

Som det påpeges, har det måske også været afgørende, at der mellem parterne har været betydelig tillid – og øjensynligt har aftalen opbygget endnu mere tillid. Tilliden har gjort det muligt at sprænge paragrafferne og samtidig gøre aftalen nærværende på en måde, som rammeaftalen ikke formår – og vel heller ikke kan forventes at kunne.

## Kapitel 9: MED som aftaleforum

*Det er så den tillid, jeg føler, vi har fået - at det her er en handel. Den ene kommer med noget sukker, og den anden kommer med noget mel, og så har vi en ovn og lidt æg, og så får vi såmænd en kage bagt ud af det. Det kan da godt være, at den ikke er lige så høj, som vi gerne ville have haft den – men vi får en kage, der kan spises. Forhandling er jo at give og tage. (Næstformand i hovedudvalg)*

Meget få aftaler – ret meget samarbejde

Ifølge den centrale MED-aftale er der mulighed for at indgå aftaler i hovedudvalget. Men det er faktisk et af de spørgsmål i undersøgelsen, som har givet anledning til mest tvivl fra respondenternes side. Der skal graves i hukommelsen for at finde et område, hvor man kan huske at have indgået aftaler.

De ting, man er blevet enige om, opfattes sjældent som aftaler. Snarere opfattes det som forhold, man har samarbejdet sig frem til. I det daglige er det samarbejdet, der fylder, ikke aftalerne – og når man er nået til enighed om noget, opfattes det sjældent som en aftale.

Når aftaleretten er til diskussion

Ét er, at man til daglig i alle de undersøgte udvalg har et konstruktivt samarbejde. Noget andet er, at selv om grænserne for aftaleretten er afklaret på papiret, udfordres de til stadighed af ledelserne i amterne. Som flere cases har vist, ønsker ledelserne ikke organisationsrepræsentanter i hovedudvalgene. Men helt konsistente er de ikke – for flere ledere har kunnet konstatere, at samarbejdet i hovedudvalget bliver mere professionelt, forstået således, at organisationsrepræsentanter dels arbejder på samme abstraktionsniveau (taler samme sprog) som ledelsen, dels – og vigtigst i denne sammenhæng – er der med organisationsrepræsentanter mulighed for at indgå bindende aftaler.

Denne erfaring har fået flere ledere til at acceptere organisationsrepræsentanter (hvilket i praksis vil sige medarbejdere i amtet, der har været frikøbt i mange år til organisationsarbejde). Kalkulationen er, at organisationsrepræsentanternes tilstedeværelse kan rationalisere aftaleprocessen – man slipper for at skulle indgå aftaler i andet forum og med andre mennesker end dem, der sidder i hovedudvalget; der kan, som det udtrykkes, 'klippes til' i samme proces og forum, som samarbejdet foregår i.

Ledelsernes interesser rykker imidlertid ved de formelle procedureregler om aftaleretten. Og på trods af mulighederne for at indgå aftaler på visse områder i MED-systemet, er man på medarbejderside mange steder meget opmærksomme på at fastholde, at der er tale om et *samarbejdsforum* og ikke et *aftaleforum*. Den udbredte holdning er, at aftaler kan og skal finde sted mellem ledelsen og organisationerne.

Men en tendens kan altså ses: En del steder virker det som om, at især ledelsen gerne vil rykke denne grænse – så MED bliver et aftaleforum – og man er klar til at betale prisen, nemlig muligheden for professionelle organisationsrepræsentanter i HU.

TR-aftalen det typiske – og eneste?

Som nævnt gav spørgsmålet om, hvorvidt parterne havde indgået aftaler i MED-systemet anledning til nogen forvirring. Umiddelbart fandt meget få, at man havde indgået aftaler – men ved nærmere eftertanke kunne man flere steder

komme i tanker om én form for aftale, som man havde indgået – nemlig en aftale om retningslinjer for TR-vilkår. Men netop TR-aftaler har givet anledning til en del frustrationer på ledelsessiden. I flere amter har det ikke været muligt at indgå sådanne aftaler, fordi medarbejdersiden ikke har kunnet finde fælles fodslag.

Procedureaftaler om Ny Løn har man indgået i alle amter – men det nævnes ikke i interviewene som det første, når der spørges til aftaler, der er indgået. Tilsvarende gælder de øvrige aftalemuligheder, som ligger i MED-aftalen – men samtidig skal det understreges, at vi ikke i interviewene jagede efter aftalerne, hvis ikke interviewpersonerne umiddelbart kunne komme på dem. Uden tvivl er der indgået aftaler på andre områder i MED, både centralt og lokalt. Pointen her er imidlertid ikke at belyse, hvilke konkrete aftaler, der er indgået – snarere viser undersøgelsen, at der skal graves i hukommelsen, når interviewpersonerne spørges om aftaleemner – og det viser, at meget af samarbejdet i MED mere tænkes som netop *samarbejde* end som aftaler.

TR-aftaler har tydeligvis været en prøveballon for, hvor langt man kan udlægge aftalekompetencerne – og konklusionen er, at der er betydelige forskelle mellem forskellige faggrupper i amterne, når det angår lysten til at uddelegere kompetencerne, selv når det gælder et emne som TR-vilkår.

### Case – ånden vigtigere end aftaler

I flertallet af de undersøgte amter forholder man sig noget reserveret over for begrebet 'aftaler', når samarbejdet i MED diskuteres. Nogle steder ønsker man ikke at kalde det sådan – og mange steder vil man ikke bruge ordet, fordi det læner sig op ad en konfliktforståelse af samarbejdet. En amtsdirektør konstaterer, at det er ligegyldigt, om det kaldes det ene eller andet; det vigtige er, at der er tilslutning til det fra alle parter – at der er konsensus.

#### ***Har I indgået aftaler i MED?***

*Det mener jeg, at vi har. Men det interesserer mig jo ikke. Dét, der interesserer mig, er, at vi rent faktisk er enige om de ting, vi gør – uanset om de har medindflydelse eller medbestemmelse, eller det er et aftaleniveau. Det kan være upraktisk at være bundet af nogle aftaler – der er altid nogle, der advarer mig, hvis jeg er på vej ind i en aftale. Men ellers er min interesse jo, at – meget populært sagt – få tilslutning til det, jeg gerne vil. Det er jo det, det drejer sig om. (701:7)*

For ledelsen her er det afgørende for at få indført de ønskede tiltag, at medarbejderrepræsentanter er med på idéen – for det er dem, der skal ud og sælge det til baglandet. Og det handler mere om samarbejde end om aftaler.

*Det er meget vigtigt med tilslutning fra personalet til, at det er det bedste, vi kan gøre for personalet i den situation, vi står i. Sådan at vores personalerepræsentanter går ud og siger; ja, vi gør fandeme det bedste. På den måde får vi jo også et godt produkt ud på vores arbejdspladser. Så jeg arbejder meget med at få medarbejderne med på, hvad jeg gerne vil og lytte til deres problemer og tage dem alvorligt. Om du så kalder det medindflydelse eller medbestemmelse eller aftaler...*

***Men det interesserer dig ikke, om det er defineret som det ene eller det andet? Nej, det interesserer mig ikke, hvad der ligger nedenunder. (706:7)***

På medarbejdersiden har man i vid udstrækning den samme opfattelse, og det nærmeste, man kan huske som er aftalebaseret, er en aftale om tid til TR-arbejde.

#### ***Er der blevet indgået nogle aftaler i hovedudvalget?***

*Tingene fungerer jo primært med retningslinier og rammer. Og jeg vil sige, at hovedudvalget i langt højere grad netop er rammer og retningslinier. Så deciderede aftaler?(...) Aftalerne er primært ude på institutionerne. (702:8)*

For disse aktører i hovedudvalget er begrebet *aftale* altså ikke det, man til daglig mest forbinder med samarbejdet i MED-systemet.

### Case - aftaleret og organisationerne

I de fleste amter har spørgsmålet om aftaleret i hovedudvalget givet meget lille respons. Men i et af amterne har næstformanden gjort sig lidt overvejelser over fordele og ulemper.

*Vi har jo ikke sådan lige sagt, at det har man aftaleret på. Men der er da lagt op til, at man kan lave nogle aftaler. Men det er jo så også dér, at du som medarbejder i hvert fald lige skal tænke dig om. Fordi alt det dér aftaleret, der har med løn at gøre, det ligger typisk hos organisationen. (...) Jamen, vi kan lave aftaler på alt i hovedudvalget – bortset fra det, der handler om Ny Løn. Jeg kan næsten ikke forestille mig, hvad det ellers skulle være. (602:20)*

Der er altså nogen forsigtighed over for muligheden af at lave aftaler i hovedudvalget – særligt i forhold til Ny Løn, hvor grænserne er ganske klare. Men på den anden side vurderer samme medarbejderrepræsentant, at mere aftaleret i hovedudvalget også kunne give nogle fordele.

*Personligt ville jeg da godt, at hovedudvalget fik mere aftaleret. Jeg tror da, at det kan være nemmere at opnå nogle fordele for personalet i et hovedudvalg. (...) Og det diskuterer vi da meget i mit bagland: Tør vi at lægge noget mere aftaleret over i et hovedudvalg? Og det er der nogen, der tør. Det kommer an på, hvor stærkt de er repræsenteret i hovedudvalget. Og det er der nogle, der ikke tør. (602:20-21)*

Her antydes et strukturproblem på medarbejdersiden: Så længe medarbejdersiden ikke har en sammenhængende virksomhedsbaseret struktur, der sikrer repræsentativiteten i MED-systemet, giver det problemer for de lokale organisationer at overlade aftalekompetencen til MED - fordi de risikerer at blive sat helt uden for indflydelse, hvis de ikke er direkte repræsenteret.

### Case – faglige organisationer tør ikke at lægge kompetence fra sig

I et amt søger ledelsen at indgå en aftale om funktionstillæg for alle tillidsrepræsentanter. Casen er et eksempel på konflikter mellem på den ene side en ledelse, der gerne vil have en samlet aftale om funktionstillæg for alle tillidsrepræsentanter – og på den anden side en medarbejderside, hvor der er betydelige meningsforskelle om, hvordan sådanne aftaler skal forhandles på plads – og i hvilket regi. Hvor nogle mener, at repræsentanter i hovedudvalget kan indgå kollektive aftaler for alle grupper, så mener andre, at de ikke har kompetencen til at indgå sådanne aftaler – den kompetence ligger hos organisationerne. Fra ledelsens side har pointen blandt andet været, at der skulle være et énsartet system for alle parter, så der ikke skulle forhandles funktionstillæg direkte mellem leder og tillidsrepræsentant. Bekymringen var, at der ville være risiko for tillæg af forskellig størrelse for samme arbejde. Amtsdirektøren forklarer:

*Og så aftaler vi nogle principper om nogenlunde hvad det skulle være, og så siger vi til dem: 'Ja, nu vil vi faktisk gerne forhandle. Hvem skal vi forhandle med. Kan vi forhandle med jer?' De fleste af dem syntes, det var en god idé.*

*Men der var én, nemlig en DSR's repræsentant, der sagde; nej det var hun sgu ikke sikker på, det skulle hun hjem og spørge om. Og det endte så med nogle trakasserier over nogle måneder, hvor næstformand og andre forsøgte at presse alle organisationerne. (301:6)*

Ledelsen bliver frustreret over denne opdeling – og man står noget uforstående overfor det faktum, at man gerne vil diskutere lønpolitik i hovedudvalget, men ikke funktionstillæg til medarbejderrepræsentanter.

*Man kan jo konstatere, at efterhånden som der bliver lagt flere og flere opgaver ud, så når vi på et tidspunkt nogle grænser, som de faglige organisationer må acceptere. Og de faglige organisationer er helt med på, at vi skal drøfte fælles lønpolitik og sådan noget. Men når vi så bevæger os ned dér, hvor vi så siger; nu er der kommet en overenskomst, der siger, at alle tillidsrepræsentanter i amtet, de kan få funktionstillæg – sååhh... (301:6)*

Resultatet blev, at ledelsen opfordrede – sammen med næstformanden – medarbejdersiden til at samle sig i et slags mini-KTO.

*Det endte med et fællesbrev fra næstformand og mig ud til alle de faglige organisationer, om vi ikke kunne lave sådan et mini-KTO til at få handlet en fællesaftale for tillidsrepræsentanterne af. (301:6)*

Men det kunne ikke lade sig gøre – nogle organisationer ønskede ikke at forhandle på denne vis, og resultatet blev, at ledelsen måtte forhandle én efter én med de faglige organisationer – og det er tidskrævende.

*Det har så ført til, at amtets personalechef har måttet tage de mest ivrige fagforeninger først og så få lavet nogle aftaler med dem. Og nu er der gået et års tid, og han har brugt en enorm masse tid på forhandlingsmøderne. (301:6)*

Det hele ses fra ledelsens side som et udtryk for, at man fra de faglige organisationers side ikke har turdet at lægge kompetencen fra sig – og det irriterer, fordi aftalerne alligevel er stort set éns.

*Og hvis man kigger på de der 10–15 aftaler, der er lavet indtil nu, så er det jo helt marginalt, hvad der er afforskelle på det. Og hvor man så kan sige: Jamen det var de faglige organisationer, der ikke turde lægge kompetencen fra sig. (301:6)*

Altså en betydelig frustration på lederside over, at man ikke på medarbejderside har kunnet blive enige om at udlægge kompetencen vedrørende aftaler om TR-vilkår.

*Der gik politik i tillidsmandstidsforbrug. Vi syntes, at vi gav et godt tilbud om en aftale om, hvor meget skulle de have i tid osv., men det var der en del konflikter i at få til at lande. I dag der klapper de os på ryggen og siger, at det var en smadder god aftale osv. Det er gået op for dem, at det faktisk var nogle gode vilkår i forhold til andre steder. Vi fik lavet nogle rene linier i organisationen om, hvor mange timer man faktisk havde ret til at bruge, hvis man sad i et MED-organ. Og hvis der var en skævbekæmpelse mellem små sociale institutioner, jamen så havde vi en kompensationsmodel. Og i princippet ligger de og omfordeler meget, meget, meget små penge, men det har en ekstremt stor psykologisk virkning. (...) Vores økonomiske afdeling de siger, at det er ren vanvid, for de sidder jo med milliarderne, når de skal sidde og regne på det der. Men psykologisk set har det stor betydning, at man har fået lavet nogle interne spileregler og tid også. (301:3)*

Denne case viser, at der dels ikke findes den struktur, der er en forudsætning for at flytte kompetencen. Dels at der er organisationer, som hænger meget fast i deres aftaleret i næsten ethvert spørgsmål. Og det er de afgørende barrierer for udflytning af aftalekompetencerne – hvis det er, hvad man måtte ønske.

### Case – B-siden delt om TR-aftalen

I et amt er man blevet enige om en TR-aftale, og det betragtes af begge parter som et gennembrud. En leder forklarer, at det ikke mindst handler om at løfte kompetencerne på medarbejdersiden.

*Nu er vi lige blevet enige om en tillidsmandsaftale, som jo hænger sammen med rammeaftalen. Dér mener jeg, at tingene vil udvikle sig sådan, at de vil blive kompetente, fordi vi går ind med alle vore kompetencer. Medarbejderne skal jo gå ind som kompetente medarbejdere, de skal jo ikke gå ind som kompetent ledelse. (201:5)*

Men malurten i bægeret har været, at en enkelt faggruppe ikke ville være med til aftalen – fordi aftalen ikke var god nok. Det ærgrer andre faggrupper i amtet, og man vælger at sige, at så må den gruppe holde sig udenfor. En sikkerhedsrepræsentant siger:

*Vi blev bare enige om, at det kunne ikke være rigtigt, at den ene gruppe ødelagde det for os alle sammen. Så må vi lave en aftale uden den gruppe... eller også har de fået dem til at skrive under. Jeg aner det ikke. (203:17)*

Også ledelsen har været ærgerlig over, at én gruppe ikke ville være med. Fra medarbejderside finder man, at den gruppe simpelt hen ikke har forstået, hvad en forhandling går ud på.

*Vi har snakket om, hvad vi syntes, vi ville opnå med den, og det har vi også opnået. Men der var en gruppe, der ikke syntes, det var godt nok, og så sagde Ole – som de har forhandlet med – nu er elastikken ikke længere, og det, syntes vi, var synd. At smide en aftale på gulvet. Man kan jo ikke få alt. Det er en forhandling. Hvis du går ud af døren og skriger og råber 'Yes, yes!', så har det jo ikke været en forhandling. (203:17)*

Som det fremgår, opfatter flere af parterne dette som en aftale, der er har fordret forhandling. Men der har været betydelige vanskeligheder på medarbejdersiden med at få de sidste med – og flertallet vælger i denne situation at underskrive en samlet aftale, som så bare ikke indbefatter den sidste gruppe.





## Kapitel 10: Rammeaftalen og virkeligheden – hvad kan gøres bedre?

*Den forandringsproces, der ligger i at gå fra et system til et andet giver en saltvandsindsprøjtning til at tænke nye tanker. Men derfra og til at jeg forgylder MED-aftalen, der er langt. Men det gav dynamik i vores organisation. (Amtsdirektør)*

Lakmusprøven for en rammeaftale er, i hvilket omfang den er anvendelig i den virkelige verden. De ni forudgående kapitler har givet en indikation af, hvordan MED-rammeaftalen fungerer som basis for samarbejdet i amterne syv år efter, den blev indgået mellem de centrale parter – og det overordnede indtryk er:

- at rammeaftalen stort set af alle er blevet modtaget med kyshånd
- at rammeaftalen mange steder har passet som fod i hose til en omlægning af samarbejdsstrukturen, som alligevel skulle finde sted
- at arbejdsmiljøarbejdet er blevet opprioriteret og nogle steder ligefrem er blevet redskabet til at strukturere personalepolitikken
- at rammeaftalen er skelettet for alle lokalaftaler og dermed et udgangspunkt for afklaring af kompetencer etc.

Dette overordnede positive indtryk er gennemgående i alle de undersøgte amter. I dette kapitel vil vi nærmere se på resultaterne fra de foregående kapitler i forhold til, hvor man kan sætte ind for at forbedre det eksisterende. Meningen er således ikke mindst, at kapitlet skal give inspiration til, hvor der fremover kan være behov for ændringer i rammeaftalen og det serviceapparat, der følger med den.

Den centrale aftale er skelettet

Den centrale MED-aftale er tydeligvis udgangspunkt og skelet for alle lokale MED-aftaler. De lokale aftaler i de syv undersøgte amter har overordnet den samme struktur – men der er betydelig forskel på, hvor meget der gøres ud af detaljer, og hvor meget man læner sig op ad den centrale MED-aftale. Nogle steder har man tydeligvis været igennem betydelige diskussioner, før man er blevet enige om de endelige formuleringer – andre steder har man i det store og hele taget den centrale MED-aftale og justeret nogle enkelte elementer til de lokale forhold.

Forskellen mellem lokalaftalerne hænger også til en vis grad sammen med, om der er tale om en '1. generations aftale' eller en '2. generations aftale'. Nogle amter har først for nylig indgået en MED-aftale og skal derfor først en slags prøveperiode igennem – mens andre nu har været igennem prøveperioden, har evalueret den og derefter udarbejdet en ny aftale. De centrale aktører i amterne finder imidlertid sjældent, at evalueringen efter første prøveperiode har betydet så meget for aftalens ordlyd og indhold. Til gengæld betyder evalueringen typisk, at man tilpasser en række værktøjer til at implementere ånden i aftalen. Selv om den centrale MED-aftale er skelettet for de indgåede lokale MED-aftaler, er der også nogle steder, hvor parterne har en noget kritisk holdning til de lidt for luftige formuleringer i aftalen. Og det kan da også konstateres, at selv om den centrale aftale er grundlaget, så er det netop i uddybningerne og præciseringerne af aftalerne til brugen lokalt, at uenighederne opstår – typisk om graden af medindflydelse versus ledelsesret og om organisationsrepræsentanternes rolle.

I dette kapitel vil vi ikke videre berøre, hvad uenighederne har drejet sig om – det er blevet behandlet i flere andre kapitler. Vi vil derimod se nærmere på, hvor der har vist sig problemer eller udviklingsmuligheder i aftalen – og dermed rum for forbedringer.

#### Forskellige afsæt for MED

I en overordnet vurdering af betydningen af MED skal man være opmærksom på, at *udgangspunktet* kan være en væsentlig faktor. I nogle amter var man allerede i det eksisterende samarbejdssystem kommet langt i forhold til medindflydelse, medbestemmelse og integration af arbejdsmiljøarbejdet – i andre amter har man haft et SU-system præget af et ikke alt for velfungerende koordinationsudvalg.

Vurderingen af MED kan derfor være stærkt afhængig af, hvor man starter fra. Som en leder siger:

*Det har været en udvikling. Hvis andre kigger på det, kan de sige: 'Dér har vi da været i hundrede år'. Men for os var det et gennembrud for en udvikling, det er derfor begejstringen er der. (...) Du kan være bombet så langt tilbage, at det i sig selv er en udvikling. Så er der andre, der kan være så langt fremme, så de kan sige, nu giver det os ikke mere, nu vil vi videre. Vi var gået i stå. (201:6)*

Det betyder, at nogle amter har opfattet rammeaftalen som en velkommen håndsrekning for at komme videre i samarbejdet – mens andre måske kunne have klaret sig uden denne håndsrekning. Der er dog ingen, der har været decideret negative over for aftalen – man har mere taget, hvad man kunne bruge, og så en del steder udvidet aftalen, så den er blevet tilpasset de lokale forhold.

#### Rum for forbedringer

Det overordnede positive indtryk betyder dog ikke, at der ikke er rum for forbedringer. På en række detailområder kan det gøres bedre. Nogle forslag til forbedringer retter sig meget direkte mod de centrale parter, andre befinder sig i gråzonen mellem den lokale autonomi og de centrale parterets retningslinjer – og atter andre kan kun løses lokalt.

I det følgende er det også denne opdeling, der vil blive tilstræbt – det centrale, det lokale, og gråzonen – hvor det lokale skal forstås som amtet, området eller arbejdspladsen. Det skal dog understreges, at man ikke kan udelukke muligheden for at agere centralt på et lokalt problem; her vil det i første omgang blive betonet som tilhørende det lokale område.

#### Det centrale

Måske meget sigende for de senere års decentraliseringstendenser er det relativt få problemfelter i det lokale MED-samarbejde, der relaterer sig til det centrale niveau. Det indikerer, at parterne i vid udstrækning lokalt har accepteret niveauet for autonomi – i forhold til rammeaftalen.

#### MED-uddannelse

Den mest åbenlyse utilfredshed, parterne i amterne har haft i forhold til det centrale system, relaterer sig ikke direkte til rammeaftalen, men til en væsentlig service relateret til den – nemlig udbudet af MED-uddannelsen.

Som påpeget i *Kapitel 8: MED-uddannelsen* har man i flere amter en oplevelse af et for énsartet og stereotyp uddannelsesstilbud fra centralt plan. Og i kritikken ligger også svaret på, hvad der kan gøres bedre:

For det første skal undervisningen gøres relevant i forhold til det enkelte amt. Flere aktører på flere forskellige niveauer har udtrykt ønsker om scenarier eller rollespil, som kan guide parterne bedre i samarbejdet.

For det andet – og tæt forbundet med det første – skal undervisningen differentieres. Differentieringen er dels i forhold til de forskellige udvalgsniveauer – fx er der meget mindre brug for undervisning i regnskab og budgetter i et lokaludvalg end der er i et hovedudvalg. Men differentiering er også i forhold til de meget forskellige aktørers meget forskellige baggrunde. Både uddannelsesmæssigt og hvad angår erfaringer i samarbejds- og/eller arbejdsmiljøsystemerne over årene, er der betydelige forskelle mellem de forskellige ledelsesrepræsentanter og medarbejderrepræsentanter - og hvad der er banalt for den ene, er en kompleks nyhed for den anden. Undersøgelsen antyder altså behov for fleksible og differentierede MED-uddannelser med scenarier, der tager udgangspunkt i lokale forhold i amterne frem for rammeaftalen.

### Det lokale

De fleste problemer i MED-samarbejdet er fundamentalt lokalt funderet; det er på lokalt plan, de kan og skal løses (hvis de overhovedet skal løses). For der er også forhold, som ikke er objektive problemer, men mere et spørgsmål om smag og interesser. Det gælder fx spørgsmålet om, hvorvidt en organisation skal være lærende eller ej – pr. definition kan man ikke sige, at en lærende organisation er bedre end en decentral organisation. Vi kan blot konstatere, at der er forskelle mellem de to kommunikationsformer i hhv. en lærende og en decentral organisation – men det er et eksempel på et lokalt forhold, som man ikke kan stille sig til dommer overfor.

### Det personlige - at nå ud til de yderste led

Den måske mest gennemgående kommentar i alle amter angående problemer med MED's implementering også på lokalt plan har været personlige egenskaber. Især på ledersiden er det helt afgørende, om en leder er pro MED, og hvad det indbefatter af medindflydelse, medbestemmelse og opprioritering af arbejdsmiljøarbejdet. Hvor det i alle amter kan konstateres, at ledersiden på topniveau har tilpasset sig MED og de nye tider, så er situationen mere broget på lokalt plan. Her oplever mange lokale MED-udvalg, at ledere ikke formår at tilpasse sig og at leve op til ånden i MED. For nogle topledere står dette klart, og for dem er der to veje: Enten må disse ledere vænne sig til den nye tid, eller også må de forlade organisationen.

Spørgsmålet er, om der er en tredje vej. Noget tyder på, at der er steder, hvor MED simpelt hen ikke har den fornødne status. Som en medarbejderrepræsentant siger, så véd de fleste læger på sygehusene ikke, hvad MED er. Det tyder på, at budskabet om MED som nyt og centralt samarbejdsforum i en kvalitativt anderledes samarbejdsorganisation mange steder kun er slået igennem i toppen af niveauet.

En indsats for at hæve MED's status i de ydre niveauer er således påkrævet, og det må regnes for afgørende, at der i 2. eller 3. generation af de lokale MED-aftaler tages initiativer, hvor der stilles krav til lokale ledere og medarbejderrepræsentanter i forhold til MED som nyt samarbejdssystem. Dermed lægges op til en mere differentieret MED-aftale, hvor der stilles mere præcise krav på lokalt plan, end der måske gør på centralt – et ønske, som mange lokale aktører ifølge undersøgelsen faktisk har udtrykt.

### TR's og SIR's nye roller

I det nye énstrengede samarbejdssystem stilles nye krav til alle parter. Men måske er de største krav til medarbejdersiden. Hvor tillidsrepræsentanter førhen udelukkende var ansvarlige for samarbejde og især personalepolitik, skal de i

dag – i princippet – også tage stilling til arbejdsmiljøforhold, både det psykiske og det fysiske. Og hvor sikkerhedsrepræsentanter førhen udelukkende skulle tage sig af arbejdsmiljøet, og måske især det fysiske, så skal de i dag også sætte sig ind i samarbejdsregler og personalepolitik.

Det sker ikke fra dag til anden. Mange steder er det stadig meget funktionsopdelt; når der tales samarbejde og personalepolitik, er det tillidsrepræsentanter, der er på banen – og omvendt, når arbejdsmiljø er på bordet. Også de forskellige traditioner for, hvad de støtter deres autoritet på, spiller ind her – tillidsrepræsentanter støtter sig til et forhandlingsystem, sikkerhedsrepræsentanter til et lovgivningssystem.

I fremtiden er kravet, at begge medarbejderrepræsentantgrupper skal kunne deltage i diskussioner på begge områder. Men før det sker, skal der efteruddannes på begge områder – ligesom der skal rykkes ved mentaliteten, så begge grupper tager ansvar på alle områder i MED-udvalgenes diskussioner af retningslinjer.

Der kan her være behov for andet og mere end et tilbud om uddannelse – måske krav om uddannelse, både af ledere og medarbejderrepræsentanter i både arbejdsmiljø og samarbejde, er vejen frem.

### Gråzonen

En række emner til diskussion i denne MED-undersøgelse lader sig ikke éntydigt knytte til enten det lokale eller det centrale niveau. Det er emner, som man både kan gøre noget ved via en central rammeaftale eller et protokollat og via lokale tiltag. Og det er emner, som man ikke kan sige éntydigt repræsenterer et problem – men hvor man snarere kan konstatere, at det er til diskussion, om man finder det problematisk og dermed også, om man vil gøre noget ved det.

### Medbestemmelse og medindflydelse – er det nok?

Graden af medindflydelsen og medbestemmelsen i amterne har ikke givet anledning til de store konflikter. Som påpeget i denne undersøgelse har der ikke været større forventninger om mere medindflydelse og medbestemmelse, end man har fået, og i det store og hele er medarbejdersiden helt på det rene med, hvor grænserne for ledelsesretten ligger.

Men derfor kan man måske nok – i en MED-undersøgelse – tillade sig at stille spørgsmålet, om det så er nok? Kan og skal der gives eller tages mere medbestemmelse og medindflydelse?

Noget tyder på, at emnet til stadighed er til diskussion i amterne, og interessant nok er det nok så meget ledessiden, der efterlyser mere slagkraft (læs: beslutningskompetence) i hovedudvalgene. Spørgsmålet er, hvad sammenhængen skal være mellem beslutningskompetence i hovedudvalget og forhandlingskompetence – og herunder hvorvidt man fortsat kan fastholde fra ledesside, at der ikke kan og skal være organisationsrepræsentanter i hovedudvalg.

Som flere cases i denne undersøgelse viser, rykkes der alligevel betydeligt ved medindflydelsen og medbestemmelsen – men det er ikke via store principielle og forkromede diskussioner. De store diskussioner finder sted ved udformning af lokalaftalerne, og her er ledelsen meget forsigtig med at lægge ledelsesret fra sig. Der, hvor grænserne reelt rykkes, er på det mere uformelle plan – særligt når ledelser i amterne erfarer, at de ved medinddragelse af medarbejderne fx i budgetseminarer og personalepolitiske tiltag faktisk bliver i stand til at træffe bedre beslutninger. Dermed sker der en glidning fra medindflydelse til medbestemmelse, og ledelsesretten flyttes. Selv om denne glidning ikke er formelt nedskrevet nogen steder, skal man nok ikke underkende værdien for parterne i dette samarbejde – og for dem betyder det mindre, om der nedskrives regelsæt om grænserne for medbestemmelse.

### **Organisationsrepræsentanternes rolle – og aftalekompetencen**

Det andet emne, som til stadighed er til diskussion, er organisationsrepræsentanternes rolle i samarbejdssystemet. Formelt er det i mange af de undersøgte amters lokalaftaler indskrevet, at organisationsrepræsentanter ikke må sidde i hovedudvalgene. Virkeligheden er, at der alligevel ofte sidder personer, der ganske vist har orlov fra amtet, men som har haft det i så lang en periode, at de reelt regnes for organisationsrepræsentanter – i hvert fald af ledelsen, men i mange tilfælde også af medarbejdere i amtet.

Diskussionen har mange facetter. På den ene side mener nogle ledere såvel som medarbejderrepræsentanter, at organisationsrepræsentanter er for langt fra den virkelighed, der tegner sig i amtet – og at de er for politiske. På den anden side mener andre medarbejderrepræsentanter og ledere (og faktisk af og til de samme ledere), at netop organisationsrepræsentanter gør hovedudvalget stærkere og mere beslutningsdygtigt; de løfter diskussionerne, de har beslutningskompetencen; og de har i nogle tilfælde et bredere net ud i hele den – også geografisk - heterogene organisation, som et amt er.

Hvorvidt der skal tages en beslutning om dette – og om den skal tages lokalt eller centralt – er op til parterne. Men undersøgelsen her antyder, at dette emne er et, som til stadighed rumler i baghovedet på såvel ledere som medarbejderrepræsentanter i hovedudvalgene – og det kan antyde, at et af de store emner i de kommende års MED-samarbejde både lokalt og centralt vil blive, om der skal ændres i MED-udvalgenes beslutningskompetencer og sammensætning. Skal der det, berører det ikke kun de lokale udvalg, men hele forhandlings- og aftale-systemet. Hele spørgsmålet berører således aftalekompetencen og i sidste instans de faglige organisationers rolle – og vi vil derfor dvæle lidt mere ved dette spørgsmål i det følgende afsnit.

#### **MED og aftalekompetencen**

Som især fremhævet i kapitlerne 4 og 9 er der ikke nogen éntydighed, når det gælder medarbejdersidens repræsentation og koordinering. Ledelsen ønsker en stærk medarbejderrepræsentation, hvad angår såvel indhold som kompetencer til aftaleindgåelse – men viger tilbage, hvis prisen er professionaliserede organisationsrepræsentanter. Ledelserne i amterne er ambivalente. De vil ikke have organisationsrepræsentanter, og problemet synes at være, at de kan være for organisationspolitiske i deres tilgang til amtets samarbejdspolitik.

Hvis ledelsen ønsker den styrke, som organisationsrepræsentanterne besidder såvel indholdsmæssigt som i forhold til aftaleindgåelse (om det så skal foregå inden for eller formelt set udenfor MED), så er det eneste alternativ til organisationsrepræsentanternes tilstedeværelse på sigt, at man professionaliserer repræsentationssystemet – dvs. man giver den frihed til de medarbejderrepræsentanter i amtet, som er nødvendig for, at de til stadighed kan levere kompetent modspil til ledelsen. Hvis arbejdsgiverne ikke vil det, må man leve med en formel opdeling – spørgsmålet er bare, om det har nogen videre praktisk betydning, hvis der flere steder alligevel reelt er tale om en sammenkobling af de to systemer. Men flere cases i denne undersøgelse antyder, at amterne er så store, at der er volumen til i en vis grad at professionalisere begge systemer. Det betyder i praksis både at have et mindre antal fællestillidsrepræsentanter/tillidsrepræsentanter og et mindre antal sikkerhedsrepræsentanter, som helt eller delvist er frikøbt og dermed får professionelle muligheder. Sådanne repræsentanter vil ikke per definition være mindre abstrakt tænkende eller med en snævrere horisont end organisationsrepræsentanterne – men nogle ledelser viger tilbage for et internt repræsentationsorgan, som har kapacitet til at kigge ledelsen i kortene. Hvis de ikke vil have et professionelt apparat fra medarbejdersiden, der sidder så tæt på dem, så siger ledelserne reelt også nej til at fjerne eller i det mindste stærkt reducere asymmetrien mellem ledelsen og medarbejderrepræsentationen.

De faglige organisationer synes i dag at holde fast i, at man ikke skal udvikle aftalekompetencen videre. Men som flere af casene viser, så opleves det som en fordel for både ledelse og medarbejdere, at der er en sammenhæng i samarbejds- og forhandlingssystemet. Sådant fungerer det også nogle af de steder, hvor der findes organisationsrepræsentanter. Om aftalerne indgås i MED-regi eller formelt sker udenfor, er af mindre betydning; det er ofte blot et spørgsmål om at gå uden for døren og tage et par andre kasketter på.

Hvis det skal foregå i MED-regi, forudsætter det en løsning af det problem, som er organisationernes bedste argument for at fastholde aftalekompetencen: at aftaler i MED ikke som aftaler i forhandlingssystemet kan sanktioneres gennem det fagretlige system. SU/MED refererer i sidste instans tilbage til ledelsesretten og kan ikke indgå aftaler i overenskomstsystemet forstand. Aftaler i MED kan således ikke behandles i det fagretlige system, men i et særligt partssystem uden effektive sanktionsmuligheder. Man kan måske sige, at de lokale fagforeninger og kredse i en vis grad bruger den manglende struktur på virksomhedsplanet – i dette tilfælde amtsplan – til at holde fast i deres forhandlingsmæssige rettigheder. For hvis de ikke gør det og tillader MED at udvikle sig til et effektivt forhandlingsorgan, så bliver det meget svært for mange lokale organisationer (og for deres medlemmer) at få reel indflydelse på egne forhold.

Problemet er altså, at medarbejdersiden og deres organisationer ikke har udviklet en virksomhedsbaseret organisationsstruktur, der på én gang kan sikre power til at matche ledelsen og en entydig repræsentationsstruktur. En vigtig forudsætning for uddelegering af forhandlingskompetencen er således, at man sikrer, at alle medarbejdergrupper repræsenteres.

En sådan organisationsstruktur fjerner ikke det problem, at de små personalegrupper vil være underrepræsenteret – men de kan sikres både formelle og reelle redskaber til at søge indflydelse. Der vil være en formel forpligtelse for hovedrepræsentanterne til at varetage alle medarbejdernes interesser. Og hvis kompetencen glidende lægges ud, fordi parterne lokalt kan blive enige om det, er det måske netop dét, der kan skabe et afgørende internt pres for forandring af strukturerne på medarbejdersiden.

Er MED det afgørende?

Det generelle indtryk fra denne undersøgelse i amterne er, at MED har gjort en betydelig forskel. Det har løftet arbejdsmiljøet, det har struktureret de personalepolitiske diskussioner, det har – nogle steder – øget medindflydelsen og medbestemmelsen, og det har mange steder mere uformelt rykket ved ledelsesretten – sådan tegner billedet sig i hvert i fald i hovedudvalgene.

I lokaludvalgene er billedet mange steder noget mere broget. Her er MED som nævnt implementeret i meget forskellig grad, og som det fremgår, har det ikke ændret adfærd alle steder.

Og måske med god grund – for ikke helt få steder har samarbejdet fungeret til alles tilfredsstillelse under SU-systemet. En lokal leder i et velfungerende MED-udvalg lægger da heller ikke skjul på, at MED ikke har ændret hans arbejdsmåde:

*Grundlæggende vil jeg sige, at jeg har ikke ændret adfærd på grund af den MED-aftale. Det har jeg ikke. Jeg kan ikke mindes, at jeg på noget tidspunkt har valgt at handle anderledes eller valgt at samarbejde anderledes, fordi der er kommet en aftale. Jeg har lang erfaring med at arbejde med samarbejdsudvalg før. (...) Men altså det har ikke noget med MED-aftalen at gøre. Jeg er ked af at sige det. (306:209)*

Der er altså steder, hvor samarbejdet har været konstruktivt før og er det nu, og sådanne steder har MED ikke gjort en forskel. Der er måske stille og roligt fyldt

ny vin på gamle flasker; man har i det gamle SU-system faktisk indarbejdet arbejdsmiljøhensyn i mange personalepolitiske beslutninger.

Dette antyder, at der kan være andre faktorer, som er ganske afgørende for samarbejdet, medindflydelsen, medbestemmelsen og arbejdsmiljøet – nemlig personer. I alle amter i denne undersøgelse har interviewpersonerne fremhævet personers betydning: En ny amtsdirektør har fx i flere amter totalt vendt op og ned på forholdet mellem ledelse og medarbejderrepræsentation. Og i alle amter nævnes lokale ledere som helt afgørende for niveauet af medindflydelse og medbestemmelse. Hvis lederen vil det, sker det – hvis han eller hun ikke vil det, er det en næsten uoverstigelig barriere, og dét véd både medarbejdere og topledelsen.

Derfor er der i dette materiale også mange amter, hvor man ikke kan sige direkte, at MED var det afgørende for en ny samarbejdsform og –struktur. Ikke sjældent er der inden for et år både blevet ansat en ny topledelse og indført MED, og i de situationer kan det være vanskeligt éntydigt at vurdere, hvad der er det afgørende for et løft i samarbejdet og/eller arbejdsmiljøarbejdet.

Der er dog næppe tvivl om, at selv om en progressiv ny ledelse kan gøre en meget stor forskel, så har de nye ledere også ofte haft stærkt brug for værktøjer til at implementere de nye idéer. Og her har MED alligevel spillet en stor rolle – som kapitlet om ledelse viser, har MED for mange topledere netop været et værktøj til at ændre vanetænkning og sætte autoritære lokale ledere under pres. På den måde er der næppe tvivl om, at MED har været en betydelig katalysator for udviklingen i amternes samarbejdssystemer i de seneste år – uanset personskifte på topposter.