



## **Nye rammer – nye roller for ledere og medarbejdervalgte i amter og kommuner – spørgsmål til debat**

### ***1. Fælles udfordringer og muligheder***

#### **Fra regler til rammer**

Hvordan kan ledere og medarbejderrepræsentanter fremover - i en tid præget af stadig større decentralisering, uddelegering af ansvar og medindflydelse - definere deres roller i forhold til hinanden?

#### **Arbejdspladsen er omdrejningspunktet**

Vil udviklingen fra regler til rammer betyde, at parterne på arbejdspladserne i stigende grad orienterer sig mod arbejdspladsen?

Vil medarbejderrepræsentanterne finde arbejdspladsen vigtigere end 'de faglige organisationer'. Og vil lederne finde arbejdspladsen vigtigere end 'amtet/kommunen'?

#### **Virksomhedsplaner**

Hvordan sikres det, at medarbejdere og ledere på arbejdspladsen involveres og får indflydelse på virksomhedsplanernes udformning, og hvordan sikres det, at planerne bliver et fælles projekt?

Hvordan kan arbejdspladsen stille krav til ledere, MED-udvalg og politikere på centralt plan i amtet/kommunen om, at der følges op på de virksomhedsplaner, som den enkelte arbejdsplads har udarbejdet?

#### **Nye former for samarbejde**

Hvad betyder antallet af medarbejderrepræsentanter for kvaliteten af arbejdet i medindflydelsesudvalgene?

Vil mere tid til arbejdet som medarbejderrepræsentant rent faktisk også øge indflydelsen og kvaliteten af arbejdet?

Hvilken rolle skal arbejdsmiljøarbejdet have i forhold til tillidsrepræsentantarbejdet under de nye samarbejdsformer, og skal de to funktioner sammenlægges?

Er en medarbejderrepræsentant, der både varetager arbejdsmiljø og de øvrige tillidsrepræsentantopgaver, en fornuftig løsning?

Ender det med, at medarbejderrepræsentanten sætter sig mellem de to stole - arbejdsmiljøarbejde og tillidsrepræsentantarbejde - eller bliver det netop muligt at opprioritere arbejdsmiljøet i samarbejde med ledelsen?

Hvilke fordele og ulemper er der ved en professionalisering af medindflydelsen på medarbejdersiden?

Kunne opgaven i stedet løses ved, at medarbejderrepræsentanter samarbejdede og delte ansvaret for at være tovholdere på aftaleområder?

Kan det omvendt være til fordel for ledersiden, at medarbejdersiden har en mere professionel repræsentant, som ikke er en del af det daglige arbejde?

### **Rådhusseffekten/amtsgårdseffekten**

Er der på amtsgården/rådhuset reelt en erkendelse af det behov, som de decentrale arbejdspladser har for at få information og indflydelse?

Accepterer man på den enkelte arbejdsplads tingenes tilstand for passivt?

Kan arbejdspladserne stille mere markante krav til de mere centralt placerede parter om, at de er opmærksomme på lokale behov og ønsker?

### **Løn i medarbejdersamtaler?**

Kan man tale om en ligeværdig dialog om arbejdslivet for den enkelte, hvis løn bliver involveret i medarbejdersamtalen?

Kan løn blive en del af samtalen, uden at magtrelationen mellem leder og medarbejder bliver væsentligt forrykket?

Hvornår diskuteres et egentlig tillæg - og hvornår diskuteres de forventninger eller krav, der skal opfyldes for at få et tillæg?

Hvis lønforhandlinger ender med at blive individualiseret, kan der så ikke for alvor stilles spørgsmålstejn ved tillidsrepræsentantens rolle?

Skal medarbejderrepræsentanten blot acceptere de lønsamtaler, som finder sted bag lukkede døre, eller skal han eller hun være med til medarbejdersamtalerne?

## ***2. Lederen år 2000***

### **Fra faglig ledelse til ledelse som fag**

Får faglig ledelse meget mindre betydning, fordi der kommer flere ledelsesmæssige opgaver og krav til lederne?

Er medarbejderne parate til at respektere en leder, som er god til at lede, men som måske ikke fagligt er så dygtig?

Er der nogle fag, hvor faglige kompetencer hos lederne har mindre betydning end i andre fag?

### **Fra kollega til leder - øget synlighed**

Er det et problem for samarbejdet mellem ledere og medarbejdere, når ledere stadig tydeligere markerer sig som ledere og mindre som kolleger?

Vil ledere og medarbejdere/medarbejderrepræsentanter finde sammen, når de har en fælles oplevelse af, at nogle ydre krav kan true arbejdspladsens fortsatte eksistens?

Er der en modsætning i disse forhold, og hvordan kan ledere, medarbejdere og medarbejderrepræsentanter tackle dette?

Har medarbejderne interesse i medindflydelsen, eller ser de på en række områder hellere, at lederen tager et ansvar og træffer beslutninger?

Hvis man ønsker, at lederen optræder mere som leder, på hvilke områder skal det så være, og på hvilke områder skal medarbejderne involveres?

Er lederens evne til at handle i et politisk turbulent miljø kun noget der er brug for en overgang i forbindelse med en stadig mere udbredt decentralisering, som endnu ikke har fundet en fast og formel form?

Eller er det en mere permanent tilstand, hvor det fremover må forventes, at ledere i stadig større grad bliver involveret direkte eller indirekte i politiske beslutninger og hvordan skal man som leder så tilegne sig sådan en evne?

I hvilket omfang kan og skal medarbejder(repræsentanter) involveres i sådanne til dels politiske beslutninger?

Får lederne de udviklingssamtaler, som de har behov for, og lægges der planer for den uddannelse og udvikling de har behov for?

Føler afdelingsledere og institutionsledere, at de kan stille krav til topledere om samtaler og kompetenceudvikling, og risikerer man en usystematisk ad hoc ledelse hvis lederne ikke opkvalificeres?

### ***3. Medarbejderrepræsentanterne år 2000***

#### **Involvering i arbejdspladsens opgaver og økonomi**

Har medarbejderrepræsentanterne de fornødne forudsætninger for at få indsigt i og viden om økonomiske forhold?

Vil en øget indsigt i ledelsesopgaver og økonomi betyde, at medarbejderrepræsentanter på nogle områder bløder sine krav til ledersiden op?

Kan det af kollegerne opfattes som, at han eller hun fjerner sig fra kollegernes fællesskab og måske viser mindre forståelse for kollegernes krav og behov?

Kunne én vej frem være, at medarbejderrepræsentanterne i deres uddannelse blev trænet i at involvere kollegerne mere, og at de stiller krav til kollegerne om aktiv stillingtagen?

#### **Forhandling af egne vilkår**

Hvad kan gøres for at sikre, at der på flere arbejdspladser indgås lokale aftaler om TR-vilkår?

Skal kravene i TR-aftalen strammes op, eller skal der andre tiltag til, der på lokalt plan gør det påkrævet at diskutere en aftale, som sikrer medarbejderrepræsentanternes arbejdsvilkår?

Vil mere information til kollegerne om TR-arbejdets krav, kunne lægge mere pres på den lokale ledelse for, at sådanne aftaler bliver indgået?