Nye rammer - nye roller

FOR LEDELSE OG MEDARBEJDERVALGTE I KOMMUNER OG AMTER

debatoplæg

DET PERSONALEPOLITISKE FORUM

Nye rammer- nye roller for ledelse og medarbejdervalgte i kommuner og amter

Udgivet af: Det Personalepolitiske Forum, februar 2001

Forfatter: Steen E. Navrbjerg, FAOS

Redaktion: Turid Eikeland, KL, Sidsel Leonhardt, Amtsrådsforeningen, Henrik Carlsen, KTO

Styregruppe: Birte Bak Andersen, KL, Jan Lindstrøm, KL, Kim-Øst Jacobsen, DSR, Sanne Nikolajsen, DKK og Ellen Gydesen, AC

Layout og tryk: fb communication / Frederiksberg Bogtrykkeri A/S

Debatoplæg

Nye rammer - nye roller for ledelse og medarbejdervalgte i kommuner og amter

Forord

Lokale medarbejderrepræsentanter og lokale ledere i amter og kommuner stilles i dag over for stadig flere udfordringer og krav. Decentralisering, ny løndannelse, udlicitering, rammeaftaler og meget andet betyder, at både ledere og medarbejderrepræsentanter på stadig flere områder oplever nye krav.

Men hvordan viser disse krav sig? Hvordan tackler lokale ledere og medarbejderrepræsentanter dem? Og hvad betyder de nye krav for relationerne mellem ledere og medarbejderrepræsentanter?

I efteråret 1999 blev en undersøgelse af disse forhold sat i værk. Den blev igangsat og finansieret af Det Personalepolitiske Forum. Undersøgelsen er udført af FAOS, Forskningscenter for Arbejdsmarkeds- og Organisationsstudier, ved Københavns Universitet. Undervejs interviewede forskerne i alt 69 ledere og medarbejderrepræsentanter i seks kommuner og tre amter. Undersøgelsen gør af gode grunde ikke krav på at være repræsentativ for alle amter og kommuner, men på baggrund af undersøgelsesmaterialet har forskerne kunnet tegne en række billeder af lederen og medarbejderrepræsentanten år 2000.

Undersøgelsen *Nye roller og udfordringer for lokale ledelses- og medarbejderrepræsentanter i den (amts)kommunale sektor* består af tre dele:

Delrapport I udgør et kravkatalog, hvor de krav og udfordringer, som tegner sig for ledere og medarbejderrepræsentanter i amter og kommuner, beskrives.
Delrapport II består af ni case-studier, der belyser, hvordan disse krav og udfordringer viser sig på arbejdspladserne, og hvordan de opleves af medarbejderrepræsentanter og ledere.
I ***Hovedrapporten*** analyseres og diskuteres resultaterne med henblik på at belyse, hvordan medarbejderrepræsentanter og ledere arbejder med de nye krav og roller. De tre rapporter kan findes på internettet på adressen www.personaleweb.dk.

Denne debatpjece samler op på de vigtigste pointer i rapporterne. Pjecen rejser nogle debatspørgsmål, som er dagsaktuelle for både kommunernes og

amternes øverste medindflydelses- og medbestemmelsesudvalg. Pjecen udsendes til kommunens og amtets øverste MED-udvalg, men udvalget opfordres hermed til også at delagtiggøre arbejdspladsernes udvalg i drøftelserne om, hvordan man lokalt kan tackle de nye roller og udfordringer, som ledere og medarbejderrepræsentanter står over for.

Håbet er, at diskussionen kan gøre det tydeligt for de involverede på de mange arbejdspladser i amter og kommuner, hvordan de kan få indflydelse på deres eget arbejdsliv. Og dermed også få et bedre arbejdsliv og nogle bedre samarbejdsrelationer.

Pjecen kan udskrives fra hjemmesiden på **www.personaleweb.dk**, hvor også undersøgelsen er at finde. Her kan tillige hentes plancher med resumé af den omtalte undersøgelse og pjecens debatspørgsmål. Her er der også oprettet en debatside, hvor diskussionen kan fortsætte.

Det Personalepolitiske Forum
København, februar 2001

1.
Fælles udfordringer og muligheder

Tidligere var arbejdsvilkår for både ledere og tillidsrepræsentanter i vid udstrækning styret af centralt fastsatte regler. Var man i tvivl om noget, kunne der altid refereres til regler, som så blot skulle følges.

Fra regler til rammer

I dag er forholdet mellem ledere og tillidsrepræsentanter præget af rammer, som skal udfyldes lokalt af tillidsrepræsentanter og ledere - ofte i fællesskab. Det gælder både i det daglige arbejde og i håndteringen af fx overenskomster og rammeaftaler.

"I dag har vi fået pengene ud, vi har fået kompetencen ud - og kan vi selv styre det, behøver vi ikke at spørge om lov nogen steder. Det betyder meget arbejde - men det er altså også betydeligt sjovere at være leder i dag, end det var før decentraliseringen - dengang var spørgsmålet bare, om man passede ind i reglerne eller ej." ***Leder***

Det betyder imidlertid også, at forholdet mellem medarbejderrepræsentanter og ledere ikke længere er givet på forhånd. Parterne skal i langt højere grad end tidligere opfinde og definere deres roller i forhold til hinanden. De skal finde deres nye roller i en tid præget af stadig større decentralisering, uddelegering af ansvar og medindflydelse - og for mange er der tale om betydelige rolleskift.

Arbejdspladsen er omdrejningspunktet

Udviklingen fra regler til rammer betyder også, at parterne på arbejdspladserne i stigende grad orienterer sig mod arbejdspladsen. For medarbejderrepræsentanterne er arbejdspladsen vigtigere end 'de faglige organisationer'. Og for lederne er arbejdspladsen vigtigere end 'amtet/kommunen'.

Når rammerne skal udfyldes lokalt, skal ledere og medarbejderrepræsentanter træffe en lang række beslutninger, som bl.a. handler om arbejdspladsens overlevelse i forhold til omverdenen. Det betyder, at ledere og medarbejderrepræsentanter samt medarbejdere ofte finder fælles fodslag i forhold til en række ydre krav. Kravene kan være decentralisering, rammeaftaler, politikerkrav, effektiviseringskrav, brugerkrav osv.

Man kan tale om en stadig større arbejdspladsorientering. Hvor man tidligere kunne tale om 'os' (medarbejderne) som modsætning til 'dem' (lederne), så er tendensen i dag, at 'vi' opfattes som 'os medarbejdere og ledere på arbejdspladsniveau'. Over for dette 'vi', arbejdspladsen, fremstår ledere på mere centralt niveau som 'de' - fx 'kommunen'.

Dermed er der også tale om nye former for samarbejde. Den centrale ledelse i amtet eller kommunen kan ikke regne med, at ledere på arbejdspladsen har samme interesser og mål som den centrale ledelse. Tilsvarende kan de faglige organisationer ikke forvente, at medarbejderrepræsentanterne i det daglige arbejde tager højde for de overordnede faglige interesser. For parterne på arbejdspladsen er det hensynet til arbejdspladsen, der vægtes.

"Danmarks Lærerforening var virkeligt gode ved sidste overenskomst - de sprøjtede ud med materiale til deres tillidsfolk. Dér var KL langt bagefter, og det var dem, som vi [lederne] skulle have informationer fra!" ***Leder***

"Vi får lov til at sætte dagsordenen for amtet. Vi er hele tiden et halvt til et helt skridt foran. Det synes jeg også, vi har mærket i lønforhandlingerne i forhold til modparten. Det er os, der præger dagsordenen, og det er os, der skubber den. Konsulenter og tillidsmændene er meget bedre forberedt, end ledelsen er. Vi bliver også brugt som konsulenter hele tiden. Ledelsen render jo ud og ind af døren hele tiden og skal lige have hjælp."

Tillidsrepræsentant

Også andre forhold bidrager til arbejdspladsorienteringen. Især ledere på de mindre arbejdspladser mangler ofte viden om overenskomster og regler. Ikke helt få ledere må erfare, at deres medarbejderrepræsentant er bedre orienteret om rammeaftaler og/eller regler, end de selv er. Derfor trækker de tit på medarbejderrepræsentanternes viden. Og det giver faktisk medarbejderrepræsentanterne en betydelig indflydelse. Der skal samarbejdes mellem ledere og medarbejderrepræsentanter, når overenskomster og andre aftaler skal fortolkes.

Virksomhedsplaner

Generelt er både ledere og medarbejdere positive over for virksomhedsplaner. Men mange steder ved man ikke præcist, hvad planerne skal bruges til. Det skaber usikkerhed.

Ét problem kan være, at de menige medarbejdere på arbejdspladserne ikke bliver taget med på råd, når virksomhedsplanerne laves. Dermed betragtes planerne ofte som noget, som ledelsen kan bruge - og ikke som et værktøj, der eventuelt også kan bruges til at gennemføre nogle af medarbejdernes

"Altså, det er først i det øjeblik, de får politisk ejerskab, at virksomhedsplanerne begynder at blive noget værd. De kræver ejerskab - for det første politisk, dernæst ledelsesmæssigt og så hos medarbejderne. Alle skal have et medejerskab." ***Leder***

idéer og prioriteringer. Omvendt kan det også diskuteres, om medarbejderne i tilstrækkeligt omfang selv søger indflydelse. Betragter medarbejderne fra starten virksomhedsplaner som ledernes værktøjer, vil interessen i selv at søge indflydelse ofte være begrænset.

Decentraliseringen og arbejdspladsorienteringen betyder ganske vist større lokalt selvstyre. Men det kan også betyde, at beslutningerne på den enkelte arbejdsplads er ude af trit med de overordnede målsætninger. På sigt kan det betyde, at de enkelte arbejdspladser - selv inden for samme sektor - udvikler sig ganske forskelligt, måske endda i modsatte retninger.

"Der er ikke noget meldt ud om, hvilken kvalitet man vil have i de tilbud. Det er jo nemt at lave en virksomhedsplan, hvis der ikke er nogen krav i den overordnede politiske målsætning." ***Leder***

Ledere og medarbejderrepræsentanter er positivt indstillede over for virksomhedsplaner som styringsværktøj. Men hvis der ikke er et politisk ejerskab af den enkelte arbejdsplads' eller sektors virksomhedsplan(er), så svækkes interessen betydeligt.

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

"Fra ledelsens side var vores intention en slankere organisationsstruktur. Efterhånden er næsten alle medarbejdere beskyttede - det er utrolig mange. Jeg troede faktisk, at der var enighed om at slå SU og sikkerhedsorganisationen sammen, men så holdt enigheden også op. Medarbejderne vil faktisk have en udvidelse af organisationen; de vil have flere udvalg, end der er nu." ***Leder***

Indgåelse af aftaler om udvidet medindflydelse (MED-aftaler) er forløbet meget forskelligt.

Nogle steder er det gået smertefrit, andre steder har selve processen været så problematisk, at det faktisk har skabt dårligere samarbejdsforhold.

Mange steder er der store diskussioner om, hvordan de nye MED-udvalg skal sammensættes. Disse diskussioner overskygger ofte debatten om medindflydelsens indhold. Det er en generel tendens, at arbejdsgiversiden ønsker diskussionen om struktur afklaret først. Typisk ønsker de en slankning af organisationen, det vil sige færre medarbejderrepræsentanter. Ofte ønsker arbejdstagersiden en diskussion om indhold først.

Men betyder antallet af medarbejderrepræsentanter noget for kvaliteten af arbejdet? Og vil mere tid til arbejdet som medarbejderrepræsentant rent faktisk også øge indflydelsen og kvaliteten af arbejdet?

De steder, hvor etableringen af MED-aftaler har været mest vellykket, er også dér, hvor det har stået parterne mest klart, hvem der har ansvar for hvad. Desuden synes det at lette processen betydeligt, hvis det står parterne klart, at man faktisk også får indflydelse, hvis man er aktiv i udvalgene. Men hvordan sikres, at de forskellige lokale MED-udvalg får indflydelse i de mere centrale MED-udvalg?

"Vi gjorde meget ud af at snakke indhold først, men det havde cheferne svært ved - de ville gerne have strukturen på plads først."
Tillidsrepræsentant

En betydelig barriere for etablering af MED-aftaler kan være afdelingsledere og institutionsledere. Hvis de frygter, at deres ansvarsområde overtages helt eller delvis af MED-udvalg eller underudvalg, vil de ofte være skeptiske overfor MED-aftaler.

Både ledere, medarbejderrepræsentanter og medarbejdere synes, at arbejdsmiljøet principielt er vigtigt. Men når det kommer til konkret handling, så støttes arbejdsmiljøarbejdet ikke særlig godt af parterne på arbejdspladserne - og området har ofte lav status, når det tages op i de forskellige medindflydelsesudvalg.

I debatten om nye samarbejdsformer er det vigtigt at få diskuteret: Hvilken rolle skal arbejdsmiljøarbejdet have i forhold til tillidsrepræsentantarbejdet?

Arbejdsmiljø handler i dag ikke blot om støj, møg og røg. Arbejdsmiljø år 2001 handler også om personalepolitik og psykosociale forhold som samarbejde mellem medarbejdere m.m. Det betyder til gengæld også, at sikkerhedsrepræsentantarbejdet og tillidsrepræsentantarbejdet bliver stadig sværere at adskille.

Skal de to funktioner sammenlægges? Er en medarbejderrepræsentant, der både varetager arbejdsmiljø og de øvrige tillidsrepræsentantopgaver, en fornuftig løsning?

Der kan være både fordele og ulemper ved den konstruktion: En sammenlægning vil inddrage færre medarbejdere, og det kan betyde, at endnu færre interesserer sig for arbejdet for medindflydelse. Men det kan også betyde, at denne medarbejderrepræsentant bliver særdeles godt klædt på til at tackle alle de opgaver, som han eller hun står overfor. Dermed er der tale om en bedre matchning til ledersidens kvalifikationer i forhandlingerne. En risiko kan dog være, at en sådan repræsentant bliver så professionaliseret, at han eller hun mister kontakten til de menige medarbejdere.

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?

I nogle MED-udvalg - fx på amtsniveau - sidder der repræsentanter fra fagforeningen, og repræsentanten er ikke nødvendigvis ansat på arbejdspladsen.

Der er flere grunde til det. For det første er en række af de emner, der diskuteres på dette niveau, ganske komplicerede. Det kræver indsigt i emnet. Det har ikke alle – og især ikke nybagte medarbejderrepræsentanter. For det andet fordres politisk indsigt. Det gælder, når der indgås kompromiser, både i forhold til det egentlige politiske system og i forhold til de mange faggrupper, der skal repræsenteres på dette niveau.

"Det kræver noget at kunne indgå nogle kompromiser; det kræver mange års erfaring som tillidsrepræsentant. Der kører et politisk spil, som man ikke kan regne ud som nyvalgt - absolut ikke. Man skal have en ret stor indsigt, og så kræver det, at man er vant til at samarbejde med de øvrige organisationer på tværs."

Tillidsrepræsentant

Pointen er altså, at det kræver mere end almindelig pondus at matche ledere på dette niveau, når det gælder viden og indsigt. Lederne er ofte rutinerede, veluddannede forhandlere. Og for at matche ledernes forhandlingsevner har medarbejdersiden interesse i, at en 'professionel' forhandler sidder med fra deres side - ikke mindst i lyset af de stadig mere komplekse opgaver.

Men er det givet, at medarbejdersiden har brug for professionel hjælp? Og er der forståelse fra de menige medarbejdere for det, hvis en medarbejderrepræsentant melder ud, at han eller hun ikke føler sig klædt godt nok på til at klare opgaven? Kunne opgaven 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?

Måske er der behov for en bredere diskussion af, hvordan man sikrer lige stor forhandlingsstyrke på de to sider i MED-udvalgene.

Rådhuseffekten/amtsgårdseffekten

En kommune eller et amt er en stor arbejdsplads - både hvad angår antallet af ansatte og geografisk. Det betyder imidlertid også, at afstanden til magtens centrum - rådhuset eller amtsgården - er vidt forskellig. Nogle ledere og medarbejderrepræsentanter har daglig eller ugentlig kontakt med topledere og politikere - mens andre kun ser dem en gang eller to om året.

"Vi har været meget enige i organisationerne. Men vi har også kunnet mærke, at de medarbejdere, der sidder på rådhuset....de har en tættere kontakt med systemet. Men de har godt kunnet se vores forhold, at de har måttet bakke op omkring strukturen. Men det er klart, at de sidder tættere på beslutningstagerne."

Tillidsrepræsentant

"Den tillidsrepræsentant, der sidder på rådhuset, føler vi ikke er vores tillidsmand. Det er lidt af en nedtur, at vi ikke regnes med som en del af rådhuset." ***Medarbejder***

Informationer er af stor betydning for de tillidsrepræsentanter og ledere, der ikke sidder på rådhuset eller amtsgården. For dem er det afgørende, at det eksisterende samarbejde ikke ændres på en måde, så de lokale medarbejderrepræsentanter og ledere mister indflydelse på de mere centrale niveauer.

Når medarbejderne har så forskellige positioner i samarbejdet, så kan det også betyde, at interesserne i forhold til indflydelse kan være forskellige - på medarbejderside. Man kan komme ud for situationer, hvor nogle medarbejderrepræsentanter (på rådhuset/amtsgården) er enige med ledelsen om, at der kan skæres ned på de formelle fora for samarbejde - mens andre (uden for rådhuset/amtsgården) modsætter sig en nedskæring.

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?

Hverken udviklings- eller lønsamtalen er aftalt som en ret eller pligt i overenskomsterne, der gælder for medarbejdere i kommuner og amter. Medarbejderudviklingssamtaler afholdes dog typisk én gang om året, hvor leder og medarbejder diskuterer det forløbne års samarbejde og opgaveløsning samt forventninger til hinanden fremover.

"Vi kan umuligt gøre begge dele… Jeg kan ikke lave 70 medarbejdersamtaler én gang om året og så en lønsamtale hvert år også."

Leder

På mange arbejdspladser er man begyndt at slå samtaler om medarbejderudvikling og lønforventninger sammen. Mange ledere finder, at de to ting ikke lader sig adskille. Det er til dels et spørgsmål om tid - men mange ledere påpeger også, at diskussionen af løn og medarbejderudvikling hænger sammen. Det er to sider af samme sag.

"Vi skal som tillidsrepræsentanter sikre, at det ikke kører helt af sporet. Så man i en afdeling kan få både i hoved og røv, og i en anden afdeling sidder der en leder, der ikke vil give noget. Det er jo dér, hvor vi kommer ind - ikke i medarbejdersamtalerne - men i lønforhandlingen eller godkendelsen af den."

Tillidsrepræsentant

Fra medarbejderside er reaktionen blandet. Nogle steder finder medarbejderne - ligesom ledelsen - at drøftelserne om løn og fremtid hænger sammen. Andre steder frygter man, at en samtale, der handler om både–og, betyder, at spørgsmålet om medarbejdernes fremtidige udvikling kommer i anden række i forhold til spørgsmålet om løn.

Kan man tale om en ligeværdig dialog om arbejdslivet for den enkelte, hvis løn bliver involveret? Meningen med en medarbejdersamtale er traditionelt, at der her er et 'helle'. Her kan medarbejderen give udtryk for sin mening om arbejdet og ledelsen. Kan løn blive en del af samtalen, uden at magtrelationen mellem leder og medarbejder bliver væsentligt forrykket?

I dag ligger forhandlings- og aftaleretten om løn og løntillæg hos repræsentanterne for de faglige organisationer. Det er derfor ikke den enkelte medarbejder selv, der kan aftale sin løn. Mange steder tager medarbejderen imidlertid selv emnet løn op ved medarbejdersamtalen. Herved er der mulighed

for, at samtalen bliver en form for forhandling. Grænsen mellem drøftelser og forhandling kan flyde ud.

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 spørgsmålstegn 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

På stadig flere arbejdspladser er det ikke nok at være dygtig til sit fag. Man skal i stigende grad også kunne lede og tage beslutninger om løn, økonomi, indkøb m.m. på arbejdspladsen. Lederrollen er under forandring.

Fra faglig ledelse til ledelse som fag

"Grundstemningen er afgørende, ånd og værdi er grundlæggende, også når der er andre magtstrukturer på spil som fx ny løndannelse - tør vi være anderledes, tør vi eksperimentere?" ***Leder***

Nogle ledere modtager denne udvikling med kyshånd. Nu får man omsider magt, som man har haft agt! Nu kan man omsider lede og tage selvstændige beslutninger, hvor der førhen har været tale om traditionel regelstyring. For andre ledere er denne udvikling ikke dét, de drømte om, da de tog jobbet. Ofte har de gjort det, fordi de blev anset som de bedste inden for deres fagområde. De har ikke taget jobbet, fordi de ville involveres i løndiskussioner og personaleledelse. De har valgt at blive ledere, fordi det var et vigtigt led i den faglige udvikling - for arbejdspladsen og for dem selv.

Begge disse ledertyper findes i dag, men det lader til, at ledelse som fag vinder frem på bekostning af faglig ledelse. Rammestyring og decentralisering betyder, at regelstyret ledelse bliver stadig mindre effektiv. Ledere og medarbejdere på den enkelte arbejdsplads skal i stadig flere situationer selv definere, hvordan de generelle rammer udfyldes.

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

Fra kollega til leder - øget synlighed

De lokale ledere er blevet mere synlige. En række forhold, som tidligere blev afklaret centralt eller på amtsligt/kommunalt niveau, skal i dag afklares på den enkelte arbejdsplads. Det bliver tydeligt for medarbejderne, at det er deres nærmeste leder, der skal træffe beslutninger, som ofte førhen blev truffet på mere centralt plan eller var bestemt af regler.

Decentralisering af fx forhandlinger om løn- og arbejdsvilkår stiller helt nye krav til lederne. Når det gælder forhandlinger om løn, skal lederne stå ansigt til ansigt med medarbejderne, når de skal fortælle, hvem der har fået tillæg. Og efterhånden som denne proces udvikles, vil personaleledelse, motivering af medarbejdere, budgetlægning og mange andre opgaver blive en større del af lederne hverdag.

"I dag er man nødt til at markere holdninger. Man kan ikke bare stille sig bag et lærerkollegium og sige, at det må vi spørge andre om. Hvis vi beslutter det, så bliver det jo gennemført!"
Du er blevet mere synlig på den måde? Dét er jeg!!!" ***Leder***

Lederen som beslutningstager bliver meget mere synlig for medarbejderne. Det er ikke 'amtet', 'kommunen' eller 'overenskomsten', man kan skyde skylden på, hvis man som medarbejder er utilfreds med en beslutning, men derimod lederen i kød og blod.

Denne forandring er især mærkbar for ledere og medarbejdere på mindre arbejdspladser. Her er lederen typisk en del af det daglige arbejdsfællesskab. Men netop rollen som arbejdsgiver, personalechef og lønforhandler kan betyde, at lederen i højere grad bliver en leder frem for en kollega.

De nye ledelsesformer, hvor lederne stadig tydeligere fremstår som ledere, kan give flere spændinger og konflikter og dermed nye udfordringer for medarbejderrepræsentanten i relationen til ledelsen. På den ene side kan ledere og medarbejderrepræsentanter finde sammen om en strategi i forhold til krav om fx effektivitet og bedre service, pres mod udlicitering m.m. På den anden side kan nye lederroller også betyde, at medarbejderrepræsentanter i stigende grad ser lederen som forhandlings(mod)part mere end som kollega - i hvert fald i nogle situationer.

"Ledelsesprofilen på skolerne har ændret sig. Det er gået fra at være faglige ligemænd til at være noget mere administrativt. Det er meget omfangsrigt at være leder i dag, for der skal hele tiden ske noget nyt - og det foregår ud over den normale undervisning. Og de får jo også kastet pengene i hovedet og skal styre det decentralt, og det stiller nogle store krav til dem som ledere."

Tillidsrepræsentant

Men er det et problem for samarbejdet mellem ledere og medarbejdere, når ledere stadig tydeligere markerer sig som ledere og mindre som kolleger? Og hvordan hænger det sammen med, at ledere og medarbejdere/medarbejderrepræsentanter finder 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?

Der er næppe tvivl om, at disse tendenser kan påvirke det faglige fællesskab på arbejdspladserne. Og hvis kvaliteten af arbejdet har sit grundlag i fællesskab omkring fagligheden, må det diskuteres, hvordan nye strukturer og organiseringer påvirker det arbejde og de serviceydelser, som den enkelte arbejdsplads leverer.

Ledere kan reagere forskelligt på, at de bliver mere synlige og har større ansvar. Nogle ledere søger at uddelegere ansvaret til medarbejderne. Ét motiv kan være, at man ønsker medarbejderne involveret i beslutningsprocesser. Denne reaktion kan betragtes som et af de positive elementer ved decentraliseringsprocessen. Men et andet motiv til at inddrage medarbejde-

re og medarbejderrepræsentanter kan være, at lederne ikke ønsker det ansvar, som de får. I så fald er involveringen mere et forsøg på at undgå ubehagelige elementer ved lederrollen.

Har medarbejderne interesse i medindflydelsen, eller ser de på en række områder hellere, at lederen tager et ansvar og træffer beslutninger? Og hvis man ønsker, at lederen optræder mere som leder, på hvilke områder skal det så være? På hvilke områder skal medarbejderne involveres?

Mange ledere må i dag konstatere, at en tredje dimension i ledelse - nemlig det politiske - fylder stadig mere. På mange områder er grænsen mellem politik og ledelse under opløsning. Både politikere og brugergrupper presser på for, at budgetter skal overholdes og ventelister skal væk. Men følger der ikke øgede ressourcer med, så presser man reelt ledere til at træffe politiske beslutninger: Enten overholdes kvalitetskravene, eller også overholdes budgetkravene.

"Ventelisterne skal væk, og samtidig skal der laves en besparelse. Det er klart, at jo flere patienter man kører igennem, jo dyrere bliver det. Det kan jo ikke undgås, og det ved politikerne da også godt. Bare protesen til en hofte koster 40.000 kr.……og det er derfor, at jeg siger, at jeg godt kan forstå dem [lederne] lidt, for det er utaknemmeligt for dem." ***Leder***

I praksis betyder denne udvikling, at ledere i stigende grad skal kunne navigere i et politisk landskab. Ledere bliver stadig mere synlige i dette politiske landskab.

Er der er tale om 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? Er det sidste tilfældet, vil evnen til at handle i et politisk turbulent miljø være af stor betydning for ledere. Men hvordan skal man som leder tilegne sig sådan en evne? Og i hvilket omfang kan og skal medarbejder(repræsentanter) involveres i sådanne til dels politiske beslutninger?

Afdelingsledere og institutionsledere er også ansatte i amter og kommuner. Som ansatte er de omfattet af rammeaftalen om kompetenceudvikling mv. Og kompetenceudvikling er særdeles vigtig i lyset af de nye roller og udfordringer, som ledere står over for.

Men får disse ledere de udviklingssamtaler, som de har behov for? Og lægges der planer for den uddannelse og udvikling de har behov for. Et problem kunne være, at afdelingsledere og institutionsledere måske ikke føler, at de kan stille krav til topledere om samtaler og kompetenceudvikling. Det kan på sigt blive et problem. For hvis lederne ikke opkvalificeres, vil mulighederne for at tage en række af de udfordringer op, som både medarbejderrepræsentanter og ledere står over for, være ringere. Og risikerer man så en usystematisk ad hoc ledelse?

3.
Medarbejderrepræsentanten år 2000

Medarbejderrepræsentanter inddrages stadig mere i ledelsesbeslutninger. Det skyldes dels decentraliseringen og det øgede ansvar, som tildeles ledere lokalt, dels rammeaftaler og MED-aftalen.

Involvering i arbejdspladsens opgaver og økonomi

"Forpligtelsen er blevet mere bunden for tillidsrepræsentanten. Det er helt klart, at tillidsrepræsentanten skal være meget påpasselig med at sørge for at få informationerne ud til baglandet. Tillidsrepræsentanten skal samle op og sørge for at få det tilbagemeldt. Jeg mener, at udviklingen skal komme nedefra og så op. Det er lettere at forholde sig til beslutninger, som ledelsen har taget, hvis man selv har været med. De produkter skal indeholde éns egne værdier. En høj grad af ejerskab hos medarbejderne - dét er vigtigt." ***Tillidsrepræsentant***

Opgaverne for medarbejderrepræsentanten er mangfoldige. De spænder fra traditionelle tillidsrepræsentantopgaver som forhandlinger om løn- og arbejdsvilkår til opgaver, som også er ledernes opgaver, fx involvering i sociale kapitler eller rekruttering og fast-

holdelse af medarbejdere. Og i stigende grad involveres medarbejderrepræsentanten også i arbejdspladsens økonomi.

Den øgede indflydelse har flere konsekvenser. For det første fordrer involvering i arbejdspladsens økonomi, at medarbejderrepræsentanterne har indsigt i og viden om økonomiske forhold. Det kræver tid både til efteruddannelse og til, at den enkelte sætter sig ind i budget- og regnskabsmæssige forhold. Medarbejderrepræsentanterne kan ikke forventes at have den fornødne indsigt i økonomiske forhold. Jo mere komplicerede problemstillinger, jo bedre forberedelse kræves der, både tidsmæssigt og uddannelsesmæssigt.

For det andet kan øget indsigt i ledelsesopgaver og økonomi betyde, at medarbejderrepræsentanten får stadig større forståelse for arbejdspladsens vilkår og ledernes arbejdsbetingelser. Denne indsigt kan betyde, at medarbejderrepræsentanter på nogle områder bløder sine krav til ledersiden op. Og det kan kollegerne opfatte 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? At de stiller krav til kollegerne om aktiv stillingtagen? Dermed ville medarbejderrepræsentanternes mandat i forhandlingerne blive styrket, og kollegerne ville blive stillet til ansvar for de beslutninger, som medarbejderrepræsentanterne træffer. Så vil kollegerne bære et medansvar, hvis de ikke lader sig involvere.

Forhandling af egne vilkår

Som medarbejderrepræsentant er det vanskeligt at forhandle egne vilkår. I nogle perioder har man som repræsentant for kollegerne brug for meget tid, i andre for mindre tid. Men de fleste føler, at de ikke har tid nok til at bestride hvervet. Begrebet 'nødvendig og tilstrækkelig tid' optræder i TR-aftalen, men på mange arbejdspladser er der ikke indgået en konkret aftale om medarbejderrepræsen-

"Men det pinlige var, at de havde ikke ønsket at indgå en eneste aftale [om TR-vilkår] inden for rammeaftalen. Vi blev vrede over det, for det kan ikke nytte noget, at man går ind og genforhandler en rammeaftale, som man ikke har lyst, evne og vilje til at bruge overhovedet."

Tillidsrepræsentant

tanters vilkår. TR-aftalen er løst formuleret, og det er op til den enkelte arbejdsplads at fylde den ud. Denne 'frihed' betyder mange steder, at der ikke lokalt indgås en aftale om medarbejderrepræsentanternes arbejdsvilkår.

Den udvikling står i modsætning til den store betydning, som medarbejderrepræsentanternes arbejde faktisk tillægges af især ledere på arbejdspladsniveau. Her regnes de for vigtige sparringspartnere ved udfyldelsen af nye rammeaftaler, i forhandlinger af nye lønformer og i forbindelse med personalepolitiske tiltag. Det er dem, der ved noget om regler og overenskomster m.m.

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? Spørgsmålet er desuden, om ikke også kollegerne kunne informeres mere om TR-arbejdets krav og på den måde kunne lægge mere pres på den lokale ledelse for, at sådanne aftaler bliver indgået?

Pjecen kan downloades fra www.personaleweb.dk og fra parternes hjemmesider:

Kommunernes Landsforening
Gyldenløvesgade 11
1600 København V
telefon: 33 70 33 70
www.kl.dk
e-mail: kl@kl.dk

Amtsrådsforeningen
Dampfærgevej 22
Postboks 2593
2100 København Ø
telefon: 35 29 81 00
www.arf.dk
e-mail: arf@arf.dk

Københavns Kommune
Rådhuset
Økonomiforvaltningen
1599 København V
telefon: 33 66 33 66
www.copenhagencity.dk
e-mail: pers@of.kk.dk

Frederiksberg Kommune
Rådhuset
2000 Frederiksberg
telefon: 38 21 21 21
www.frederiksberg.dk

Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte
Løngangstræde 25, 1.
Postbox 2237
1019 København K
telefon: 33 11 97 00
www.kto.dk
e-mail: kto@kto.dk

DET PERSONALEPOLITISKE FORUM

010213 Frederiksberg Bogtrykkeri A/S