

Delrapport I:

Medindflydelsen i ord

- ni case-studier af samarbejdet i kommuner i Danmark

Steen E. Navrbjerg & Ane Kolstrup

Maj 2004

Delrapport i projekt MED-evaluering

ISBN 87-7296-234-8

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

Delrapport I: Medindflydelsen i ord – ni case-studier af samarbejdet i kommuner i Danmark

1. udgave, 1. oplag juni 2004

Kommunernes Landsforening
Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte
Københavns Kommune

Publikationen er udarbejdet af:

FAOS, Københavns Universitet:

Steen E. Navrbjerg
Ane Kolstrup

Projektledeelse:

Nanna Kolze, KL
Lars Daugaard, KTO
Jørgen Tejlgaard Pedersen, Københavns Kommune

Tryk: Kommunernes Landsforening

ISBN 87-7296-234-8

Indholdsfortegnelse

Forord	7
Indledning	9
Case 1: Fynsk MED-købstad.....	11
Kommunen	11
Hvorfor MED?	11
MEDs funktion	12
Grænser for medindflydelsen – politikere og samarbejdet.....	12
Referater og høring	14
Møder med økonomiudvalget.....	16
MED uden uddannelse – en taske uden hank	17
Det faglige baglands servicering	19
Afskedigelse af ’for dygtige’ chefer i forbindelse med omstruktureringen...	20
’Paragrafrytterne’ trækker i håndbremsen	22
Ønsker til den centrale MED-aftale.....	22
Rammeaftaler – et mulighedskatalog	23
Opsamling	24
Case 2: MED-Regionskommune	27
Kommunen	27
Hvorfor MED?	27
Opprioritering af sikkerhedsarbejdet	27
Mere effektivt samarbejdssystem	28
Større kendskab til arbejdet i MED-systemet.....	28
Voldgiftsmuligheder.....	29
Indflydelse og engagement.....	29
Ressourcer – forholdet mellem ’vil’ og ’kan’	30
Ledelsesstyring versus medarbejderindflydelse – ’ømt lederstof’	31
Ledelsen og de nye (MED)-strukturer	32
Kommunikationen mellem udvalgene.....	34
Møder med økonomiudvalget.....	35
Matchning - koordination nemmere på A-siden end på B-siden.....	35
SOK – Organisationerne i Kommunen.....	36
Forhandlingssystem versus samarbejdssystem.....	37
Opsamling	37
Case 3: Sjællandsk MED-landkommune	41
Kommunen	41
SU-systemet før MED	41
Etableringen af MED.....	41
MED-aftalen - Hvor ’fast i kødet’?	42
Færre medarbejderrepræsentanter	43
Pres fra politisk plan.....	45
MED-systemets funktion.....	45
Personalepolitiske forventninger til MED-systemet.....	45
Organisationsrepræsentanter i HU	47
Violinerne afstemmes – koordinering på B-siden	48
Repræsentation	49
Demokratisering via MED – og decentralisering	50
Manglende oplæg fra medarbejdersiden?.....	52
Personalemøder på arbejdspladsniveau	54
Kommunikationen mellem niveauerne.....	55
Referater	56
Når ledelsen glemmer at orientere.....	58
Arbejds miljøarbejdet	58

Arbejdsmiljøarbejdet før MED – to-strengt.....	59
Arbejdsmiljøarbejdet efter MED – én-strengt	59
Halvformelle sikkerhedsmøder – tilbage til to-strengt?	61
Uddannelse	62
Opsamling	64
Case 4: Sjællandsk SU-forstad	67
Kommunen	67
Diskussionen om MED	67
Fokus på formål frem for struktur – FIS eller SIF.....	68
Forbedring af SU-systemet – ni indsatsområder	70
Udviklingsorientering eller	71
...rockwool-lag beskytter ledelsesretten	71
Begrænset engagement fra medarbejderside	72
Arbejdsmiljøarbejdet	75
Planen	75
Virkeligheden – SU og SI sammensmeltes	75
Hvordan kan arbejdsmiljøarbejdet løftes?	76
Opsamling	77
Case 5: Sjællandsk MED-købstad	79
Kommunen	79
Hvorfor MED?	79
MED i praksis - topstyret decentralisering	80
Selektiv decentralisering	81
Medindflydelse frem for medbestemmelse	82
Høringer: Ledelsen tænker tankerne	84
Matchning og uddannelse.....	85
Kommunikationen mellem niveauerne.....	86
Referater	86
Adgang til Intranettet.....	87
Regler eller rammer?	89
MED er stadig nyt	90
Opsamling	91
Case 6: Fynsk SU-landkommune	93
Kommunen	93
Intet centralt samarbejdsorgan som udgangspunkt.....	93
Først HSU, så MED.....	93
Begrænset behov for en optimering af samarbejdet	94
Diskussionen om MED	95
Uenighed om organisationsrepræsentanter – eller medbestemmelse?	95
For mange medarbejderbeskyttede.....	96
HSU	96
Medindflydelse og medbestemmelse	97
Matchning.....	97
HSU-arbejdet skal læres.....	98
Samarbejdskultur i en lille kommune.....	99
Fordel 1: Mulighed for fælles ejerskab	99
Fordel 2: Mere direkte kontakt mellem niveauerne.....	100
Ulempe 1: Formelle strukturer overses	101
Ulempe 2: Sognegrænserne eksisterer stadig	101
Er samarbejdssystemet løsningen?	102
Opsamling	103
Case 7: Københavnsk SU-forvaltning	105
Forvaltningen.....	105
Diskussionen om MED	105
Organisatoriske ændringer vigtigere end samarbejdssystemet.....	105
Bydelsforsøg vigtigere end MED.....	105

Struktur og repræsentation i hovedudvalget	106
Frygt for nedtonet arbejdsmiljøarbejde	107
Afventer andre resultater	108
SU i to perioder	109
SU 1998-2002.....	109
HSU – forum for orientering, aftaler eller samarbejde?	109
Fornyelse påkrævet.....	111
SU fra 2002	112
Formelle og uformelle samarbejdssystemer	118
Mange strenge at spille på	118
MED og de alternative indflydelseskanaler.....	121
Matchning.....	121
Kommunikationen mellem niveauerne.....	122
Arbejdsmiljøarbejdet	124
En for én og alle for sig.....	125
Status på MED-diskussionen – og fremtiden	127
Opsamling	128
Case 8: Jysk SU-landkommune	133
Kommunen	133
MED-forhandlingernes første runde: 1997-1998	133
Det nuværende SU-system	134
SU-systemet før og efter ledelsesskifte	134
Ungt hovedsamarbejdsudvalg	135
Et skrantende arbejdsmiljøsystem	136
MED-forhandlingernes anden runde: 2003-?	138
Strukturen	139
Arbejdsmiljøarbejdets placering og status.....	141
Medindflydelse og medbestemmelse	142
Fokus på 'kan-bestemmelserne' i MED-aftalen.....	143
HU og økonomiudvalget	144
Repræsentationsproblemet	145
Uddannelse	148
Opsamling	148
Case 9: Jysk MED-landkommune.....	153
Kommunen	153
Forhandlingerne om MED.....	153
Lokale organisationsrepræsentanter en barriere	154
Arbejdsmiljøarbejdet som omdrejningspunkt i samarbejdet.....	156
Medindflydelse og medbestemmelse	157
Antallet af udvalgsmedlemmer.....	158
Samarbejdskultur i en lille kommune.....	159
Møder med Økonomiudvalget.....	160
Kommunikationen mellem udvalgene.....	162
Matchning og ledelse.....	164
Uddannelsen skal være lokalt tilpasset.....	165
MED-rammeaftalens effekt – centralt og lokalt	166
Den centrale rammeaftale.....	166
Den lokale effekt	166
Arbejdsmiljøarbejdets status	167
Opsamling	168
Bilag 1: Den kvalitative metode.....	171
De valgte enheder	171
De valgte personer.....	171
Spørgeguiden – under stadig udvikling	172
Hvad siger case-studierne?	172
Validitet og reliabilitet.....	173

Forhandlingerne om MED – og hukommelsen	174
Anonymitet.....	174
Bilag 2: Spørgeguide for kvalitative interview	175

Forord

Medindflydelse og medbestemmelse er krav, som i stigende grad stilles af medarbejdere på arbejdspladser i den kommunale sektor – ikke mindst i lyset af den stadig mere udbredte decentralisering, som også for mange ledere i amter og kommuner gjorde det naturligt i højere grad at inddrage medarbejderne i beslutningsprocesserne. For kan man decentralisere ledelse og 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 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 en 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 – april 2004 – har 157 af KL's medlemskommuner indgået en MED-aftale, mens resten af kommunerne og de syv forvaltninger i Københavns kommune i princippet stadig har SU.

I forlængelse af aftalen blev det besluttet, at aftalen og dens virkninger skulle evalueres efter seks år. Det er denne evaluering af samarbejdssystemerne i danske kommuner, der her foreligger. Undersøgelsen er igangsat af KL, Københavns Kommune og KTO, og er udført af FAOS, Forskningscenter for Arbejdsmarkeds- og Organisationsstudier med lektor, ph.d. Steen E. Navrbjerg og fil.dr. Jørgen Steen Madsen som projektledere.

Undersøgelsen er baseret både på kvalitative case-studier og på en spørgeskemaundersøgelse, og undersøgelsens resultater falder i tre dele – to delrapporter og en hovedrapport.

I *Delrapport I: Medindflydelsen i ord* præsenteres otte case-studier af store og små kommuner med MED og SU – samt et case-studie af en københavnsk forvaltning. Case-studierne viser, hvordan aftalerne i virkelighedens verden har udmøntet sig – herunder de diskussioner, der har udspillet sig i forhandlingsorganerne, hvilke løsninger, man har fundet i den enkelte kommune, om samarbejdet er blevet forbedret, uanset om man har valgt MED eller SU etc. Med andre ord træder virkeligheden her i karakter – og som studierne viser, findes der næsten lige så mange løsninger på de udfordringer, som stilles til samarbejde i dag, som der findes kommuner.

I *Delrapport II: Medindflydelsen i tal* præsenteres spørgeskemaundersøgelsens resultater. Alle formænd og næstformænd i Hovedudvalg i såvel SU- som MED-kommuner har fået et spørgeskema, som belyser samarbejdet i såvel MED- som SU-systemer. Godt 75% af alle adspurgte har svaret, og vi får her med tørre tal at se, om formænd og næstformænd oplever en forskel på de to systemer – herunder om medindflydelsen og medbestemmelsen er større i det ene system end i det andet.

Hovedrapporten *Mellem medindflydelse og medbestemmelse* er en overordnet analyse af resultaterne fra såvel delrapport I og delrapport II. Det er således her,

tal og ord mødes. I rapporten analyseres medindflydelsen og medbestemmelsen i SU og MED-systemerne; arbejdsmiljøets status; kommunikation mellem niveauerne; kompetencer og uddannelse i systemerne; MED-forhandlingernes forløb m.m. Analysen kvalificerer ved hjælp af case-studierne talmaterialet – og omvendt. Desuden præsenteres en række emner for yderligere diskussion.

Hovedrapporten foreligger som en selvstændig udgivelse. De to delrapporter udgives ikke i bogform, men særligt interesserede kan se rapporterne og downloade dem fra www.kl.dk, www.kto.dk, www.personaleweb.dk og/eller www.faos.dk. Herfra kan også hovedrapporten helt eller delvist downloades.

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 og næstformænd, der har brugt tid på at svare på vores omfattende spørgeskema samt alle de mennesker – godt 70 personer - i kommunerne og forvaltningerne, som har stillet sig til rådighed for alle vore spørgsmål. En stor tak til dem alle. Og en særlig tak skal rettes til de mennesker i hver kommune og forvaltning, som har koordineret vores interview i særdeleshed og vores ophold i almindelighed.

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

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

København, maj 2004

Steen E. Navrbjerg og Jørgen Steen Madsen

Indledning

I denne delrapport I sættes der kød og blod på samarbejdssystemerne i danske kommuner. Kan vi forklare nogle af de resultater, som vi ser i talmaterialet? Hvordan fungerer det i store kommuner i forhold til små kommuner? Kan vi se nogle kvalitative forskelle mellem MED og SU, som ikke viser sig i talmaterialet? Disse og mange andre spørgsmål kan vi få svar på i de ni case-studier, som præsenteres i denne delrapport.

Delrapporten gennemgår samarbejdsforholdene i de otte kommuner og den københavnske forvaltning en for en. Der tages emner op, som har direkte relevans til MED-systemet – men der tages også en række forhold op, som måske mere indirekte har betydning for samarbejdet, og som ikke bare relaterer sig til MED-aftalen eller SU-aftalen. På samme tid, som vi i interviewene har haft til formål at skaffe viden om MED versus SU, har det også været af stor betydning, at interviewene havde fælles ejerskab. Det betyder i praksis, at interviewpersonerne og historierne i kommunerne har været lige så styrende for, hvad vi talte om i interviewene som vores interesser i at belyse lige nøjagtig MED-aftalen.

Det er således heller ikke alle de forhold, som har haft vores interesse, der bliver belyst i alle cases. I én kommune har udskiftning på centrale lederposter måske haft langt mere at sige for samarbejdet end MED-forhandlingerne i sig selv; i en anden kommune har man måske netop været igennem kursus for alle medarbejdere, og her er overvejelser om uddannelse måske meget nærværende.

Der er dog en række overordnede forhold, som bliver belyst i stort set alle case-studierne. Det drejer sig om:

- Forhandlingerne om MED – herunder de største barrierer og katalysatorer i forhandlingerne
- Etableringen af det nuværende system – herunder påvirkning fra MED-forhandlingerne
- Det nuværende MED- eller SU-systems funktion – herunder medindflydelse og medbestemmelse; kommunikationen mellem niveauerne; koordination af synspunkter på begge sider; og matchning mellem ledere og medarbejderrepræsentanter
- Arbejdsmiljøarbejdets status

Disse spørgsmål bliver i praktisk taget alle cases belyst. En række andre spørgsmål bliver belyst lidt mere sporadisk i case-studierne. Det drejer sig bl.a. om: uddannelse inden for MED eller SU, om uformelle strukturers betydning for samarbejdet, om relationerne til det politiske system, om møder med økonomiudvalget etc.

For en nærmere beskrivelse af metode og metodiske overvejelser henvises til s.171

Hvert case-studie afsluttes med en opsamling på 1-3 sider, hvor de vigtigste analyser fra den enkelte case trækkes frem i punktform. Disse opsamlinger anvendes ikke mindst i den tværgående Hovedrapport til at perspektivere talmaterialet og drage konklusioner.

Når man læser case-studierne igennem, slår det måske læseren, at der er mange problemer i samarbejdet i danske kommuner. *Det er der ikke* – det generelle

indtryk er, at samarbejdet fungerer i langt de fleste kommuner. Det viser tal materialet også. Men godt kan blive bedre, og når man får chancen for at udtrykke, hvad der kunne være bedre, så benytter man den naturligt nok. Og den chance har interviewpersonerne fået og taget.

Vi har som interviewere nok også fokuseret på problemer og barrierer – det er strengt taget det, vi er ansat til, for rapporten skal bruges til at forbedre det eksisterende samarbejdssystem.

Men det samlede indtryk er, at det langt de fleste steder faktisk fungerer udmærket – og vi håber, at de involverede parter vil bruge rapporten konstruktivt til at komme endnu videre i forbedringerne af samarbejdssystemet.

Case 1: Fynsk MED-købstad

Kommunen

Kommunen er en mellemstor kommune med ca. 17.400 indbyggere. Kommunen indgik en MED-aftale i august 2000.

MED-strukturen kaldes i denne kommune for en SISU-struktur for at understrege sammenlægningen af sikkerhedsdelen og samarbejdsdelen. Der er tre niveauer: hovedudvalg, centerudvalg, og lokaludvalg. På samme niveau som lokaludvalg har man på mindre arbejdspladser personalemøder med SISU-status. På alle niveauer er systemet én-strengt, dvs. at sikkerhedsdelen og samarbejdsdelen er slået sammen. På personalemøder med SISU-status deltager alle medarbejdere – det er altså ikke kun repræsentanter som på de tre andre niveauer. Ellers har personalemøder samme kompetencer som de øvrige udvalg

På interviewtidspunktet var kommunen i den afsluttende fase af en strukturændring i organisationen.

Hvorfor MED?

Ledelsen valgte at etablere MED – ifølge en forvaltningsleder og en sekretær for MED – primært for at få et samlet system med både samarbejdsdelen og sikkerhedsdelen i ét udvalg.

Jeg tror nok, det var sikkerhedssystemet, arbejdsmiljødelen som en integreret del, der var det bærende. (...) Det var kommunaldirektøren, der syntes, at vi burde gøre noget ved det.

(Forvaltningsleder)

En typisk anden årsag til at etablere MED, som kendes fra flere af de andre undersøgte kommuner, er ledelsens ønske om færre medarbejderrepræsentanter. Men det har ledelsen i denne kommune valgt at se stort på, og en ledelsesrepræsentant mener, at der snarere er flere medarbejderrepræsentanter i det nye system. Denne 'omkostning' accepteres imidlertid, fordi man til gengæld har fået integreret sikkerhedsarbejdet.

Når det gælder den konkrete udformning af MED-aftalen, har man valgt at kopiere fra andre kommuner, som allerede havde indgået en MED-aftale:

Jamen - jeg kan lige så godt være ærlig og sige, at vi fandt jo bare nogle eksemplarer [fra andre kommuner], og så gik vi i gang med at udskifte navnet fra det eksemplar, som vi havde. Og det er ikke noget at være specielt stolt af, men sådan er det. (...) Vi kunne slet ikke rumme at opstille en masse flotte visioner og målsætninger for det.

(Forvaltningsleder)

Man har som nævnt valgt at fastholde navnet SISU, og det er med fuldt overlæg:

Vi syntes jo, at det var vigtigt at få det her SI med, fordi vi gerne ville have prioriteret sikkerhed. Og det er en af effekterne af MED-aftalen - der er blevet langt, langt større opmærksomhed omkring sikkerhedsarbejdet. Og det synes jeg er fint. Meget positivt ved den aftale. Og det virker også mere ved-

kommende; når man alligevel sidder i sådan nogle forskellige fora, hvor man får diskuteret arbejdspladserne, jamen så er det da oplagt, at man også tager sikkerhedsdelen med.

Så det synes jeg har været en utrolig gevinst.

(Forvaltningsleder)

MEDs funktion

Ovenfor er nogle af de oprindelige årsager til at indføre MED beskrevet – som det nu huskes af nogle af aktørerne. Men hvordan fungerer det så?

Og jeg tror også, at sikkerhedsrepræsentanterne har oplevet det som en gevinst at komme ind og være med til at få meget mere information om, hvad der foregår i organisationen i det hele taget.

(Forvaltningsleder)

Grænser for medindflydelsen – politikere og samarbejdet

Den oprindelige idé med MED-systemet var, at medindflydelsen skulle øges. Det var implicit i MED-aftalen, og det var da også sådan, idéen blev solgt til medarbejderne i kommunen.

Da MED-systemet blev lanceret, der var det jo også lanceret som: 'Nu har I virkelig mulighed for at få indflydelse. Nu bliver I hørt. Nu kører det, venner'. Og selvfølgelig tænkte vi: 'Yes' - det lyder jo godt.

(Medarbejderrepræsentant i hovedudvalg og centerudvalg)

Men især én sag har skabt tvivl blandt medarbejderne om, hvorvidt ledelsen faktisk mener det alvorligt med medindflydelsen. Kommunalbestyrelsen indførte kort efter etableringen af MED et ansættelsesstop uden at høre MED-udvalget først.

I dag huskes netop denne episode af nogle medarbejderrepræsentanter som eksempel på, at der er grænser for medindflydelsen – også under det nye system,

Vi har alligevel måttet opleve at være sat af på nogle meget vigtige punkter. Uden yderligere forklaring. Nogle påstod endda, at de havde glemt, at man skulle høres.

Der var et ansættelsesstop, som borgmesteren foretog hen over natten. At det så lige skulle konfirmeres et eller andet sted, det var der altså nogle, der havde glemt. Og der har vi så haft nogle oplevelser ind imellem, hvor vi tænker: Er vi lidt naive at tro, at vi får den medindflydelse, som det hele lægger op til.

Men jeg troede jo på det, og så blev vi lige banket lidt ned. Træerne vokser altså ikke ind i himlen. Men så har vi alligevel rejst os igen og sagt: 'Ja nu kører det'. Men så..arg....så kommer der lige en episode igen, hvor man ikke syntes, at indflydelsen den får nogen pondus overhovedet.

(Medarbejderrepræsentant i hovedudvalg og centerudvalg)

Sådan en enkelt episode kan ikke alene henføres til problemer i det nye medindflydelsessystem. Det kunne også være sket i det gamle SU system. Problemet er imidlertid, at medarbejdersiden har nogle forventninger om nogle nye indflydelsesmuligheder i MED-systemet, som – blot ved en enkelt tvivlsom

handling fra et byråd eller en borgmester – kan blive følt skuffede. Hvis denne erfaring kobles sammen med MED-systemet, så MED kommer til at fremstå som et blålys, kan det underminere hele processen – især hvis erfaringerne spredes til andre kommuner eller forvaltninger. Og problemet er måske netop, at man fra medarbejderside ser den konkrete historie om ansættelsesstoppet som en 'test-case' for det nye medindflydelsessystem.

Vi har været ude for, i de 2½ år vi har eksisteret, at der er blevet indført ansættelsesstop uden om hovedudvalget. Og i MED-aftalen står der, at man skal informeres på alle planer om personalepolitik og lønpolitik osv. Det vil sige, at der er gået uden om hovedudvalget og har brudt den her aftale. Så det er da klart et minus ved den her samarbejdsform.

(Næstformand i hovedudvalget)

En medarbejderrepræsentant i hovedudvalget er dog opmærksom på, at det måske ikke så meget er den administrative ledelse som den politiske, der ikke rigtig forstår samarbejdssystemet.

Nej, det er bare nogle politikere, der ikke er troværdige. Borgmesteren går ind fra den ene dag til den anden og laver et ansættelsesstop, som først bliver meddelt til hovedudvalgets medlemmer dagen efter. Typisk en ting, der skal op og runde i hovedudvalget. Det har jo noget med personalet at gøre.

(Medarbejderrepræsentant i hovedudvalg)

I denne kommune var det ydermere et problem, at denne sag ikke var det eneste eksempel på, at medarbejdersiden ikke følte sig hørt. I forbindelse med strukturændringen i kommunen gik tingene heller ikke, som medarbejdersiden havde forventet. Her sendes et oplæg fra ledelsesside ud til høring blandt medarbejderne, som så melder tilbage. Fra medarbejderside præsenteres en måde, hvorpå man mener, at man bedst muligt kan samle de mange tilbagemeldinger – men det opleves fra medarbejderside, som om man ikke får nogen respons på disse forslag til, hvordan proceduren skulle være.

Det blev så sendt ud til høring, hvor vi havde skitseret, hvordan man kunne have kørt processen; 'prøv at samle alle medarbejderne og få indlæg fra 7-9-13 forskellige, hvis I gør sådan, giver det de og de muligheder'. Så ville man få en åben dialog om det og reel medindflydelse. Men det fik vi ikke rigtig nogen tilbagemelding på. Og så traf politikerne deres beslutning. Det har de selvfølgelig lov til, det er ikke det. Men jeg synes ikke, det har været nogen god proces. Det synes jeg ikke, at det har.

(Leder, sidder både i hovedudvalg og centerudvalg)

Det er oplagt, at disse klager over manglende indflydelsesmuligheder lige så vel kunne være opstået under det gamle SU-system som under det nye MED-system. Men – det er ganske afgørende, at netop medindflydelselementet var af stor betydning for, at medarbejdersiden gik ind i MED-systemet. Når det så opleves, som om man overhøres, når der skal træffes beslutninger, som bør involvere MED-systemet, kan det have negative konsekvenser – fordi netop dette system forventes at kunne levere en større grad af medindflydelse end det tidligere SU-system.

Referater og høring

MED-aftalen understreger, at 'grundlaget for medindflydelse og medbestemmelse er, at der er gensidig informationspligt på alle niveauer'. Og i denne sammenhæng er referater afgørende – både hvad angår indhold, og hvad angår tilgængelighed.

Hvad angår indholdet, er der i kommunen ret stor enighed om, at referater fra hovedudvalget ikke er gode nok. En medarbejderrepræsentant, der sidder i tre niveauer af udvalg, forklarer:

Jeg hører, at vores referater ikke er gode. De synes, de er svære at læse. Hvis nu jeg ikke også havde haft den her plads i lokaludvalget, så havde jeg måske ikke syntes, at tilbagemeldingen var helt så god.

(Medarbejderrepræsentant i hovedudvalg og centerudvalg)

En ledelsesrepræsentant har også hørt den klage.

Jeg synes måske også, at nogle af de referater, de er ikke altid helt lige fyldestgørende.

(Ledelsesrepræsentant i lokaludvalg)

Typisk er der tale om beslutningsreferater, og det betyder, at man skal have været med til mødet for at forstå, hvad baggrunden for den nedskrevne beslutning er.

Det er noget af det, vi har arbejdet mest med og fået mest kritik for, det er vores referater fra hovedudvalget - de er for indforståede.

(Medarbejderrepræsentant i hoved-, center- og lokaludvalg)

Problemet er så, at man på de lokale MED-møder ikke kan nå i dybden med diskussionerne, fordi referaterne er for sparsomme.

Vi når ikke rigtig at komme ind i tingene, når det er, vi skal holde de her lokalmøder. Sådan føler jeg det i hvert fald – man ved ikke altid, hvad der foregår.

(Ledelsesrepræsentant i lokaludvalg)

Det går ikke mindst ud over de høringssvar, som man så får tilbage i hovedudvalget. Når referaterne bliver for mangelfulde, har lokaludvalgene problemer med at fokusere diskussionen.

Hvad med medarbejderne - får I involveret dem nok?

Ja, det tror jeg så nogle gange godt kan glippe der.(...) Fordi man ikke er god nok til at få formidlet de ting ud, der er til høring.

(Ledelsesrepræsentant, lokaludvalg)

Så vidt det generelle indtryk. Det er dog også meget afhængigt af, hvordan man har opbygget lokaludvalgene, og i hvilket omfang mere centralt placerede personer i lokaludvalgene sikrer, at andre medlemmer i udvalgene får indsigt i referaterne.

Vi gør så det hos os, når vi har lokaludvalgsmøde, så er der faste punkter - nyt fra hovedudvalget, nyt fra centerudvalget. Personalet har så adgang til referaterne, som vi gennemgår og drøfter, fordi nogle af de referater kan være svære at læse. På den måde synes jeg da nok, at det kommer ud til den enkelte medarbejder.

(Leder, medlem af lokal-, center- og hovedudvalg)

De betydelige forskelle i de forskellige lokaludvalgs måder at tackle informationen på – og de betydelige forskelle på, om der er hovedudvalgsmedlemmer i det enkelte lokaludvalg – har som konsekvens, at der er tilsvarende store forskelle på lokaludvalgenes muligheder for indflydelse – fx via grundige diskussioner af høringssvar.

En leder forstår godt, at referaterne kan fremstå som uforståelige – men samtidig falder noget af denne kritik tilbage på medarbejderne selv, dels fordi de måske ikke er så interesserede i medindflydelsessystemet som sådan, dels fordi de måske selv skal sætte sig lidt bedre ind i tingene.

Jeg kan godt forstå, hvis læserne lokalt siger: 'Hvad fanden er det egentlig, der står?' (...) Men jeg ved så heller ikke, om det måske et eller andet sted kan skyldes, at interessen for MED-systemet måske er relativ lav, og man ikke gider at sætte sig ind i, hvad er det der står...

(Forvaltningsleder)

Denne leder påpeger desuden, at med øget medindflydelse følger også et ansvar for at sætte sig ind i tingene.

Og måske læser man ikke dagsordensteksten, så man kan se, hvad beslutningen reelt indebærer. Ikke for at skyde den helt af, men medindflydelse er også et medansvar. Og det vil sige, at hvis man vil have oplysningerne, så har man også et ansvar for at sætte sig ind i, hvad det handler om. Og den synes jeg halter gevaldigt. Og det er måske kendetegnet, at den er lidt halvhjertet. Der mangler måske en forståelse for, at hvis man vil være med til at bestemme, så må man virkelig sætte sig ind i det. Og det gælder begge veje.

(Forvaltningsleder)

Samlet set opleves samarbejdssystemet i kommunen som noget tungt.

Vi synes, det er tungt - altså forholdet til MED-aftalen. Vi synes, at den er besværlig. Og det tror jeg ikke kun er ledelsessiden, jeg tror også, at medarbejderne synes, at det er besværligt at agere i det her system.

(Forvaltningsleder)

Dette handler imidlertid ikke kun om MED-systemet, men ville også have været et problem i et mere traditionelt SISU-system. Som det også påpeges i andre kommuner i denne undersøgelse, så er demokrati tungt og tids- og mandskabskrævende – og man er da også bevidst om, at det ikke er MED-aftalen som sådan, der bærer ansvaret for dette, men at det også gælder under andre samarbejdssystemer.

Havde det været så meget anderledes under et SU-system ?

Nej, nej - det var jo ikke væsentlig anderledes under SU-systemet.

(Forvaltningsleder)

Møder med økonomiudvalget

Hovedudvalget mødes mindst en gang årligt med økonomiudvalget med henblik på en drøftelse af den del af budgetbehandlingen, der vedrører budgettets konsekvenser for arbejds- og personaleforhold i kommunen. Det understreges i MED-aftalen som et nyt tiltag, der skal bidrage til, at den politiske ledelse får redegjort for de politiske målsætninger, som medarbejderne vil skulle udføre. Økonomiudvalget består af syv politikere med borgmesteren for bordenden, hvilket er relativt stort sammenlignet med de stående udvalg, der indbefatter fem personer. Mødet afholdes et par gange om året og varer 1-1½ time.

Økonomiudvalget er den sidste rigtige påvirkningsmulighed, dit hovedudvalg – medarbejderrepræsentanterne - har, hvor de sidder 'face-to-face' med de folkevalgte politikere. Og hvis de så glider af eller ikke kan svare klart, sååå...

(Kommunaldirektør, formand for hovedudvalget)

Mødet tages imidlertid ikke så alvorligt af politikerne, som medarbejderne kunne ønske. Dels dukker ikke alle politikere op, dels har det overvejende karakter af et informationsmøde, hvor ledelsen informerer medarbejderne.

Vi har et af de her årlige møder med økonomiudvalget. De er ikke rigtig nogen succes. For det første har det været lidt svært at få politikerne tilstrækkeligt motiverede til at komme. Den første gang var der kun tre, og jeg måtte så sige til dem: 'Véd I hvad, det er dumt af jer. I er folkevalgte, og I sender et skidt signal. I har lavet MED-system, og I skal simpelt hen vise jeres interesse'. Det går lidt bedre nu. Sidste gang var der vist fem ud af syv, men der er altid en, der er ude og rejse eller noget andet...

(Kommunaldirektør, formand for hovedudvalget)

Og reaktionen fra medarbejderne er da også til at tage og føle på.

Det er røv og nøgler! Problemet med at holde møde med økonomiudvalget det er, at vi får sgu aldrig noget reelt at vide. Den reelle indflydelse får du ikke. Du kan fremføre dine synspunkter, men om de lytter til det, det ved jeg ikke. Jeg mener, det er fis i en hornlygte at møde dem. Men altså det er da også meget rart at snakke med dem.

(Næstformand i hovedudvalget)

Der er således bred enighed mellem medarbejderside og lederside om, at disse møder har symbolkarakter. Der er to problemer. Det første problem er, at politikerne ikke møder op i tilstrækkeligt stort omfang. Det tolkes som manglende respekt for medarbejderne og deres interesser, og det har man ringe forståelse for blandt medarbejderne. Det tolkes tilmed som et problem i relation til MED-systemet: På den ene side ønsker ledelsen og ikke mindst politikerne en MED-struktur, på den anden side gider politikerne så ikke møde op, når der en sjælden gang imellem er mulighed for at møde medarbejderne i kommunen. Og den administrative ledelse ser det også som et problem.

Så der kan vi konkludere, at dér har den nye MED-aftale ikke flyttet en skid. Det er en fordel ved den nye system, at der er adgang til, at man får lov til at møde borgmester og økonomiudvalg. Men vi har altså ikke fået ordentlig substans ind i det! De smutter. ...

Jeg ved ikke, om det er manglende velvilje, jeg tror nærmere, det er berøringsangst. De har det udmærket, når de er sammen med medarbejderne. De ved også godt, at det er vælgere, ikke? Tonen er såmænd pæn nok, men der er sgu ikke rigtig noget kød på det. De smutter.

(Kommunaldirektør, formand for hovedudvalget)

Det andet problem er, at proceduren ikke rigtig fører til noget. Og det forstår man måske lidt bedre fra medarbejderside, fordi man godt er klar over, at der er et politisk spil og en række aftaler, som er indgået før mødet med medarbejderne, og som ikke bare kan brydes for at takkes medarbejderne (og vælgerne). Så der er egentlig heller ikke fra medarbejderside forslag til, hvordan det kan gøres bedre.

Selve mødet ved jeg ikke, hvordan man skal forbedre. Det er i hvert fald ikke godt nok. Og jeg forstår det på en måde godt. De vil ikke sidde og melde ud på et eller andet område. Det vil de gemme, til de er sammen med deres egen gruppe og kommer med ændringsforslag til budgetforslaget. Der har de det meget svært. For medarbejderne går dem jo på klingen. De er ikke bange for dem. Medarbejderne spørger jo ind til alt muligt. Jeg har det lidt underligt, når jeg går fra de møder. Jeg synes ikke, de er gode nok.

(Kommunaldirektør, formand for hovedudvalget)

MED uden uddannelse – en taske uden hank

Uddannelse i MED-systemet halter i mange kommuner en del efter introduktionen af MED-systemet.

Man skal jo have uddannelse i det her MED-system?

Ja, det skal man, og det har vi ikke.

(Ledelsesrepræsentant, lokaludvalg)

Fra medarbejderside efterlyses mere uddannelse – eller rettere uddannelse overhovedet, og det var også oprindelig meningen, at alle, der sad i MED-udvalg, skulle have uddannelse. Men stadig var der, tre år efter MED-systemets indførelse, ikke tilbudt uddannelse i tilstrækkeligt omfang til medarbejderne.

Hovedudvalget meldte ud, at alle, der sad i de her udvalg, skulle have noget uddannelse, både sikkerheds- og tillidsrepræsentanter. Og det eneste, vi har nået, det er, at vi har haft én dag med hovedudvalgets medlemmer med en underviser herinde, og det efterlyser medarbejderne faktisk meget. Det kan jeg godt forstå.

(Leder, medlem af lokal-, center- og hovedudvalg)

Ledelsen angiver, at det ikke bliver til noget, fordi der mangler undervisere. Enkelte ledere har prøvet at få uddannelse som instruktører i MED, men deres gode intentioner er strandet på manglende undervisere:

Vi har vitterlig ikke kunnet få det til at fungere i praksis. (...) Jeg har sågar meldt mig til at blive uddannet som instruktør, så jeg selv kunne undervise, og vi kunne ikke få uddannelsen, fordi der ikke var nogen, der kunne undervise os. Så det har været en lang og tornstridig vej.

(Forvaltningsleder)

Men måske mere alvorligt for MED-systemet som sådan er, at den manglende uddannelse opleves som manglende interesse og investeringer i det nye medindflydelsessystem. Og det kritiseres ledelsen for. På den ene side ønsker ikke mindst ledelsen systemet indført – på den anden side vil man ikke investere seriøst i medarbejdernes uddannelse i samarbejde.

Det forlyder, at det har været svært at få undervisere, fordi der ikke er så mange, der er uddannet til at varetage den her undervisning. Så synes jeg jo, at det har ligget i en syltekrukke. Det, at den ikke bliver gennemført, betyder jo også, at folk siger: 'Jamen vi kan sgu ikke regne med det'. Engagementet falder jo.

(Medarbejderrepræsentant i hovedudvalg og centerudvalg)

Den manglende uddannelse kan, ifølge en medarbejderrepræsentant, føre til, at kommunikationen mellem de forskellige udvalg bliver mangelfuld.

Hensigten var jo bl.a., at man fik noget indflydelse, og vi fik noget uddannelse til at varetage den funktion at melde tilbage og ligesom være den, der binder trådene der sammen.

Og så siger vi: 'Jamen der sker ikke rigtig noget?' Så siger de bare: 'Jah.....' Der er sådan lidt en tilbagelænet holdning, ikke?

(Medarbejderrepræsentant i hovedudvalg og centerudvalg)

For hele MED-systemet kan det således være ødelæggende for medarbejdernes engagement, når der ikke følges op med uddannelse – uanset hvad undskyldningen måtte være.

Det er svært at holde engagementet i hævd, når man synes, der er nogle væsentlige ting, der svigter. Det synes jeg også er det, jeg hører generelt. Folk de er virkelig oppe med den uddannelse: 'Kom nu på bordet med den'.

(Medarbejderrepræsentant i hovedudvalg og centerudvalg)

Som denne historie viser, forventer medarbejderne, at uddannelse er et væsentligt element af MED-indflydelsessystemet. Selv om uddannelsen i sig selv måske ikke altid giver det helt store, skal det ikke underkendes, at netop den manglende uddannelse kan have betydelig symbolværdi – som et eksempel på, at ledelsen eller politikerne måske ikke tager det så alvorligt med den øgede medindflydelse. En medarbejder beskriver MED-systemet uden uddannelse som 'en taske uden hank'.

Jeg tror, at man egentlig som arbejdsgiver gerne vil have, at folk bliver engagerede. Men samtidig vil vi også gerne give dem noget til at ha' det i. Og det er ligesom en eller anden taske uden hank.

(Medarbejderrepræsentant i hovedudvalg og centerudvalg)

Hvad angår indholdet af uddannelsen har de involverede kun svage idéer om, hvad det skal handle om. Det skyldes ganske naturligt, at man ikke har modtaget undervisning og derfor heller ikke véd, hvad der kunne forbedres. Men der er alligevel forventninger til kurserne.

Personligt har jeg en idé om, at de kurser giver noget input til, hvordan man får noget igennem - og så måske giver os nogle værktøjer til at formulere os anderledes. Hvad er det, der gør, at vi måske ikke kommer videre med vores

ting? Hvordan griber man tingene anderledes an, hvis man ligesom går mod en mur?

(Medarbejderrepræsentant i hovedudvalg og centerudvalg)

For denne medarbejder handler det om at få nogle teknikker og værktøjer til at gennemføre noget i forhold til ledelse og politikere. Det kan dels handle om formuleringsevner, men det antydes også, at det kan dreje sig om at finde frem til eventuelle skjulte barrierer. Man fornemmer altså, at der findes strukturer og/eller personer, som er smidigere, hvis man ønsker noget gennemført, end andre.

Det faglige baglands servicering

Når det gælder arbejdet i samarbejdssystemet, er det minimalt, hvor meget medarbejderrepræsentanterne trækker på deres kompetencer.

*Der må jeg sige, at dem [fagforeningen] trækker jeg faktisk ikke ret meget på. Det må jeg nok tilstå. Jeg synes ikke rigtig, jeg kan bruge dem til noget. **Ville du sidde i hovedudvalget, selv hvis du ikke var med i en faglig organisation?***

Ja det ville jeg. Jeg vil have noget indflydelse. Og hvis man vil have indflydelse, så skal man sidde der.

(Medarbejderrepræsentant i hovedudvalg og centerudvalg)

Mindre overraskende er det måske, at ledelsesrepræsentanter opfatter de faglige organisationer som konservative og fjerne fra den virkelighed, der er på arbejdspladsen.

Mange af de faglige organisationer halter jo uhjælpeligt bagefter. De har ikke fulgt med udviklingen, og hvis de vil blive ved med at gøre det, så må de altså se at få manet sig op. (...) De skal varetage deres medlemmers interesser og ikke deres egne....gamle... ja fortærskede floskler. Det er ikke til at holde ud.

(Leder, medlem af lokal-, center- og hovedudvalg)

En medarbejderrepræsentant oplever, at fagforeningen ved sin indblanding kan besværliggøre samarbejdet på arbejdspladsen – fordi nogle mener, at de faglige organisationer lige skal spørges, før man siger ja til et ledelsestiltag.

Når det så kommer til stykket, så vil de også gerne ind og bestemme. Der bliver hele tiden sat spørgsmålstejn ved ledelsesmæssige tiltag. (...) Fx når vi begynder at uddanne medarbejderne, og de skal gøre nogle ting i kraft af den uddannelse så... 'Uha, det går jo aldrig. Det skal vi altså lige spørge den faglige organisation om først.'
Den er... puhh... tung at arbejde med. Meget tung at arbejde med.

(Medarbejderrepræsentant i hovedudvalg og centerudvalg)

Måske det afgørende i denne sammenhæng er, at det for mange medarbejdere først og fremmest er arbejdspladsen, det handler om – mens fagforeningen er sekundær og skal servicere, når der er brug for det – ikke blande sig, når der ikke er brug for det.

Det er arbejdspladsen det handler om her?

Det er det... Ja, det er det altså.

(Medarbejderrepræsentant og lederrepræsentant i kor)

Afskedigelse af 'for dygtige' chefer i forbindelse med omstruktureringen

Kommunen har, umiddelbart efter etableringen af MED, været igennem en større omstrukturering. Nogle forvaltninger blev sammenlagt, og ledere skulle afskediges.

En bestemt leder, som ellers nød stor popularitet blandt medarbejderne, blev afskediget. Ledelsens forklaring på afskedigelsen var, at netop denne leder var åremålsansat og derfor den, der nemmest kunne afskediges. Fra medarbejder-side var der imidlertid stor forundring over, at netop denne person skulle afskediges, fordi personen havde så meget gåpåmod og så mange visioner.

Jeg synes, vi havde en direktør i vores forvaltning, som ville det her, og som kunne det her. Nogle kan måske have syntes, at hun var én, der satte for mange skibe i søen, men hun fik tingene til at rykke. Og det havde hun så håbet på kunne smitte af på dem oppe i direktionen.

Men det må jeg så desværre sige, som medarbejder, det lykkedes ikke. Og nu er hun så desværre én af dem, der ikke er her. Nogle af de visioner hun havde, kunne man godt have gjort brug af i kommunen. Helt klart.

(Medarbejderrepræsentant i hovedudvalg og centerudvalg)

Denne omstrukturering har ikke direkte noget at gøre med indførelsen af MED-systemet. Men fordi medarbejderne oplever ikke rigtig at blive hørt, betyder historien, at de stiller sig noget skeptiske over for alle de fine ord, der bliver brugt af ledelsen om ledelse og samarbejde:

Hele den her proces, vi har været igennem omkring strukturen, vidner om, at man bruger de her fine ord; værdibaseret ledelse og alle de her....

Men det er altså meget sværere at føre dem ud i livet end at sige dem. Og dér synes jeg egentlig, at vores ledelse, vores topledelse, mangler nogle visioner: 'Vi trækker dén her vej, venner, og det gør vi alle sammen.'

(Medarbejderrepræsentant i hovedudvalg og centerudvalg)

En leder præciserer, at netop det faktum, at MED-systemet slet ikke var involveret i denne omstrukturering, kan været et problem:

Der kommer så et generelt oplæg, og i det er MED-systemet overhovedet ikke inddraget. (...) Det er måske nok der, hvor der er en frustration over, at MED-systemet ikke bliver inddraget i, hvorvidt der skal ske en forlængelse [af ansættelsen af en direktør]. (...) Der har været meget stærke følelser om den lederstilling – det er der ingen tvivl om. Og de følelser, hvor skal man kanalisere dem hen – så griber man formentlig til MED-systemet.

(Forvaltningsleder)

Som det beskrives her, får manglende brug af MED-systemet måske skylden for et ledelsestiltag, som man er uenig i. Men det kan diskuteres, om MED-systemet skal involveres i sådanne beslutninger. Mange ledere vil mene, at det er et spørgsmål om ledelsesret, og at samarbejdssystemet ikke har noget at sige i

den sammenhæng. Og som en leder siger det, er det måske fordi, man ikke har gjort klart, hvad man kan forvente af indflydelse under det nye MED-system:

MED-systemet kan formentlig aldrig nogensinde komme ind og få kompetence på, om der skal være en direktør ansat eller ej.

Altså vi skal også lige finde ud af - hvad er MED-systemet? Hvad er dets kompetencer?

Og det kan også godt være, at det er vi ikke gode nok til at fortælle hinanden: Hvor langt rækker de medindflydelser og medbestemmelser, som egentlig ligger i det her? (...)

Og det er nok fordi, at vi i er meget forventningsfulde i forhold til, at nu kom det til at hedde medindflydelse og medbestemmelse. Men hvad går det egentlig ud på, og hvor meget adskiller det sig egentlig fra tidligere tid? Hvad er det så, man reelt har indflydelse på? Fordi det er jo ret diffust, når man læser aftalen. Så er det jo alt vedrørende personaleforhold, og hvad ligger ikke i det? Og det er da noget, vi vil være meget opmærksomme på – nu skal vi til at revidere vores MED-aftale. Også fordi at vi har ændret organisationen.

Så der ved vi helt klart, at der er nogle ting, der skal skæres ud i pap.

(Forvaltningsleder)

Som denne leder påpeger, så er der måske stillet lidt for store forventninger til det nye medindflydelsessystem:

Jeg tror, at der opstår nogle andre forventninger, men jeg tror, at de samme forventninger, eller de skuffede forventninger, ville være kommet i SU-systemet. Så det er ikke MED-systemet, der sådan ligesom skal skydes ned på det.

(Medlem af hovedudvalg)

At der var store forventninger til MED-systemets indflydelse på omstruktureringen, bekræftes af en medarbejderrepræsentant.

[Omstruktureringen] har været til høring i alle områder. Også lokalt. Det var for og imod. Det var en byrådsbeslutning. I den høring, der var, var det ikke sådan, at folk stod og råbte hurra over, at det skulle laves om.

Og jeg tror nok, at Social- og Sundhed var dem, der var mest kede af, at den blev lavet om, (...) fordi de havde sådan en god direktør.

(Medarbejderrepræsentant i hoved-, center- og lokaludvalg)

Læren af denne historie er, at det kan være meget vigtigt at klargøre, at et nyt medindflydelsessystem ikke nødvendigvis rører ved fundamentale forhold i en kommunes organisation – fx ledelsesretten. MED-systemet fratager ikke ledelsen ledelsesretten, men det forventes, at denne ikke udøves ensidigt – dvs. at medarbejderne inddrages i større personalemæssige beslutninger, som får betydelig indflydelse på deres arbejde og arbejdsliv. MED-systemet opbygger en forventning hos medarbejderne om større medindflydelse og/eller medbestemmelse. Og uindfrie forventninger kan være grobund for konflikter eller spændinger.

Historien her viser, at det kan være problematisk, hvis ikke man fra start gør klart, hvilke former for medindflydelse og medbestemmelse medarbejderne kan forvente i det nye system. Og uklare kompetencer for MED-systemet kan have stor indflydelse på medarbejdernes opfattelse af andre ledelsesbeslutninger – uanset om disse i princippet måtte være suveræne ledelsesbeslutninger.

'Paragrafrytterne' trækker i håndbremsen

Der sidder nogle og trækker i håndbremsen stadigvæk - det gør der altså.

(Leder, medlem af lokal-, center- og hovedudvalg)

Nogle medarbejdere oplever især det juridiske embedsværk som en barriere for det, som måske netop kunne skabe nybrud i denne kommune.

Vi har jo nogle jurister siddende på vores borgmesterkontor, som jeg synes er nogle rigtige paragrafryttere. Selvfølgelig skal der også være styr på, at alt det juridiske er på plads, men det med at søge en dispensation for nogle ting fx: 'Det her skal vi altså prøve, for det er måske det, vi skal'. Så er svaret: 'Aj det går ikke, fordi loven siger sådan, og paragraffen siger sådan'. Jeg siger ikke, at vi skal overtræde loven, men der er også mulighed for at prøve noget af inden for de gældende regler.

Og der synes jeg virkelig... med alle de jurister, vi efterhånden har fået ansat, der hænger vi altså lidt i håndbremsen sådan populært sagt.

(Medarbejderrepræsentant, lokal-, center- og hovedudvalg)

En leder oplever også af og til det juridiske embedsværk som begrænsende:

Jeg mener så selv, og det tror jeg også, at personalet vil sige, at jeg er meget forandringsorienteret, så jeg gør det bare. Og så en gang imellem, så kommer de jo med deres lange klamme arm og siger: 'Haps, det må du ikke'.

(Leder, medlem af lokal-, center- og hovedudvalg)

En medarbejder kommer med et eksempel på en situation, hvor nogle jurister griber ind over for noget, som medarbejderne gerne vil gennemføre. Køkkenet var begyndt at lave tilbud til personalet, men man havde ikke nogen kantine, fordi der ikke var så mange medarbejdere. Pointen var, at man skulle kunne bestille i køkkenet, og så betalte man X kroner for en sandwich. Det havde man så beskrevet i forbindelse med et andet projekt. Men der kommer så besked fra økonomikontoret om, at man skal momsregistreres og køre specielt regnskab - samt anskaffe et kasseapparat.

Ønsker til den centrale MED-aftale

MED-aftalen fra centralt plan har været brugt, da aftalen skulle forhandles på plads, men som nævnt var andre kommuners aftaler nok så meget inspiration. Når det gælder aftalen, som den står i dag, har en lederrepræsentant nogle ønsker til, hvordan den kunne forbedres.

Jeg kunne godt tænke mig, at der var lige lidt mere vejledning på sådan det mere praktiske - mere praktiske eksempler: Hvordan foregår et valg til lokaludvalget? Hvordan ville man foreslå det? Det kunne man godt sætte nogle fælles spilleregler op om og lave nogle eksempler på. Eller hvordan laver man personalemøder med SISU-status? Hvad er vigtigt for medarbejdere i den sammenhæng - og for den sags skyld også for ledelsen?

Vi er ikke specielt kloge på det punkt, synes jeg.

(Forvaltningsleder)

Udover sådanne praktiske eksempler, peger denne case også på et behov for en afklaring af kompetencer i MED-systemet – altså ikke mindst spørgsmålet om, hvor grænsen mellem ledelsesret og medbestemmelse/medindflydelse ligger.

Et eller andet sted kunne det da være en hjælp, hvis det stod klarere: Hvad er det, kompetencerne indebærer? Hvad betyder medindflydelse og medbestemmelse? Og hvad er det for nogle forventninger, man berettiget kan have til sådan et system? Og det gælder både på ledelses- og på medarbejderside.

(Forvaltningsleder)

For ledelsen står det heller ikke altid helt klart, hvor meget der skal tages op i MED-systemet.

Netop når vi taler ledelsessiden, så kan vi da også nogle gange komme i tvivl om, hvor meget skal nu igennem det her MED-system. Og nogle gange komplicerer vi det altså unødigt ved at overinformere på et tidspunkt, hvor det egentlig ikke er særlig smart - fordi det bliver en halv vind, ikke. Så hvornår skal man informere? Og det er, igen, ikke for at holde på oplysninger eller noget som helst, men for at få et system, som begge parter føler sig trygge i – og kender sine kompetencer i.

(Forvaltningsleder)

Hvor der således på nogle områder efterlyses større præcision i rammeaftalen om MED – særligt om kompetencer og procedurer – så efterlyser man ikke stramninger og præciseringer angående de emner, der fra centralt plan opfordres behandlet i MED – nemlig rammeaftalerne.

Rammeaftaler – et mulighedskatalog

I hovedudvalget er man ofte lidt overvældet over alle de emner, som skal tages op i forhold til KTO-forliget, og det betyder så i praksis, at interessen for nogle af emnerne er begrænset – man kan ikke klare det hele.

Der er mange, der har en mening om, hvad der skal foregå i et HU. Vores lønpolitik, TR-politik og det sociale kapitel og kompetenceudvikling - alle de her rammeaftaler, som man nu har liggende i forbindelse med KTO-forliget. Og der er altså ikke den store interesse for det. Det vigtige er jo ikke, om HU sidder og diskuterer det sociale kapitel. Det vigtige er jo, om der foregår noget på den enkelte arbejdsplads. Det er der, effekten skal måles. Og det er frygtelig verdensfjernt at sidde med en aftale...Nåh ja, men hvad skal vi gøre ved det? Skal vi gå ind og lave mere?

Den pest, der følger med rammeaftaler, det er, at der ligger sådan et udgangspunkt, og så skal man så brygge lokale aftaler sammen. Det synes jeg er håbløst. Jeg har den idé, at en rammeaftale giver nogle muligheder - så man hiver den op, når man har brug for det. For hvorfor begynde at lave flere regler, når der er åbne muligheder. Det kan jeg ikke lide se.

(Forvaltningsleder)

For denne leder er det helt afgørende, at aftalerne tages op, når der er brug for dem – og ikke tages op pr. automatik, fordi det står i KTO-forliget, at man skal forholde sig til et emne.

Jeg synes, det er ufattelig begrænsende, hvis man går ind og siger, at nu laver vi en lokalaftale på seniorpolitik. Fordi så bliver vi nødt til at definere, hvem der kan være omfattet.

Så skal vi måske afsætte nogle midler. Hvem skal styre det? Det bliver en central tank formentlig. Hvad er kriterierne for at få udloddet de midler? Hvad så når vi er nået hen til anden halvdel af året, og der ikke er flere midler? Er det så rimeligt, at pengene er brugt, og så må vi sige nej tak til nogle?

Altså det bliver sådan noget frygtelig bureaukratisk og i virkeligheden frygtelig tomt.

(Forvaltningsleder)

Denne leder vil hellere have, at det bliver en del af en ledelsesopgave på lokalt plan at udfylde sådanne rammeaftaler.

Jeg synes, at rammeaftaler udnyttes bedst, hvis man tager dem ud på det enkelte arbejdssted og siger: 'Der er altså en ledelsesopgave her. Der er nogle muligheder, som man kan gå ind og benytte sig af'. Og det er ikke nødvendigvis samme muligheder, der er behov for alle steder. Men man er selvfølgelig også nødt til at erkende, at der er meget stor forskel på de forskellige behov i de forskellige virksomheder, der ligger i en kommune.

(Forvaltningsleder)

Som det formuleres her, er det altså ledelsen lokalt, der skal udfylde de rammer, der er lagt centralt. Spørgsmålet er, om også lokaludvalg skal inddrages i sådanne formuleringer.

Denne leder ser det som en naturlig konsekvens af decentraliseringen, at hovedudvalget i et MED-system får stadig mindre at sige – fordi kompetencerne lægges ud lokalt:

For mig at se bliver HU, på sigt, et lille tomt udvalg. Men det vigtige, det sker lokalt. Og det er dér, at tingene skal ske. Det skal ikke være oppefra og ned i det her system. Der skal det være mere den anden vej, og så kan HU blive orienteret om, hvad man har besluttet sig for rent lokalt.

(Forvaltningsleder)

Helt undvære rammeaftalerne vil man dog ikke:

Rammeaftalerne har den force, at man kan tilpasse dem lokale forhold og den enkelte person. Så rammeaftaler giver frihed, men de må heller ikke gøres til andet. Jeg synes, at de skal være et mulighedskatalog og ikke et dekret om, at så skal vi også lave en lokalpolitik, fordi så forsvinder hele idéen.

(Forvaltningsleder)

Opsamling

- Forventningen til MED fra ledelsesside er et mere effektivt system, fordi arbejdsmiljøarbejdet bliver integreret i samarbejdssystemet. Man accepterer fra ledelsesside, at der ikke kom færre, men snarere flere medarbejderrepræsentanter. Fra medarbejderside var der store forventninger til en højere grad af medindflydelse og medbestemmelse. MED forventes måske ikke at være en revolution i forhold til det traditionelle SU-system, men det forventes i hvert fald, at ledelsesretten ikke udøves énsidigt og at medarbejderne inddrages i betydende personalemæssige beslutninger.

- På mange områder er forventningerne ikke blevet indfriet. Kommunen har, relativt kort tid efter introduktionen af MED-systemet, været igennem en *organisationsændring*. De signaler, som sendes i forbindelse med organisationsændringerne vedrørende ledelse og medindflydelse, får stor betydning for, hvad medarbejderne tænker om MED-systemet. I den konkrete sag får en leder, som er højt respekteret af medarbejderne, ikke fornyet sin kontrakt. Netop denne leder står som et symbol for udvikling og forandring, og når sådan en leder ikke får lov at fortsætte, bliver det opfattet som et signal om, at den medindflydelse, som er blevet lovet i det nye system, måske ikke bliver så markant anderledes. Hvis organisationsændringen opleves som meget *ledelsesstyret* og med begrænset medarbejderindflydelse, smitter det af på medarbejdernes opfattelse af MED-systemet – især hvis medarbejderne har forventninger om indflydelse på ledelsesbeslutninger af denne karakter. I denne kommune har man tydeligvis *ikke afklaret kompetencerne i MED-systemet* – det er for både ledere og medarbejdere uklart, hvad medarbejderne i det nye system har medbestemmelse og medindflydelse på. Den centrale MED-aftale opfattes ikke som en støtte i denne sammenhæng, og man er klar over, at man i den reviderede lokalaftale skal stramme op på kompetencefordelingen.
- Den opfattelse, at *medarbejderne ikke altid bliver hørt*, støttes af andre situationer, hvor medlemmerne af hovedudvalget tydeligvis føler sig overset. Fx beslutter den politiske ledelse i kommunen et *ansættelsesstop uden at høre hovedudvalget*. Det tages af både medarbejdere og den administrative ledelse som udtryk for, at den politiske ledelse ikke rigtig har forstået, at MED-aftalen ikke mindst på dette område skal spille en rolle og skal respekteres. Hvis ikke den politiske ledelse lever op til disse krav, og hvis ikke den administrative ledelse gør den politiske ledelse opmærksom på disse krav, så skaber det skepsis over for hele MED-systemet i kommunen. Opfattelsen bliver, at der i hvert fald højest er tale om medindflydelse (og ikke medbestemmelse), og at ledelsen og politikere stadig i høj grad fastholder deres ledelsesret.
- I mange kommuner – også i denne – har hovedsamarbejdsudvalget årlige *møder med økonomiudvalget*. Møderne er imidlertid mest symbolske og giver ikke medarbejdersiden egentlig medindflydelse. Der er primært tale om, at man bliver hørt, men uden at det får konsekvenser for politikken i kommunen. Og det har medarbejdersiden delvis forståelse for – i hvert fald når det gælder det faktum, at mange ting er handlet af politisk mellem de forskellige fraktioner i byrådet. Hvad man imidlertid ikke ser med milde øjne på, er det faktum, at politikkerne ofte ikke kan finde tid eller lyst til at møde op. Det opfattes som et udtryk for, at medarbejdernes mening alligevel ikke betyder det store – og igen påvirker det holdningen blandt medarbejderne til MED-systemet.
- Et helt afgørende element for kommunikationen mellem hovedudvalg og underudvalg er referater. Her finder man, at referaterne indholdsmæssigt ikke er helt gode nok. Det har karakter af *beslutningsreferater*, og i underudvalg føler man, at man mangler indsigt, når emner så sendes til høring. Referaterne er simpelt hen for *indforståede*. Her er det imidlertid afgørende, om der i underudvalgene rent faktisk sidder personer, som også sidder i hovedudvalget; gør der det, oplever underudvalget langt større indsigt, fordi der kan stilles uddybende spørgsmål til den person, der også sidder i hovedudvalget. Det antyder imidlertid også, at underudvalg, som ikke har repræsentanter i hovedudvalget, ofte vil have mere begrænset forståelse for, hvad der foregår i hovedudvalget. Endelig kan det også være et *personsspørgsmål*

– altså spørgsmålet om, hvorvidt de personer, der sidder i underudvalgene, i tilstrækkelig grad informerer kolleger og medarbejdere om, hvad der ligger bag tiltag fra hovedudvalget. Fra ledelsesside påpeges det, at begge parter finder systemet tungt, men også, at der med medindflydelse følger et ansvar for at sætte sig ind i sagerne og måske også selv søge information. Måske kræver et nyt MED-system også en efteruddannelse i, hvordan man navigerer i et sådant system.

- Meget få har fået uddannelse i MED-systemet i denne kommune. Medarbejderne vil imidlertid gerne have uddannelse til at løfte opgaven i det nye MED-system – også for at sikre, at de kan udfylde den kommunikationsrolle, de skal i forhold til de forskellige udvalg. De fleste i hovedudvalget har fået en enkelt dags undervisning, men det er efter hovedudvalgets medlemmers mening for lidt. Ledelsen har haft store problemer med at skaffe undervisere. Ligesom på en række andre områder bliver det imidlertid tolket på bestemte måder. Nogle medarbejdere tolker 'sylvningen' af MED-uddannelsen som et udtryk for, at ledelsen ikke reelt er så interesseret i at lægge handling bag ordene om indflydelse.
- Det faglige bagland bliver brugt i meget begrænset omfang i forhold til MED-arbejdet. I nogle tilfælde opfattes de faglige organisationer som en bremse for udvikling i kommunen - og det er både medarbejderrepræsentanter og ledere, der opfatter de faglige organisationer sådan. For både ledere og medarbejderrepræsentanter er det arbejdspladsen, det handler om. Kan de faglige organisationer være en støtte for kommunens udvikling, så er det fint – ellers kan man klare sig selv.
- Det juridiske embedsværk i kommunen bliver af nogle medarbejdere og ledere også opfattet som en barriere for udvikling. For dem kommer regler før forandring, og de kan være en hindring for nydannende forsøg. De beskrives som 'paragrafryttere', der trækker i håndbremsen.
- Den centrale MED-aftale bliver til daglig ikke brugt. Den er brugt som inspiration til den lokale aftale, som blev indgået i august 2000, men det var i højere grad andre kommuners aftaler, som blev forlæg for denne kommunes MED-aftale. Til gengæld er der nogle ønsker til fremtidens centrale MED-aftale. Det er især nogle klarere formuleringer om fordelingen af kompetencer, man efterlyser i den centrale MED-aftale. Ledelsen er i tvivl om, hvor meget medindflydelse og medbestemmelse, man er nødt til at give til medarbejderne. Man efterlyser nogle retningslinjer for dette. Desuden kunne man godt tænke sig retningslinjer for procedurer for valg til lokaludvalg – fx ved eksempler på måder at gennemføre en valghandling.
- Hvad angår de øvrige rammeaftaler – som ofte sætter nogle rammer for diskussioner i MED-udvalgene - er holdningen fra ledelsens side, at de i hvert fald ikke skal være strammere. Man har i forvejen rigeligt at se til med at implementere dem lokalt, og man ønsker at bruge dem som et mulighedskatalog, hvor den relevante aftale kan trækkes frem, når der er brug for den. Fra ledelsens side gives udtryk for, at så mange aftaler som muligt skal lægges ud til lederne lokalt. Om MED-systemet på lokalt plan også skal involveres står åbent.

Case 2: MED-Regionskommune

Kommunen

Kommunen, som har ca. 100.000 indbyggere, indførte i 1998 et SISU-system, som reelt er et samarbejdssystem med MED-struktur.

Der er i alt fire niveauer: Et hovedudvalg, fire forvaltningsudvalg, tre sektorudvalg samt ca. 50 lokaludvalg. Herudover er der, på samme niveau som lokaludvalgene, 14 personalemøder med SISU-status.

Hvorfor MED?

Der var flere årsager til, at man i kommunen valgte at indføre MED-systemet. En helt afgørende faktor var *timing*en. Den centrale MED-aftale kom i 1996 præcis på et tidspunkt, hvor kommunen i forvejen var undervejs med en organisationsændring.¹ Der er således ikke tale om noget, som blev pålagt kommunen, men om noget, som passede perfekt i kommunens udvikling. Frem for at man selv skulle opfinde et nyt samarbejdssystem, kom MED-aftalen fra 1996 meget passende ind fra sidelinjen. At kommunen var blandt de første til at indføre MED, betød imidlertid også, at man stort set ikke havde andre kommuners erfaringer at trække på. Man måtte starte fra bunden.

Opprioritering af sikkerhedsarbejdet

Også en række andre forhold gjorde, at MED-aftalen blev positivt modtaget af alle parter. For det første var det af stor betydning for flere – både på medarbejderside og på lederside – at arbejdsmiljøarbejdet blev opprioriteret. Det er således med fuldt overlæg, at man har valgt at kalde systemet i kommunen for et SISU-system og ikke et MED-system – selv om de to systemer netop har opprioriteringen af sikkerhedsarbejdet som et væsentligt kendetegn. Man ønskede at sende et klart signal om, at netop sikkerhedsdelen skulle opprioriteres.

Vi kalder det SISU – sikkerheds- og samarbejdssystemet.

Har der været en pointe i det?

Ja, det har der – også en pointe i, at vi satte 'SI' først. Noget af det, der virkelig var begrundelsen for, at vi skulle lave det her, var en opprioritering af sikkerhedsarbejdet. Der var en pointe i at illustrere, at det var sikkerhedsarbejdet, der var vigtigst.

(Kommunaldirektøren, formand for hovedudvalg)

Dette viser også, at hvad samarbejdssystemet hedder – SU, SISU eller MED – ikke betyder noget for parterne, bare det fungerer og signalerer det rigtige for alle medarbejdere.

Også medarbejdersiden var interesseret i at få opprioriteret arbejdsmiljøarbejdet:

På skoler og de andre bløde områder, som jeg repræsenterer - der var sikkerheden jo nedprioriteret. Og det diskuterede vi i samarbejdsudvalget, at

¹ Organisationsændringen neddrolede antallet af forvaltningschefer til fordel for administrerende direktører.

den vinkel manglede. Derfor var jeg meget interesseret i at få sikkerhedsrepræsentanten mere synlig og få de ting til at stå stærkere.

(Medlem i hovedudvalget)

At dette rent faktisk er lykkedes, bekræftes af et medlem af et lokaludvalg. Hun fremfører, at informationsstrømmen er bedre – ikke mindst når det gælder sikkerhedsdelen.

Der er mange ting inden for sikkerhed, som jeg også gerne vil vide. Når vi er sammen ved møderne, så kan vi få løst tingene dér.

(Næstformand i lokaludvalg, TR)

Nogle medarbejdere i kommunen mener dog, at man – uanset om man havde taget MED til sig eller beholdt det gamle SU-system – alligevel ville blive nødt til at opprioritere arbejdsmiljøarbejdet i kommunen.

For ikke at forvirre begreberne mere end højst nødvendigt vil samarbejdssystemet i det følgende gå under betegnelsen MED-systemet – hvilket det reelt også er, selv om man kalder det et SISU-system.

Mere effektivt samarbejdssystem

En anden årsag til at ændre det eksisterende SU-system var et håb – især fra ledelsens side – om et mere effektivt samarbejdssystem. Det handlede dels om færre møder, dels om færre udvalg. En leder ønsker således klart færre udvalg, men så også med klarere afgrænsning. En anden leder, som sidder i et lokaludvalg, siger:

Vi holdt mange møder før. Man havde sikkerhedsmøder, man havde alle mulige møder. Men når det nu er samlet i MED-systemet, eller vores fælles udvalg dér, så er det noget mere håndterbart. (...)

Jeg oplever som leder, at jeg ikke behøver at holde så mange møder, men kan få en dialog om tingene med de kompetente folk. Og det er egentlig det, der for mig er forskellen [mellem det nuværende og det gamle system].

(Formand for lokaludvalg)

Større kendskab til arbejdet i MED-systemet

Et tredje håb var, at et nyt samarbejdssystem kunne udbrede kendskabet til arbejdet i samarbejdssystemet.

Jeg gik også ind for MED, fordi samarbejdssystemet var meget ukendt for dem, der ikke sad i det – i hvert fald på nogle af de bløde områder. Blandt de almindeligt ansatte var der jo ikke meget kendskab til, hvad der forgik der. Vi har jo så fået indført, at man har ret til fire møder om året med dem, man repræsenterer - med løn.

Og det vil sige, at vi gør så opmærksom på systemet og gør kendskabet og interessen større for det.

(Næstformand i et forvaltningsudvalg)

Det handler altså her ikke mindst om at udbrede kendskabet til arbejdet i udvalgene med det mål at styrke udvalgsmedlemmernes eget mandat. Jo flere emner, udvalgsmedlemmerne får høringsvar på fra medarbejderne, evt. i underudvalgene, jo stærkere og mere fokuseret bliver diskussionerne i MED-systemet.

Voldgiftsmuligheder

En fjerde årsag til at indføre et MED-system er, som nogle medarbejderrepræsentanter beskriver det, muligheden for at indbringe brud på retningslinjer for samarbejdet i MED for en voldgift.

Det er i hvert fald for mig en af tingene - at den er mere forpligtigende. Den forpligtiger lidt mere end den gamle samarbejdsaftale, hvor der egentlig ikke var konsekvenser. Man kunne klage til Nævnet, men man kunne ikke få noget ud af det. Det kan man så nu - man kan følge lidt op på nogle aftaler, hvis man mener, at de bliver brudt.

(Næstformand i forvaltningsudvalg)

Disse interviewpersoner oplever, at der under den nye MED-struktur er bedre muligheder for at klage, hvis ledelsen ikke lever op til retningslinjerne i MED-aftalen. Det skal dog ikke glemmes, at der også under det traditionelle SU-system findes instanser, hvor sådanne klager kan behandles - nemlig koordinationsudvalget. Men det er på lokalt plan og i forhold til det politiske system. Med MED-systemet er der mulighed for at anke i det fagretlige system, hvis ikke ledelsen lever op til de retningslinjer, der er vedtaget i MED-aftalen.

Jeg har helt kontant tænkt, at der blev bundet lidt mere op på voldgift - man har nogle retningslinier, og overtrædelse af retningslinier kører så videre i systemet.

De retningslinier, der står i aftalen?

Ja, på alle samarbejdsplaner - både i lokaludvalg og i forvaltningsudvalg og i hovedudvalg. Der er altså en mulighed for at køre videre, hvis der er brud på en aftale. Og det ender jo med en voldgift i MED-aftalen. Og jeg vil ikke sige, at vi har kørt det endnu, men jeg har faktisk en sag, der er lige ved at være på trapperne.

(Næstformand i forvaltningsudvalg)

Man mener altså, at der er bedre muligheder i et MED-system for virkelig at forpligte parterne i det nye system, fordi der så også i højere grad er konsekvenser for parterne, når de overtræder en aftale.

Indflydelse og engagement

Når det gælder mulighederne for indflydelse, opleves der flere problemer. For det første er det et problem, at man af og til diskuterer emner og overordnede idéer, som så ikke i praksis lader sig realisere, fordi der ikke er økonomiske ressourcer til det. For det andet er der en tendens til, at ledelsen gerne vil styre, hvilke områder medarbejderne skal involveres - visse områder vil man hellere involvere medarbejderne i end andre, og især når det er økonomiske spørgsmål, træder ledelsen i karakter.

Ressourcer – forholdet mellem 'vil' og 'kan'

Medarbejderne oplever generelt at blive hørt, og at mange sager sendes ud til høring.

Det er fint nok, at vi får mulighed for at diskutere det. Det synes jeg da er fint, så tingene ikke bare forgår henover os, og vi ikke har indflydelse. Det er nede og vende hver gang, og vi får så muligheden for at kommentere det.

(Næstformand i lokaludvalg)

På den ene side er der således stor tilfredshed med, at emner bliver sendt til høring. På den anden side opleves det lidt frustrerende, at der så ikke er økonomi til at følge op på forslag og idéer.

Vi kunne jo klart ønske os, at nogle af de politikker dér blev mere effektive. Altså - tag sådan noget som seniorpolitikken: Der kunne vi da godt ønske os, at vi havde nogle flere muligheder for at bruge seniorpolitikken. Men så går der jo økonomi i den. Når fx ældre medarbejdere ønsker en glidende tilbagetrækning, så er der ikke mulighed for det. Rammerne er der, men mulighederne skal selvfølgelig også være der.

(Formand i lokaludvalg)

Dette suppleres af en anden lokaludvalgsformand.

Ja, det er det samme med fleksjob og skånejob. Kan vi selv finde ud af det, så er det gevaldigt, men der følger ikke, lige i øjeblikket, penge med.

(Formand i lokaludvalg)

Man er altså velkommen til selv at finde ud af seniorordninger, skånejobordninger osv. på den enkelte arbejdsplads – bare man selv finder økonomien til det. Et tilsvarende dilemma mellem planer og økonomi opleves på forvaltningsudvalgsniveau – her med sikkerhedsarbejdet som eksempel.

Det er jo et generelt problem at få det ordnet, hvis man påpeger noget sikkerhedsmæssigt - hvis det koster penge. Hvis der er en udgift forbundet med det, så går det jo lidt trægt. Så får man det ikke gjort.

(Næstformand i forvaltningsudvalg)

Det skal her bemærkes, at det både er ledersiden og medarbejdersiden, der oplever disse dilemmaer – i de udvalg, som ikke tager de overordnede beslutninger. Det opleves altså i underudvalgene sådan, at hovedudvalget gerne lytter til forslag fra underudvalgene – men når der skal betales, er interessen for en implementering af forslagene begrænset.

Disse problemer relaterer sig ikke til MED-systemet som sådan; under et SU-system havde situationen formentlig været den samme. Men forventningerne til medindflydelses- og medbestemmelsesmulighederne er ofte større i MED-systemet, end de var i det traditionelle SU-system.

Ledelsesstyring versus medarbejderindflydelse – 'ømt lederstof'

Et klassisk problem i mange kommuner er, at medarbejderne ikke kommer med så mange indspil til arbejdet i medindflydelsesudvalg, som ledelsen gør. Men hvorfor er det sådan? Analysen af denne kommune kan måske give nogle bud på dette.

Først og fremmest er det oplagt, at ledelsen gerne vil styre medindflydelsen. Man har sagt ja til medindflydelse, men det er på bestemte områder. Man kan kalde det selektiv medarbejderinvolvering. En medarbejder fortæller, at man gerne ville mere med indover 'det virkelig afgørende' – Ny Løn og decentralisering – men man tager ikke imod de bidrag, som medarbejdersiden ønsker at give.

Vi har nogle gange tilbudt vores arbejdskraft, når de har snakket Ny løn og økonomisk decentralisering - det virkelig afgørende. Men det har de ikke taget imod. Og det synes vi da er ærgerligt, for nogle gange kommer der udspil, som vi er nødt til at kritisere ret voldsomt, fordi det går i en helt anden retning end den, vi ønsker. Jeg mener, at man kunne få noget bedre ud af det ved at lytte, inden selve arbejdet går i gang.

Det sker da også – men når det er ømt lederstof, økonomisk decentralisering, så var det faktisk lige meget, hvad vi sagde til sidst. Så skulle det gennemføres.

(Næstformand i forvaltningsudvalg)

Dette suppleres af en anden næstformand i et forvaltningsudvalg, som mener, at det hele allerede var afgjort, inden man hører medarbejderne. Men han værdsætter, at man trods alt bliver hørt.

Det var jo afgjort inden, men der har da været nogle fine møder og høringer. Men det var egentlig afgjort.

(Næstformand i forvaltningsudvalg)

Når det gælder økonomi og det, som den ene næstformand kalder 'ømt lederstof', så fastholder ledelsen ledelsesretten og inviterer kun i begrænset omfang medarbejderne ind. Sådan opleves det i hvert fald af medarbejderrepræsentanter i et forvaltningsudvalg. Når der så er tale om mindre 'ømt lederstof', kan man imidlertid godt blive inviteret – mindre ømt lederstof defineres nedenfor som fx uddannelsespolitik.

Den mere realistiske vej er, når vi bliver indbudt. Vi er da blevet indbudt til uddannelsespolitik, som også kom i hovedudvalget. Så blev man indbudt til at deltage i det grundlæggende arbejde.

(Næstformand i forvaltningsudvalg)

Fra medarbejderside er man således helt klar over, at man kun bliver budt med til nogle diskussioner – ikke til alle. Hvis man fastholder 'ømheds'-metaforen, kan man sige, at ledelsesrettens smertegrænse står medarbejderne klart – når man ikke bliver inviteret til en diskussion eller får sendt noget til høring, er ledelsesrettens smertegrænse nået.

På lokaludvalgsniveau opleves det, som om man har relativt megen selvstændighed. Men også her opleves det sådan, at når noget koster penge, så træder ledelsen meget mere i karakter.

Til syvende og sidst er det jo også et spørgsmål om økonomi. For selvfølgelig er der meget, man kan gøre selv, og det er også fint nok. Men når det kommer til de virkelig hårde ting, så må jeg nok sige, så 'fattes riget penge' jo.

(Formand i lokaludvalg)

Fra ledelsen side er det en gennemtænkt strategi:

Jeg synes, det har været utroligt vigtigt at tænke strukturelt eller bureaukratisk, når vi opbygger det hér system. Fordi vores system er så stort, at hvis man ikke har en rimelig klar holdning til nogle ganske bestemte ting, så bliver det altså noget biks.

(Formand for hovedudvalget, kommunaldirektør)

Der skal altså være en vis central styring fra ledelsens side – og den sikres ved i hvert fald som udgangspunkt at tænke MED-systemet som et bureaukratisk system, og så først i anden omgang åbne op for, at mere uformelle samarbejdsformer træder i karakter.

Ledelsen og de nye (MED)-strukturer

Men indflydelse er ikke kun et spørgsmål om økonomi. Nogle ledere opfattes af medarbejderne som bedre end andre til at tackle den udfordring, som en omstrukturering af den offentlige sektor i almindelighed og et MED-system i særdeleshed udgør.

Har lederne været gode nok til at omstille sig til det nye system?

Jeg tror ikke, de sådan synes, at det er det mest sjove det her. Det vil jeg da hilse og sige. Men man har accepteret det, fordi der sidder nogle på højere niveauer, der synes, det her er vigtigt.

(Formand for lokaludvalg)

Modstanden skyldes, at der er en vis træghedsfaktor i et medindflydelsessystem:

Nogle synes, at det er træls, fordi det er bureaukratisk. Hvis vi ser effektivt på det, så tager det lang tid. Fra at vi træffer en beslutning, selv hjemme hos mig, så kan det godt tage mere end et halvt år inden.....fordi vi holder møder hver anden måned fx, og man skal høre folk.....

Men sådan er demokratiet, og det er derfor, det er der. Og det er måske derfor, nogle ledere har svært ved at forstå det.

Jeg har arbejdet i en lille kommune, og dér kunne jeg kigge op, og så havde vi koordineret. Det kan jeg jo altså ikke her.

(Formand i lokaludvalg)

Men en næstformand skelner også mellem lederne – og finder, at der er betydelige forskelle på, hvordan lederne tackler det nye indflydelsessystem:

Der er nogle der har utroligt svært ved, når der gøres et indhug i deres ledelsesret - for det er jo det, man gør. Og det er de dårlige ledere eller de mindre gode.

(Næstformand i forvaltningsudvalg)

Selv om mange er nervøse for deres ledelsesret, hjælper uddannelse i samarbejde meget.

Er lederne godt nok uddannede til det her?

Det er de ikke. (...)Vi oplever, at jo mere kompetence en leder har, og jo dygtigere de er, jo bedre er de til at styre det, og jo nemmere er de at lave retningslinier med - selv om det gør et indhug i deres ledelsesret. Altså - dem der er nervøse for deres ledelsesret, de er svære at snakke med.

(Næstformand i forvaltningsudvalg)

Medarbejderne skelner her tydeligt mellem de ledere, der er meget opmærksomme på deres ledelsesret, og dem, der er mere åbne i forhold til andre, mere medarbejderinddragende former for ledelse. Uddannelse i samarbejdet tillægges stor betydning, og en medarbejder påpeger, at det ikke længere er nok at være rekrutteret ud fra faglighed – personalemæssige kvalifikationer spiller i stigende grad en rolle.

Mange af vores ledere de er jo ansat på deres faglighed, og så mangler de nok lidt på det der personalepolitiske område.

(Næstformand i forvaltningsudvalg)

Nogle ledere betragter sig både som moderne og traditionelle bureaukratiske ledere.

Jeg går ud fra, at du selv vil placere dig som en modernistisk leder?

Begge dele vil jeg sige. Det bureaukratiske mener jeg er en vigtig del af det også. Jeg har gjort meget ud af at tænke bureaukratisk eller strukturelt i den her lokalaf tale.

Nu, hvor vi har fået etableret strukturen, så overlader man det til dem lokalt at finde ud af det, og det er sådan den mere modernistiske side af det.

(Formand for hovedudvalg, kommunaldirektør)

Pointen er her, at der er grænser for, hvor modernistisk og værdistytet en ledelse kan være, når en aftale om et samarbejdssystem skal indgås. Den aftale, som nedfældes, er nødt til at have en vis bureaukratisk opbygning – dels for at man kan være sikker på, hvad aftalen indebærer, dels for at sikre en overskuelighed og en opbygning, hvor ledelsesorganisationen er symmetrisk med samarbejdssystemet.

Det er også for at kunne overskue det – simpelt hen. For at kunne overskue hvad er det nu for en holdning, eller hvad er det for en idé, vi har om, hvordan den her kommune skal styres.

Altså fx den idé om, at vi skal altså gøre så meget som muligt for, at vi har det som en helhedsforvaltning. Og derfor er det meget vigtigt, at de der sidder som formænd i de her forvaltningsudvalg, det er sgu direktørerne. Og det er også dem, der sidder oppe i hovedudvalget, fordi det svarer så til den direktion, vi har.

Det har altså været vigtigt for mig at tænke det her system ind i vores almindelige ledelsessystem.

(Formand for hovedudvalg)

MED-systemet bliver her tænkt ind i den overordnede organisation i kommunen – herunder ledelsessystemet.

Kommunikationen mellem udvalgene

Spørger man medlemmerne på 'midter-udvalgs' niveau, opleves kommunikationen mellem udvalgene som ret forskellig: Ovenfra får man informationer, men man efterlyser lidt oftere informationer.

*Vi [i forvaltningsudvalget] får alt oven fra. Det kommer ud. (...)
Men man kunne godt savne lidt kortere mellemrum mellem informationerne oppefra. Så ville man føle, at kommunen var én arbejdsplads, at man har noget fælles. Det ved jeg også, at ledelsen ønsker, at det skal være - én koncern eller én arbejdsplads. Men så skal der altså mere løbende information til.*

(Næstformand i forvaltningsudvalg)

Medlemmerne i forvaltningsudvalget mener således, at flere informationer også ville integrere de mange forskellige arbejdspladser i kommunen og skabe et værdifællesskab.

Hvor man på mellemniveau føler, at man får informationer ovenfra, så er situationen ganske omvendt, når det gælder informationer fra lokaludvalgene.

Men den anden vej - dér skal man bede om det. Vi får da nogle få ting, men det er meget sjældent.

(Næstformand i forvaltningsudvalg)

Når det gælder informationer nedefra, fra lokaludvalgene, er situationen, at man må bede om referater og informationer – og det er mest det nære, deres arbejdsplads, der kommer informationer om, og ikke mere generelle problemer – fx emner, som der kan lægges mere direkte til grund for en personalepolitik.

Det er vel også mest deres egen arbejdsplads, de taler om.

(Næstformand i forvaltningsudvalg)

Det betyder, at man på de højere niveauer heller ikke er så interesseret i mere information; hvis den ikke er relevant for tilrettelæggelsen af den overordnede personalepolitik, er hoved- og forvaltningsudvalg nok ikke så interesserede. På lokaludvalgsniveau føler man sig rimelig godt informeret.

Det er jo rimelig strømlinet efterhånden. Så det kører ned igennem systemet, hvad enten det er fra hovedudvalg eller forvaltningsudvalg eller lignende. Så kører det både i papirform og efterhånden også på nettet. Så det kører hurtigt.

(Formand i lokaludvalg)

Disse data antyder, at information i vid udstrækning kører ovenfra og ned igennem systemet og ikke så meget den anden vej. I den forstand er der mere tale om orienteringer end om høringer – om end mange emner fra medarbejdere og deres repræsentanter tages op via SOK, som således fungerer som et parallelt system til det formelle system med referater.

Møder med økonomiudvalget

Et sidste område, hvor medarbejderne til en vis grad søges involveret, er via hovedsamarbejdsudvalgets årlige møder med økonomiudvalget. Møderne med økonomiudvalget er primært en formalitet, der drejer sig om, at parterne får markeret deres synspunkter for hinanden. Men selv om det har karakter af et ritual, er det ikke uden betydning for samarbejdet og forståelsen mellem medarbejdere og politikere.

Spørgsmålet er imidlertid, i hvilket omfang disse møder giver medarbejderne en fornemmelse af at få øget indsigt og indflydelse. En leder er opmærksom på dette problem:

Efter min mening er det en illusion, man skaber hos medarbejderne om, at de får mere medindflydelse. Det er et synspunkt, jeg har haft hele vejen igennem, og jeg har prøvet at overbevise medarbejderne om, at det ikke tjener noget formål.

Men der har holdningen så været, at det mener de, det gør.

Det fører let til, at medarbejderne tror, de får noget indflydelse, og i det øjeblik de opdager, at det gør de ikke, så bliver de jo dybt frustrerede og forvirrede.

(Formand for hovedudvalg)

Ledelsen frygter, at de høje forventninger til mødet med økonomiudvalget ikke bliver indfriet og derfor nærmere fører til frustration over at blive lovet mere indflydelse, end de får. Den *administrative* ledelse går rent faktisk ikke ind for det tiltag – møde mellem medarbejdere og økonomiudvalg – som er en del af MED-aftalen.

Matchning - koordination nemmere på A-siden end på B-siden

Som i så mange andre kommuner er det ofte ledelsen, der kommer med initiativer i hovedudvalget. Men det er der også en forklaring på - nemlig at ledelsen simpelt hen har nemmere ved at koordinere deres synspunkter inden mødet.

Er I lige så gode til at komme med udspil i hovedudvalget som ledelsen?

Nej, det er vi ikke. Men det er jo naturligt, fordi vi sidder meget hver for sig. I modsætning til lederne - når de vil lave noget om fx Ny Løn, organisationsændringer eller lignende, jamen så sætter de sig i en gruppe her på rådhuset og laver et udspil, der bliver taget op i hovedudvalget.

(Næstformand i forvaltningsudvalg)

Det betyder så også, at medarbejderne skal være meget på mærkerne med egne forslag og initiativer, hvis de ikke skal risikere at blive kørt over af ledelsen som initiativtager. Det er næstformanden i hovedudvalget helt klar over.

Der er jo selvfølgelig nogle ting, som helt klart skal drøftes i hovedsamarbejdsudvalget, fordi det simpelt hen står beskrevet i MED-aftalen. Men hvis vi vil have nogle andre ting på dagsordenen, så skal vi også komme med dem. Ellers bliver det meget let noget, vi får til efterretning.

(Næstformand i hovedudvalg)

SOK – Organisationerne i Kommunen

Nogenlunde samtidig med, at der skulle forhandles Ny Løn i kommunen i slutningen af 1990'erne, etablerede man på medarbejderside et SOK-udvalg. SOK er en forkortelse for *Sammenslutningen af Organisationer i Kommunen*, og formålet var at etablere et forum, hvor man kunne koordinere synspunkter og strategier i forhold til ledelsen, så man ikke risikerede at blive spillet ud mod hinanden.

Blev SOK etableret i forbindelse med Ny Løn?

Det var især med Ny løn, hvor vi ikke vil sidde og blive spillet ud mod hinanden, hvis vi kan undgå det. Hvis vi stjæler fra hinanden, så kan det være legalt nok, men så skal det op på bordet.

(Næstformand i forvaltningsudvalg)

Der er altså tale om sammenslutning af arbejdstagere, der står som en samlet flok over for personalechef og forhandlingschef i kommunen.

SOK er jo vores organisation. Men så er der personsammenfald langt hen ad vejen. Min fagforening sender mig som repræsentant for fagforeningen til SOK-møderne, og jeg sidder så samtidig i hovedudvalget. (...)
Udgangspunktet er, at alle formændene fra de forskellige organisationer skal sidde der for at give det vægt. Og så er der nogle lokale organisationer, der ikke har formænd på stedet. De sender så en tillidsrepræsentant.

(Næstformænd i forvaltningsudvalg)

Kvaliteten ved dette udvalg er, at alle grupper er dækkede – også dem, der ikke har direkte repræsentation i hovedudvalget. Det betyder, at ledelsen kan forventes, at aftaler, der indgås i hovedudvalget, har meget stor opbakning og derfor holder.

Fordelen er jo også, set fra kommunens side, at alle personalegrupper faktisk er repræsenteret - stort set. Det er de jo ikke i hovedudvalg. Man må ikke glemme, at nogle har et meget varieret bagland at sikre sig. Så for dem [ledelsen] er det jo også en sikkerhed for, når vi skriver under, så ved de, at så holder det.
Og det er ikke sådan, at man har vetoret, men hvis der er nogle, som ikke vil være med, så kan man ikke lave det. (...) Men det fungerer jo faktisk.

(Næstformænd i forvaltningsudvalg)

Eneste problem med SOK, som en medarbejder kan komme på, er et betydeligt personsammenfald mellem de personer, der sidder i SOK og i MED-udvalg. Det betyder, at der er relativt få, der får betydelig indflydelse, direkte indflydelse.

Vi er rimelig tilfredse med strukturen med SOK. Det eneste problem, jeg kan se er måske, at nogle af os er gengangere – vi er begge steder, [både i SOK og i MED]. Og det er måske meget dem, der mange gange tager tétten, der er begge steder.

(Næstformand i forvaltningsudvalg)

Forhandlingssystem versus samarbejdssystem

Der indgås aftaler i hovedudvalget, og det er iflg. nogle næstformænd i forvaltningsudvalg en ny tendens. Men det gør det også vanskeligt at sætte et afgørende skel mellem samarbejdssystem og aftalesystem – det beskriver to medarbejdere i et gruppeinterview.

B.: Vi laver jo også aftaler i hovedudvalget. Vi har fx lavet tryghedsaftalen.

A: Ja, ja, altså nogle personalepolitiske ting.

B: Så jeg ved ikke præcis, hvor man kan sætte skellet.

A: Også sygepolitik og uddannelsespolitik. Altså de dér mere generelle ting, overordnede personalepolitikker, dem aftaler vi som retningslinier.

B: De ting, der ikke støtter sig så meget til overenskomsterne måske.....

(Næstformænd i forvaltningsudvalg)

Der er således grænser for, hvor meget man fra arbejdstagerside ønsker at forhandle i MED. Man søger at sikre sig, at forhandlinger væsentligst finder sted med SOK, så MED ikke bliver et forhandlingsforum for de emner, der ikke hører til dér. Og det respekteres af ledelsen i kommunen.

Vi har faktisk pillet så meget forhandlingsstof, vi har kunnet, ud af MED.

Der er jo nogle kommuner, hvor hovedudvalget forhandler rigtig meget.

Men vi har netop pillet det ud for ikke at komme i konflikt med organisationen. Og det respekterer kommunen altså og indkalder os til forhandlinger - som SOK. (...) Vi har så indflydelsen, fx med Ny Løn, den har vi stort set via SOK.

(Næstformand i forvaltningsudvalget)

Man søger at sikre, at egentlige forhandlinger, der kan føre til bindende aftaler, kun finder sted i fora, hvor SOK er inviteret – og ikke som en del af det daglige samarbejde i MED.

Opsamling

- Der angives fem grunde til, at man i denne kommune vælger at indføre et MED-system:
 - For det første er *timing* perfekt – MED-aftalen kom i 1996 meget præcist på et tidspunkt, hvor kommunen i forvejen var undervejs med en organisationsændring. Der er således på ingen måde tale om noget, som blev pålagt kommunen, men noget som passede godt i kommunens udvikling. Og i stedet for at man selv skulle opfinde et nyt samarbejdssystem, kom MED-aftalen meget betimeligt ind fra sidelinjen. Som en af de første kommuner, der implementerede MED, var man dog nødt til selv at formulere og definere mange ting i lokalaftalen.
 - For det andet ønskede man at *opprioritere sikkerhedsarbejdet*. Selv om kommunen har valgt et MED-system, har man i samme moment valgt at kalde det et SISU-system – og med Sikkerhedsdelen først i ordet, netop for at pointere, at der er tale om en ny struktur, hvor sikkerhedsdelens øgede prioritering understreges. Dette er også udtryk for, at *navnet ikke betyder så meget* – bare samarbejdssystemet fungerer. Arbejdsmiljøarbejdet er blevet opprioriteret, men ikke så det overtager andet arbejde i SISU'et. Den almindelige holdning er, at arbejdsmiljøarbejdet under alle omstændigheder – uanset om man havde fastholdt en

traditionel SU-struktur eller ej - ville blive opprioriteret, simpelt hen fordi det var et emne, som var oppe i tiden.

- For det tredje ønskede ledelsen en *mere effektiv organisation* med færre møder med klarere kompetencer. Det fremgår ikke, at man fra ledelsens side ønsker færre medarbejderrepræsentanter.
- For det fjerde var det et håb fra medarbejderside, at det nye system kunne *udbrede kendskabet* til arbejdet i samarbejdssystemet. Medarbejderrepræsentanter føler ofte, at de står meget alene med beslutninger, fordi kollegerne ikke har sat sig nok ind i problematikkerne, og håbet var, at dette system kunne øge også de menige medarbejders indflydelse. Dermed ville medarbejderrepræsentanterne også være mere sikre på deres mandat i mødet med ledelsen.
- Endelig ser nogle medarbejderrepræsentanter bedre muligheder for at få *ledelsen sanktioneret*, hvis den ikke lever op til sine forpligtelser om information og medindflydelse. Man har allerede eksempler på, at ledelsen har fået en løftet pegefinger, fordi der ikke blev givet god nok information. Systemet sammenlignes i et interview med et *voldgiftssystem*. Selv om der før MED-aftalen fandtes et koordineringsudvalg, som kunne tage beslutninger i tilsvarende sager under SU-systemet, skete det i praksis aldrig.
- Når det gælder *medindflydelse*, oplever medarbejderne generelt *ret stor lydhørhed* fra ledelsen, ligesom det værdsættes, at mange emner sendes til høring i underudvalg. Men det afføder en vis frustration, at mange høringsvar ikke tages til efterretning – særligt hvis det er om emner, som har stor økonomisk betydning. Medindflydelsen opleves også som ret 'styret' af ledelsen – ledelsen afgiver kun *ledelsesret* på områder, der ikke er helt afgørende for styring af kommunen, herunder i samarbejdssystemet. Man kan tale om selektiv medarbejderinvolvering. Men medarbejderne er dog klar over, at ledelsen er en heterogen størrelse; nogle ledere er mere villige til at afgive ledelsesret end andre.
- *Møderne med økonomiudvalget* en gang om året er primært en formalitet, der drejer sig om, at parterne får markeret deres synspunkter for hinanden. Men selv om det har karakter af et ritual, er det ikke uden betydning for samarbejdet og forståelsen mellem medarbejdere og politikere. Måske har det særligt en effekt for ledere på forvaltningsniveau, som dermed kan vise, at de faktisk ofte er bundet af politiske beslutninger om økonomien – og det således ikke (altid) er dem personligt, man kan kritisere for økonomiske beslutninger med konsekvenser for medarbejderne. Alligevel opleves det årlige møde af nogle ledere som et problem, fordi man stiller medarbejderne mere indflydelse i udsigt, end de rent faktisk får – fordi økonomiudvalget alligevel ikke ændrer beslutningerne.
- Ofte er det *ledelsen, der kommer med initiativer* i hovedudvalget, og medarbejdersiden skal være på tærerne for ikke at risikere at blive kørt over af ledelsen. Et afgørende element i *matchningen* mellem ledelse og medarbejdersidens holdninger – både i hovedudvalget men måske især i forhandlinger af Ny Løn mm. - er SOK (Sammenslutningen af Organisationer i Kommunen), som reelt er et mini-KTO. Udvalget koordinerer medarbejdersidens synspunkter, også i forhold til dem, der arbejder i forvaltningsudvalg og lokaludvalg, og det har den kvalitet, at også faggrupper, som ikke sidder i hovedudvalget, bliver hørt. En væsentlig opgave ifølge nogle SOK medlemmer er at sikre, at der ikke bliver ført forhandlinger i hovedudvalget – men kun dér, hvor der skal føres forhandlinger.

- Med det nye MED-system er det blevet sværere – og vigtigere – at sikre, at *kun de aftaler, der har med samarbejde og personalepolitik* at gøre, indgås i hovedudvalget, mens aftaler, der drejer sig om fx Ny Løn, indgås i reelle forhandlinger mellem organisationer (fx SOK) og forhandlingschefen i kommunen. Nogle medarbejderrepræsentanter påpeger, at man til stadighed fra lønmodtagerside skal fastholde skellet mellem de to systemer – måske ikke så meget over for ledelsen, men nok så meget over for gruppen af medarbejderrepræsentanter, der måske ikke altid er lige sikker på, hvor forhandlinger om de enkelte emner skal finde sted.

Case 3: Sjællandsk MED-landkommune

Kommunen

Kommunen har ca. 10.000 indbyggere. Man etablerede MED i august 1999. Strukturen er et hovedudvalg, tre områdeudvalg, fem lokaludvalg og 12 personalemøder – hvor personalemøder har samme status som lokaludvalgsmøder. Hovedudvalget består af 14 medlemmer – 10 fra medarbejdersiden og fire fra ledelsessiden. De tre områdeudvalg er inden for skole & sundhed, rådhus og kultur & miljø. Alle lokaludvalg er inden for skole & sundhed, og ligesom for hovedudvalgets vedkommende er der typisk to-tre gange så mange medarbejderrepræsentanter som ledelsesrepræsentanter. Inden for området Rådhus er der ni personalemøder, og inden for kultur & miljø er der tre personalemøder. Personalemøderne omfatter alle ansatte og foregår i arbejdstiden.

Kommunen er præget af en ret flad struktur med stor decentral kompetence. Man har gennemført lederudviklingsprojekter for at styrke lederne på de centrale enheder. Der er korte kommandoveje i kommunens organisationsopbygning - kun to niveauer. Der er en chefgruppe som den øverste ledelse, og direkte derunder ligger alle enhederne: administrative enheder, institutioner, skoler, haller, bibliotek mv. MED-strukturen matcher således organisationsstrukturen.

SU-systemet før MED

Før etableringen af MED havde man på SU-området

- et hovedsamarbejdsudvalg for administrative enheder på rådhuset samt for vejvæsenet
- et hovedsamarbejdsudvalg for børn og unge med fire lokaludvalg - to for skoler, et for daginstitutioner og et for bibliotek
- et hovedsamarbejdsudvalg for sundhed med tre lokaludvalg

På sikkerhedsområdet var der et sikkerhedsudvalg med en sikkerhedsgruppe for hver institution, skole, sundhedsområdet og køkkenområdet. Desuden en daglig leder af sikkerhedsarbejdet.²

Systemet beskrives af en interviewperson som en 'minimumsmodel' – men samtidig som overskuelig.

Etableringen af MED

Kommunen tog rammeaftalen fra 1996 alvorligt, nedsatte meget hurtigt et forhandlingsorgan og indkaldte pr. 14. februar 1997 (dagen inden der iflg. den centrale rammeaftale skulle være nedsat et forhandlingsudvalg) til det første møde med forhandlingsudvalget.

Forhandlingsudvalget var opbygget som følger

Fra B-siden:

3 fra FTF-området

2 fra LO-området

1 fra AC-området

² Bemærk at fælles for både MED-organisationer og SU-organisationer er, at man har en sikkerhedsleder – men at det er et lille bijob for en leder, der alligevel sidder på rådhuset.

- i alt 6 medarbejderrepræsentanter

Fra A-siden:

Kommunaldirektøren
1 skoleleder
1 daginstitutionsleder
1 leder fra sundhedsafdelingen
2 sekretærer i Fællessekretariatet

- i alt 6 ledelsesrepræsentanter

Forhandlingerne om MED var fra starten konstruktive, men der var flere problemer. For det første var der - iflg. en sikkerhedsleder - mange parter, der skulle høres og mange forskellige forventninger.

*Vores 'fødselsforberedelser' var vanskelige, og jeg tror, det hang noget sammen med, at der var så mange parter, der skulle høres (...). Vi talte nok lidt forbi hinanden. De der ønsker og forventninger dem skulle vi prøve at få passet sammen. Og det lykkedes da, bevares, men det tog noget tid. Man måtte for alt i verden sikre, at alle blev hørt. Det er ikke noget, der er i modstrid med vores opfattelse, men det er klart, at et eller andet sted så kan sådan en proces ikke køre, hvis ikke der er nogle, der en gang imellem lige siger: 'Vi skal altså også ud af stedet her'. (...)
Det næste spørgsmål var så: Hvor store skal udvalgene så være?*

(Sikkerhedsleder)

MED-aftalen - Hvor 'fast i kødet'?

En anden barriere var uenighed om, hvor stram den lokale MED-aftale skulle være.

Det var bestemt ikke problemløst. Vi går jo ind som organisationsrepræsentanter med det formål at få forbedret medindflydelsen. Og kommunens agt var helt sikkert at få en rammeaftale, der var så løs i kanten, så det i meget høj grad var lagt op til den enkelte arbejdsplads at finde ud af, hvordan den her ramme skulle udfyldes. Og det var vi som organisationsrepræsentanter ikke interesserede i. Vi ville gerne have nogle retningslinier. Vi ville gerne have nogle aftaler.

Aftaler er jo et grimt ord i dagens Danmark. Man vil jo helst have, at tingene skal ordnes via dialogen, så man kan nå frem til en eller anden form for konsensus. Det synes vi selvfølgelig er et meget godt princip, men vi vil også gerne have lidt fasthed i kødet, fordi hvad fanden skal vi ellers bruge det til.

(Næstformand i hovedudvalget)

Her var der ikke helt enighed. For medarbejdersiden var det af stor betydning, at lokalaf-talen var, som det siges, 'fast i kødet', mens ledelsen – ifølge medarbejderrepræsentanten – helst så en relativt løs aftale, som så kan udfyldes lokalt. Årsagen til, at man fra medarbejderside søger at fastholde en relativt stram aftale, er, at man har mindre gode erfaringer, når aftalerne ikke er klare.

Det her med de store ord og de gyldne formuleringer kan være godt nok, men har man bare haft lidt erfaring med organisationsarbejde, så er det ikke altid, at det er tilstrækkeligt.

(Næstformand i hovedudvalget)

Fra arbejdsgiverside giver man udtryk for en vis irritation over medarbejdersidens mistillid til arbejdsgiverne.

Jeg synes, at meget af det her bygger på den gamle skurkerolle. Man har det her mønster med, at arbejdsgiverne er de slemme, og medarbejderne bliver trynet. Jeg kan slet ikke genkende det i mit verdensbillede. Ikke i moderne ledelse. Der diskuteres holdninger og værdier. Og man har det der system med, at det er nok noget frygteligt noget, de kommer med fra A-siden af. Jeg kan ikke genkende det billede.

(Kommunaldirektør, formand for hovedudvalget)

Det ender alligevel med en rimelig fast MED-aftale – men dog ikke mere fast, end at den kan evalueres senere:

Men det var også vigtigt for os, da vi endelig nåede til vejs ende, at kunne underskrive en aftale, hvor det er naturligt, at man går ind og evaluerer, og det skal ikke være med for lange mellemrum. (...) Det her er en dynamisk proces.

(Næstformand i hovedudvalget)

Man var faktisk tæt på et sammenbrud under forhandlingerne – dels fordi begge parter var lidt famlende, dels fordi man ikke kunne blive enige om, hvorvidt det nye system skulle ændre repræsentationen på medarbejdersiden.

Ja, altså vi var jo nær på et sammenbrud nogle gange. Jeg kan ikke lige huske detaljerne, altså hvilke områder der var årsag til, at vi var ved at glide fra hinanden. Men det var jo en lang proces. Og vi var famlende og søgende begge parter, ikke?

(Næstformand i hovedudvalget)

Endelig havde B-siden et problem med at koordinere deres synspunkter i MED-forhandlingerne.

Jeg ved bare, at lige præcis det med at holde baglandet briefet og få den trafik til at køre, det oplever jeg, at B-siden har et problem med. Og det oplevede jeg i og for sig også i forhandlingsorganet - bl.a. holdt A-siden, til forskel fra B-siden, formøder.

(Sekretær i hovedudvalget)

Som det vil blive diskuteret senere, var den manglende koordinering ikke kun et problem i forhold til MED-forhandlingerne. Også i forhold til det daglige samarbejde i dag har B-siden problemer med at koordinere og nå til enighed.

Færre medarbejderrepræsentanter

Et af de afgørende punkter, hvor man var uenig om det nye MED-system, drejede sig om antallet af tillidsvalgte.

Der var helt givet nogle intentioner, fra arbejdsgiverside, som ikke var i overensstemmelse med de intentioner, vi havde. Arbejdsgiverne var helt givet indstillet på at smalle systemerne, at gøre medarbejderindflydelsen arbejdspladsrelateret, at få færre medarbejdere omfattet af en sikkerhed og al-

le de der ting. Hvor vi jo havde nogle helt andre intentioner. Og det kunne jo godt give anledning til - hvilket det også gjorde - at vi havde sådan nogle uoverensstemmelser, hvor vi var ved at gå fra hinanden.

(Næstformand i hovedudvalget)

Som det her beskrives af en repræsentant fra B-siden, ønskede ledelsen at have færre medarbejderrepræsentanter, at der skulle være færre beskyttede medarbejderrepræsentanter, og at indflydelsen skulle være på arbejdspladsniveauet – underforstået, at der ikke skulle være mere medarbejderindflydelse på hovedudvalgsniveau.

At i hvert fald nogle af disse elementer spillede en rolle, bekræftes af arbejdsgiversiden.

Jeg havde så et håb om, at det var færre, der var involverede i det. Fordi det er så det, jeg gik efter. Jeg synes, man skulle have gået mere skarpt ind i at få færre personer involveret.

(Kommunaldirektør, formand i hovedudvalget)

Når det gælder hovedudvalgets størrelse er det som beskrevet i det indledende afsnit om kommunen på 14 personer – men det er ikke paritetisk opbygget. Fire er ledelsesrepræsentanter, 10 er medarbejderrepræsentanter.

Ja, men det var for at lave en struktur der ville sikre, at vi ville kunne komme ud i alle led i organisationen. Det var også det, vi så som en fordel ved at lave den her MED-struktur - at vi kunne få større sammenhæng i tingene. Det accepterede man så fra kommunens side.

Fra arbejdsgiverside hører jeg tit, at det ville altså være nemmere, hvis man var lidt færre på den anden side. Der er en træghed i det her system, fordi alle skal høres. Samtidig med at man accepterer demokratiet, så synes man også, at det kan være trægt.

Ja, men det er jo den der afvejning; hvor effektivt skal det være, og hvor virksomt skal det være? Det er jo vigtigt, at man får fat i alle hjørner, selvom det er.....det er stadigvæk et problem for os at komme ud. (...) Og det er jo vores ambition. Vi skal helst ud i de yderste led.

(Næstformand i hovedudvalget)

Arbejdsgiversiden finder måske også, at det kan være lige stort nok til at være rigtig effektivt.

Der er jo mange i hovedudvalget. 14 mennesker, det er kraftedeme et stort udvalg. (...) Jeg kunne godt ønske mig det mindre.

(Sikkerhedsleder)

Problemet med denne størrelse udvalg er, at det simpelt hen i praksis kan være vanskeligt at samle medlemmerne.

Jeg kan ikke lige pege på nogle, der skulle ud. Men det er en kendsgerning, at udvalg af den størrelsesorden, de er tunge at arbejde med. (...) Og hvis der pludselig skal ekstraordinære møder, så er det jo også en tung affære at samle dem sammen. Kan vi nu også det? Derfor skal man tænke sig lidt om med de dér store udvalg.

Man kunne måske have en rotationsordning, som sagde, at nu er dén og dén faggruppe repræsenteret, og så næste gang er det andre grupper eller sådan noget, ikke.

Der er også et par andre udvalg, som er lidt store.

(Sikkerhedsleder)

En løsning på problemet med størrelsen kunne altså være, at man roterede på medarbejdersiden, så det var forskellige repræsentanter, som dog til stadighed var repræsentanter for alle faggrupper. Det ville også løse problemet med repræsentation – jf. afsnittet *Fejl! Ukendt argument for parameter.*, s.49. En anden leder påpeger, at det store udvalg betyder, at der ikke sorteres godt nok i de emner, som tages op i hovedudvalget.

Når jeg siger, at vi skal være færre, så er det ikke, fordi at MED-konstruktionen ikke skal tages alvorligt. Men der kan man koncentrere indsatsen benhårdt på det, der så er vigtigt. Og hvis hovedudvalget var bedre til at prioritere de væsentlige pointer.....Det er måske meget luftigt...

(Formand for hovedudvalg)

Hermed antydes, at den lokale aftale stadig er meget åben for fortolkning, for så vidt angår, hvad der er centrale emner for MED-udvalget at tage op.

Pres fra politisk plan

Næstformanden vurderer, at det var en afgørende faktor, når forhandlingerne var ved at ryge af sporet, at ledelsen ikke ville kunne leve med, at MED-systemet blev droppet.

Men der er da også noget prestige for en kommune, i, at man har indgået en samarbejdsaftale med medarbejderne. Helt sikkert. Og det var da også dét, der måske bevægede den en gang imellem, når vi var på sammenbruddets rand. Det er sgu da en fallit, at man ikke kan lave en aftale om, hvordan og hvorledes man samarbejder i dagligdagen, for de forvaltningsfolk, som siden hen skal fortælle deres politikere: 'Ja vi kunne sgu ikke få en aftale med de her medarbejdere'. Det er jo den pression, som vi har haft.

(Næstformand i hovedudvalget)

Der var således et betydeligt politisk motiveret pres på ledelsessiden til, at det skulle lykkes at få en aftale om MED i land. Og den politiske ledelse knyttede da også MED-aftalen tæt sammen med en udvikling af personalepolitikken (se afsnittet *Fejl! Ukendt argument for parameter.* nedenfor).

MED-systemets funktion

Personalepolitiske forventninger til MED-systemet

På begge sider af forhandlingsbordet var man opmærksom på, at MED-aftalen i høj grad skulle tilpasses personalepolitikken i bred forstand. Det var et væsentligt argument fra B-siden for, at aftalen skulle kunne evalueres og genforhandles.

Personalepolitikken, generelt, er jo i en gevaldig udvikling, og der sker hele tiden nye ting, og derfor vil vi gerne være på omgangshøjde, også i forhold til de ting, som nu måtte komme til hen ad vejen. Så det har været vigtigt for

os at understrege evalueringen og tilpasningen til de nye ting, som sker rundt omkring. Det vil vi være i stand til helst at kunne samle op i forbindelse med den her aftale.

(Næstformand i hovedudvalget)

Også arbejdsgiversiden brugte MED-aftalen til at promovere kommunen som en attraktiv arbejdsplads, der tænker på personalepolitikken. Det fortæller sekretæren i hovedudvalget om.

Vi har jo gerne villet profilere os som en attraktiv arbejdsplads. Det giver jo ikke nødvendigvis topgange at være ansat i denne kommune - jamen hvad skulle det så være, vi kunne prale af? Vi har nogle andre forhold for vores medarbejdere, som gør, at det er attraktivt. Og det er jo bl.a. sådan nogle forhold, som bunder i MED-aftalen.

(Sekretær i hovedudvalget)

MED-aftalen bliver altså her brugt og præsenteret som lokomotiv for personalepolitikken i kommunen.

Så præsenterer man jo MED på et pressemøde, hvor parterne skriver under på aftalen. Og på det tidspunkt der sagde borgmesteren, at 'MED-aftalen det er det fundament, hvorpå vi kan udbygge og udvikle kommunen. Herunder fastholde kommunen som en attraktiv arbejdsplads'. Det er jo ord, der vil noget. Og kommunaldirektøren han sagde ved samme lejlighed, at 'aftalen er med til at sikre medarbejderne de bedst mulige arbejdsbetingelser. Den sikrer borgerne bedst mulig service. Den er med til at sikre udbygning og udvikling af kommunen. Og den forenkler de nuværende regler og samarbejdsformer'. De her 'statements', som jeg kalder det, er jo også kraftige argumenter for, at vi gik ind i sådan en aftale.

Kunne det ikke have ladet sig gøre i det gamle system?

Jooo, det kunne det nok.

(Sekretær i hovedudvalget)

Selv om MED her bruges til at lancere en ny personalepolitik (såvel som en garanti til borgerne om, at dette system sikrer kommunens udvikling), er næstformandens vurdering dog, at en MED-aftale ikke er den eneste vej til at opnå dette.

Politikerne ville jo meget gerne have sådan en aftale. Uha, den blev også lanceret som et raskt program med reportager i lokalbladene om, at nu havde kommunen indgået en aftale, og det var et spørgsmål om, at man ville gøre det godt for medarbejderne, og nu var medarbejderne og ledelse enige om..... osv. osv. Det er jo så en del af showet - ha-ha.

(Næstformand i hovedudvalget)

I praksis har personalepolitikken imidlertid ændret sig. En medarbejderrepræsentant i hovedudvalget påpeger, at MED betyder, at personalepolitikken er blevet mere ensartet – således at alle medarbejdere behandles mere ens.

Der er tale om en højere grad af egalitet i forhold til personalepolitikken implementering på de forskellige områder. Det er jo ikke en direkte forhandling, som det her munder ud i. Men det betyder, at der bliver mindre forskellighed - de forskellige personalegrupper imellem. Og det kan vi jo kun være tjent med.

(Næstformand i hovedudvalget)

Når denne medarbejderrepræsentant siger, at der ikke er tale om en direkte forhandling, menes der, at personalepolitik stadig er underlagt ledelsesretten; der kan informeres, der kan diskuteres – men i sidste instans bestemmer ledelsen. En leder er opmærksom på behovet for en vis grad af central styring – fx kan dårligere ledere være undergravende for en bestemt personalepolitik.

Det betyder, at mange ting klares [lokalt], så man behøver måske ikke at have alle de her ting [MED]. Jeg er godt klar over, at man bliver nødt til at have det, for der kan godt være dårlige ledere selvfølgelig. Så man er nødt til at have nogle redskaber til at hjælpe medarbejdersiden i de tilfælde, hvor tingene ikke fungerer.

(Formand i hovedudvalget)

Organisationsrepræsentanter i HU

Formelt set må der ikke sidde organisationsrepræsentanter i MED-udvalg. Men i hvert fald ét medlem af hovedudvalget opfattes af ledessiden som organisationsrepræsentant – selv om personen som udgangspunkt er ansat i kommunen.

Lige da jeg kom, undrede jeg mig over, at man kunne vælge folk ind i hovedudvalget, som ikke var ansat i kommunen. Det har man nemlig i vores MED-organ.

Altså organisationsfolk simpelt hen?

Ja, og det synes jeg er forkert. Nu er det for sent at lave om, men det strittede jeg ret meget imod. Man kan så sige, jamen de hævder så, organisationerne, at det er dem, der har muligheden for at udpege, så de må selv bestemme, hvem de kommer med. Men jeg synes, det er forkert. Vi har rent faktisk et medlem siddende i vores hovedudvalg, som ikke er ansat i kommunen. Det siger han så, at han er, men han arbejder jo ikke fysisk i kommunen, fordi han er frikøbt. Men jeg synes, det virker lidt underligt, at man kan have folk, som ikke arbejder i kommunen til daglig, til at sidde og bestemme de lokale arbejdsforhold.

(Kommunaldirektør, formand for hovedudvalget)

Pointen ved at have professionelle organisationsfolk i et MED-udvalg kunne være, at de var mere professionelle og dermed bedre matcher arbejdsgiversiden. Det argument accepterer ledelsen, men påpeger, at det så skal være alle medarbejderrepræsentanter, der har en sådan status.

Man kunne jo også argumentere for, at det er de faglige organisationer, der har ressourcerne og kompetencerne til at komme med det modspil, du efterlyste lige før?

Præcis, men så synes jeg, at man skal bare gøre det hele vejen rundt. Det betyder jo, at der er en markant forskel på, hvem der er i stand til at være i den dialog. Jeg vil gerne have den dialog, den kvalificerede dialog. Den har jeg jo ikke hele vejen rundt. Og så får det meget vægtning af, at det er en professionel organisationsmand, som har været på kurser, og som har en viden fra andre steder, som også er god at få ind i debatten - det er slet ikke det.

(Formand for hovedudvalget)

Ledelsen efterlyser i virkeligheden, at alle medarbejderrepræsentanter har samme niveau af professionalismisme som den mest markante medarbejderrepræsentant – nemlig næstformanden. Så i virkeligheden er ønsket dobbelt: Man vil gerne have så professionelle mod- og medspillere på B-siden som muligt – men

de skal ikke være så professionaliserede, så de ikke er en del af kommunens daglige arbejde.

Organisationsrepræsentanten mener – ikke overraskende - at kontakten med de ansatte er intakt, og at det derfor ikke nødvendigvis er af betydning, om man er ansat i kommunen eller ej.

Selvfølger har vi en kontakt til arbejdspladser. Det er jo alfa og omega. Hvis vi skal kunne gøre vores arbejde ordentligt, så skal vi jo have en tæt kontakt til vores arbejdspladser.

(Næstformand i hovedudvalg)

Violinerne afstemmes – koordinering på B-siden

På begge sider skal synspunkter afstemmes, inden man mødes i hovedudvalget.

På alle niveauer kører det på den måde, at de folk der sidder der, de repræsenterer nogle, og deres opgave er at afstemme violinerne først, inden man går til møder og fremfører sine synspunkter. Og det er jo dér, demokratiet gerne skulle komme til at fungere jo.

(Sekretær i hovedudvalg)

Netop spørgsmålet om matchning mellem A- og B-siden er man også opmærksom på i et lokaludvalg – her har man bemærket, at det er væsentligt lettere for A-siden end for B-siden at koordinere sine synspunkter.

Men derfor er det også, synes jeg, lidt forkert at sige A-siden og B-siden. For B-siden er jo rammen om de små.... altså det er jo ikke én gruppe, der vil det samme.

(Medlem af lokaludvalg)

Det bekræftes af et andet medlem af et lokaludvalg:

Det er et kæmpe problem, synes jeg. A-siden har ofte langt, langt bedre mulighed for at mødes og koordinere deres arbejdsindsats i arbejdstiden, end B-siden har. B-siden skal organisere i forhold til mange forskellige arbejdspladser. Bare det at få indkaldt til et møde, hvor man sidder i 1½ time og kan drøfte tingene igennem, er et kæmpe problem. Og i et hovedudvalg, hvor cheferne på Rådhuset nok er de mest markante. De har chefgruppemøder. De har alt, hvad der skal til for at kunne være meget velforberejede. Dér synes jeg ikke, at man er ligestillet. Men man kan skabe nogle forhold, der gør det...og anerkende at det er legalt, at man holder de dér møder. Man skal have lov til at gå fra arbejdspladsen. Dér bliver de små arbejdspladser jo hårdt ramt. For går der én fra et hjemmehjælperhold, så skal de andre jo altså lave et eller andet stykke arbejde, imens de andre er væk osv... Så man er ikke helt ligestillet.

(Medlem af lokaludvalg)

Som det fremhæves i dette citat, handler det også om de vilkår, man som tillidsrepræsentant har; tillidsrepræsentanterne har simpelt hen sjældent de samme muligheder for at mødes og koordinere – og de, der har, betragtes af ledelsen som organisationsrepræsentanter.

Også MED-sekretæren påpeger, at der er betydelige forskelle på A- og B-sidens muligheder for at koordinere synspunkter.

*A-siden kan godt finde ud af at snakke med sit bagland og sige: 'Jamen nu skal vi drøfte de her ting'. Så går man til mødet, og så fremfører man sin argumentation i den givne sag.
Men dét kan jeg love dig for, at det har B-siden altså et kæmpe problem med. Det kan de slet ikke styre for at sige det rent ud. Det kan de ikke. De kan ikke holde baglandet kørende.*

(MED-sekretær i hovedudvalget)

Der er altså et klart behov for en instans, hvis medarbejdersiden kan koordinere sine synspunkter i forhold til ledelsen – fx en forbedring af tillidsrepræsentanternes vilkår. Men også strukturen på B-siden er et problem:

Det er et problem i kommunen, fordi den er lille. Organisationerne tæller meget få medlemmer, sådan enkeltvis, og derfor er det sgu vanskeligt at få etableret noget, som gør, at vi kan få samlet op, og at vi også kan få videregivet vores informationer.

Hvorfor er det svært at få samlet op?

Det er jo det her med kommunikationen mellem lagene.

(Næstformand i hovedudvalget)

Denne tillidsrepræsentant påpeger, at der er et behov for en samarbejdsorganisation a la et mini-KTO (eller et SOK, Sømmenslutningen af Organisationer i Kommunen – se bl.a. Case 2). Det kan kun etableres, hvis man har en person, der kan hellige sig det arbejde; de menige medarbejderrepræsentanter har ikke tiden til det.

Vi har talt meget om at få etableret en eller anden form for fælles samarbejdsorgan i kommunen, fordi vi faktisk sidder og pisker rundt i hvert vores lille hjørne.

Den mulighed har vi jo altså i højere grad i det øjeblik, vi er organisationsrepræsentanter. Hvis en gruppe tillidsrepræsentanter skulle tage initiativ til at lave sådan en organisation, jamen det er jo ikke muligt. Der er hverken tid eller, ja, i øvrigt, kræfter til det.

(Næstformand i hovedudvalget)

Repræsentation

Et klassisk problem, som ligger i forlængelse af den lokale organisationsstruktur, er repræsentation i hovedudvalget – spørgsmålet er, hvordan man sikrer, at alle medarbejdere føler sig repræsenteret. En medarbejderrepræsentant føler ikke, at ledelsen er interesseret i at løse dette problem.

Der er også en række faggrupper, der ikke bliver repræsenteret i hovedudvalget. Hvordan sørger man for at få dem med?

Det er jo et sted, hvor jeg føler, at vi er enormt dårlige. Det hænger sammen med tidspresset (...). Jeg har forsøgt at lave en akkord på mit arbejde. Det har man (forvaltningen) ikke villet være med til. (...)

Det gør jo, at man føler, at man oppe fra ikke er rigtig interesseret i, at det her arbejde bliver lavet.

(Medlem af HU, OU og LU)

Et medlem af et lokaludvalg ser både kvaliteter og farer ved, at det er de stærkeste og mest trænede medarbejderrepræsentanter, der sidder i hovedudvalget. Kvaliteten er, at de formår at formulere sig – faren er, at de måske kommer til at lægge for meget vægt på deres egen faggruppes interesser.

Skal man have et effektivt MED-system, så er det nogle, der vil sige, at så er det bedst, hvis alle var repræsenteret. Men det er jo fuldstændig umuligt at lave sådan et system. Så man er jo nødt til at lave et eller andet. (...)
Når lærere siger meget i sådan nogle grupper, så er det altså også fordi, at de er fandeme med til mange møder, og de er vant til at føre sig frem. Jamen det er de jo. Og der sidder da nogle fra hjemmeplejen, som er mere vant til at tage sig af den måde, de nu arbejder på end at sidde i et stormøde og føre sager frem. Det er jo ikke unaturligt, at det bliver sådan. Men faren er selvfølgelig, at lærersynspunkter bliver der fokuseret meget på.

(Medlem af lokaludvalg)

Ingen påpeger direkte, at lærernes synspunkter er mere markante i hovedudvalgets diskussioner – der påpeges kun en fare herfor. Fra ledelsens synspunkt er et stort udvalg lig med et tungtarbejdende udvalg. Man ønsker et mindre udvalg. Men ét er, at ledelsen måske nok kunne ønske sig et mindre hovedudvalg – noget andet er imidlertid, hvordan man så sikrer en rimelig repræsentation på B-siden. Og her er den opsplittede organisationsstruktur på lokalt plan et problem. Som påpeget tidligere foreslår en leder en rotationsordning, hvor forskellige faggrupper bliver repræsenterede i hovedudvalget. Det kræver imidlertid en ret stærkt struktureret B-side. Da B-siden i forvejen har problemer med at koordinere – både møder og holdninger – er effekten af sådan en ordning ganske tvivlsom. Det kan lige så vel ende med kaos, hvor ingen hverken på A-siden eller B-siden ved, hvem der præcis kommer til næste møde, og hvilke grupper de repræsenterer.

Demokratisering via MED – og decentralisering

Det er to væsentlige diskussioner i omstillingsprocessen i den offentlige sektor, som i de sidste to citater i det foregående afsnit lanceres – nemlig spørgsmålet om, hvorvidt en demokratiseringsproces også nødvendiggør en decentraliseringsproces. En ledelse kan beslutte at uddelegere nogle beslutninger til decentralt plan – men det indebærer måske også, at medarbejdere på forskellige arbejdspladser, i forskellige forvaltninger etc. behandles forskelligt, alt afhængig af den enkelte leders holdning til det emne, som man skal behandle lokalt.

Et relevant spørgsmål i en evaluering af et MED-system er, om man så også har opnået en større medindflydelse og medbestemmelse. Fra medarbejderside angives det, at der har været positive ændringer – men også, at det tidligere SU-system egentlig fungerede godt.

Lokalt set så synes jeg, at der har været små positive ændringer ved det. De er ikke voldsomt store. Jeg synes egentlig, at vi førhen havde et godt fungerende SU. Så på den måde synes jeg ikke, at der har været særlig mange store ændringer.

(Næstformand i hovedudvalget)

Også nogle medlemmer af ledelsen har fornemmet, at der er kommet mere arbejde med det nye medindflydelsessystem. En leder påpeger, at der simpelt hen er kommet mere fokus på demokrati i kommunen.

Jeg tror nok, at der er sat mere fokus på området. Og derfor er der kommet flere ting. Det kan også godt være, at man er mere opmærksom på, at vi skal gennemføre en demokratiseringsproces.

(Sikkerhedsleder)

Selve diskussionen om MED har ført til et øget fokus på det demokratiske aspekt i kommunen. Men mere demokrati gør også systemet tungere, påpeger denne leder:

Vi kører i højere grad et demokratisk system. Og det skal man selvfølgelig ikke være ked af. Men demokrati det er altså også lig med ekstra arbejde. Og det har vi i allerhøjeste grad mærket til. Processen er sateme tung.

(Sikkerhedsleder)

Spørgsmålet er imidlertid, om det ene og alene er MED-systemet, der har denne effekt. En række krav fra centralt hold fordrer, at de enkelte kommuner udvikler sig på forskellige områder, og disse krav skal opfyldes, uanset om man har et MED-system eller et SU-system.

Lad mig tage et eksempel: På det seneste har vi diskuteret meget omkring sygefravær. (...) Omsorgspolitik kalder vi det. Og det var en større proces. Den skal gennemføres med høringer i de underliggende udvalg. (...) Men det er jo så tiltag fra centralt hold, som vi følger op på. Og der er nok sket en udvikling, på det seneste, som tidligere ikke har været så udpræget. Så alene af den grund er der sket en udvikling. Det er ikke noget, vi selv har skabt.

(Sikkerhedsleder)

Man kan således måske tale om en demokratisering fra oven – der er kommet nogle input fra det centrale niveau, som man så reagerer på lokalt – og som fører til nye måder at tænke medindflydelse og medbestemmelse på. Men kravene fra oven er selvfølgelig i sidste instans affødt af nogle ændringer i praksis i kommunerne overalt i landet de seneste 10-15 år – nye arbejdsorganiseringer, nye ledelsesformer etc. Når en leder således siger, at det ikke er noget, man selv har skabt, er det udtryk for, at man måske ikke selv som person eller kommune har stillet disse krav direkte eller haft et umiddelbart behov – men de centrale krav er jo i sidste ende affødt af nogle behov i kommunerne, set under ét over en længere årrække.

Næstformanden mener egentlig, at den øverste ledelse i kommunen er positiv over for større medindflydelse og medbestemmelse.

Min fornemmelse det er helt klart, at kommunaldirektøren er mere åben for, at det demokratiske skal fungere.

(Næstformand i hovedudvalget)

Mere overordnet er det til stadig forhandling, hvor højt informationsniveauet skal være, og hvornår medarbejderne bør orienteres.

Der har kørt nogle sager lokalt, hvor vi har diskuteret den dér med, at der står, at medarbejderne de skal inddrages, hvis man laver ændringer på vores arbejdssituation. Det er én, vi hiver frem en gang imellem og diskuterer. Spørgsmålet er jo hele tiden: Hvornår skal vi have informationer, og hvor-

når er det egentlig løse tankegange, ledelsen går med, og hvornår sætter de tingene i værk?

Ledelsen har det generelt med at sætte tingene i værk, før man tager det med i MED. Den sætning dér har de meget svært ved at leve op til. Og den sætning bruger vi tit for at sige, at man skal også huske at få os med, for det står ret klart og tydeligt her.

(Næstformand i hovedudvalget)

Selv om man således har nogle principielle retningslinjer for information til medarbejderne, er disse retningslinjer til stadighed åbne for fortolkninger, og der er stadig en ledelsesret, der fastholdes.

Der kan imidlertid også være barrierer længere nede i systemet for det, som såvel ledere som medarbejdere måtte ønske – i form af personer. I kommunen opleves en konkret person i forvaltningssystemet som en barriere for den form for medindflydelse, som både topledelsen og medarbejderne ønsker:

Problemet er jo helt klart, at det kommer helt an på, hvem der sidder som leder. Så længe vi overordnet set har den leder, som sidder der nu, jamen så kommer det her system ikke til at fungere, som det egentlig er meningen, at det skal fungere.

Og det er den person, der bliver barrieren?

Ja, det er den person, der mest, føler jeg, er barrieren for det.

(Medarbejderrepræsentant)

Som det fremgår her, kan en person altså være en barriere for den form for medindflydelse og medbestemmelse, som andre parter i systemet måtte ønske indført. Et problem kan være, at mellemledere føler deres position som ledere truet, når medbestemmelsen og/eller medindflydelsen øges.

Manglende oplæg fra medarbejdersiden?

Det er jo [ledelsen], der er ansvarlige for sagsoplæggene til de respektive MED-organer. Når de holder møder, så ligger der en dagsorden hver gang. Og dem, der laver dagsordenen, det er ledelsen. Hvis ikke ledelsessiden sørgede for det, så blev der aldrig lavet nogen dagsorden, så enkelt er det.

(Sekretær i hovedudvalget)

For det meste kommer initiativer og oplæg i hovedudvalget fra ledelsens side, og ledelsen påpeger, at den ofte mangler indspark i debatten i hovedudvalget fra medarbejdersiden.

Set i bakspejlet synes jeg, at der mangler noget dynamik. Jeg synes ikke, at der er dynamik nok i det. Vi går til en lang række møder, og hver gang der skal komme noget, så er det meget ofte A-siden, der producerer oplæggene til tingene.

(Kommunaldirektør, formand i hovedudvalget)

En anden leder, der både sidder i hovedudvalget og som formand for et områdevalg, mangler også respons fra medarbejderne.

Jeg mangler respons fra medarbejderne - jeg synes, at de bør være bedre til at komme med ting. Og ledelsen har også nogle gange begået nogle fejl, hvor vi har glemt at tage nogle ting op. Men jeg har også sagt, at i et samarbejdsforum kan det jo ikke nytte noget, at I sidder med korslagte arme og venter på, at der er møde, og så kan I slå ledelsen oven i hovedet med, at 'det har I sgu glemt'. (...)

Det er tit, synes jeg, at medarbejdersiden måske sidder lidt for meget med korslagte arme. Det har jeg også sagt i forbindelse med sikkerhedsarbejdet: Hvis I føler, at det med sikkerhed ikke bliver drøftet godt nok i vores MED-organer, så kunne det også godt være, fordi I ikke bringer nogle sikkerhedsmæssige spørgsmål op.

(Medlem af hovedudvalg, formand for områdeudvalg)

Næstformanden i hovedudvalget er ikke enig i ledersidens kritik af, at medarbejderne ikke kommer med initiativer. Han påpeger, at der kommer masser af initiativer fra medarbejdersiden – men påpeger også, at mange medarbejdere måske ikke føler, at det er et forum for medindflydelse – men snarere et forum for information fra ledelse til medarbejder(repræsentanter).

Jeg synes, at vi er kommet med en masse forslag, fx når vi skal stykke en dagsorden sammen! Det hedder formelt, at det er mig og kommunaldirektøren, der gør det. Der er vi da kommet med en masse forslag til dagsordener. Men hvis du spørger medarbejderne, generelt, så er det sådan, at man har en fornemmelse af, at meget af det, der foregår i et hovedudvalg, det er sådan efterretningssager. Men de siger, der har været kørt på, der mener jeg helt sikkert, at det er medarbejderne, der har taget initiativet. Så den holder ikke!

(Næstformand i hovedudvalget)

Måske sandheden ligger midt imellem, for flere både medarbejdere og ledere påpeger, at det i langt overvejende grad er fra lærernes repræsentanter, der kommer input til hovedudvalgsmøderne. Det lykkes simpelt hen ikke at koordinere B-siden, og derfor bliver næstformanden og hans faggruppe de dominerende. En ledelsesrepræsentant siger fx:

Altså jeg vil sige, hvis han går af, så bliver det et stille forum, han er god til at formulere sig og bringe budskaberne frem. Helt sikkert.

(Medlem af hovedudvalg)

En medarbejderrepræsentant påpeger også, at det er fra nogle få, konkrete personer, initiativerne kommer.

Hvis ikke det var lærerne, der satte dagsordenen, så tror jeg ikke, at der ville ske ret meget. Nogle gange er jeg ret forbavset over, at der egentlig sker så lidt fra arbejdstagersiden. Jeg synes, vi har nogle gode diskussioner til formøderne. Men det virker som om, at lige så snart de dér ledere træder ind, så er der nogle... så er man slet ikke klar til at sige noget som helst. Og det må skyldes en anden arbejdskultur, end jeg er vant til. Det er nok den konklusion, jeg er nået frem til.

(Medlem af HU, OU og LU)

Her påpeges altså en nuance – nemlig at der er en vis aktivitet på formøderne, men at mange af dem, der er aktive ved formøder, mister mælet til selve hovedudvalgsmødet.

Også i forhold til de årlige møder med økonomiudvalget efterlyses udspil fra medarbejderne.

Vi har to årlige møder med vores politikere, hvor hovedudvalget egentlig får lov til at sætte dagsordenen. Altså B-siden sætter dagsordenen.(...) Så beder man så om nogle oplæg til, hvad er det, vi skal diskutere på det personalepolitiske område. Men jeg får ikke noget. Jeg får fire overskrifter. (...) Altså - det er et fælles ansvar. Det er ikke kun ledelsen, der skal komme med tingene.

(Formand i hovedudvalg)

Men hvordan løses så problemet? Samme leder påpeger, at en del af problemet er for mange mennesker og for mange møder.

For det første synes jeg, at man skal overveje igen, om man kan samle det på lidt færre personer og møder. Altså jeg er godt klar over, at hvis man mødes færre gange, så bliver det for meget generelt, så det er en meget svær balance. Men jeg kunne godt tænke mig, at man fik bedre kvalificeret modspil fra B-siden.

(Formand for hovedudvalget)

Diskussionen om størrelsen af udvalgene – og dermed også antallet af medarbejderrepræsentanter – fortsætter altså, også efter MED-forhandlingerne er overstået. På den ene side efterlyser ledelsen mere initiativ fra medarbejdersiden – men på den anden side fastholder samme ledelse, at der skal være så få medarbejderrepræsentanter og møder som muligt. Problemet refererer til det tidligere omtalte problem: Demokrati og medindflydelse er besværligt og tidskrævende (se s.43ff).

En anden pointe fra denne leder er, at man måske skal være bedre til at afklare, hvad der er 'store' hhv. 'små' sager – hvor alle medarbejdere skal involveres i de store sager.

Når man nu har en organisation, og man bruger de ressourcer til alle de her møder, der bliver holdt, så skal vi også have noget ud af det. Ellers så synes jeg, at det er spild. Det er spild af alles tid, hvis man kun skal mødes og godkende referatet. Og så har man lige et par enkelte ting, som jeg nogle gange godt kan opfatte lidt i småtingsafdelingen. Så er det meget bedre at aftale, at når vi har nogle store, virkelig vanskelige ting, så prøver vi at inddrage så mange mennesker som muligt.

(Formand i hovedudvalget)

Personalemøder på arbejdspladsniveau

Ifølge ledelsen er personalemødernes status – dvs. arbejdspladsniveauets MED-møder - blevet kraftigt løftet.

Vi har formelt udpeget personalemødet som et af de allerstærkeste steder, hvor man kan lade de her ting udfolde sig. Der er lavet et stykke værktøj som, hvis det bliver brugt rigtigt, så mener jeg, at det er alle tiders. Så kan det være med til at forbedre samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere. Men altså vi skal jo ikke glemme, at det er jo mennesker, vi har med at gøre hele vejen rundt. Og hvis ikke de rigtige gener er der, så kan det jo godt være lidt svært. (...)

Jamen så kunne du spørge; kunne vi ikke have gjort det før? Jo, det kunne vi godt. Det er såmænd ikke noget nyt, at vi holder personalemøder. Det tror jeg, at man har gjort til alle tider.

(Sekretær for hovedudvalget)

Som det bliver påpeget, så var der også personalemøder før – men selve rammeaftalen har betydet, at man har overvejet mere præcist, hvordan disse møder skulle bruges og dermed skærpet fokus på personalemøderne i medindflydelsesorganisationen.

Men det nye er her, at man har formaliseret personalemøderne som et sted, hvor tingene skal foregå. Det er det nye i det. I den gamle organisation, der var det ikke formaliseret på den måde. Men selvfølgelig holdt de personalemøder. Det gjorde de da.

Hvis der nu ikke var lavet en rammeaftale, tror du så, at I af jer selv havde gjort det her ?

Nej, det tror jeg ikke.

(Sekretær for hovedudvalget)

En ledelsesrepræsentant forfægter det synspunkt, at medindflydelse og medbestemmelse fungerer bedst i et decentraliseret system – og at det ikke mindst er derfor, personalemødernes status er søgt løftet i det nye MED-system.

Det er vores opfattelse, at medindflydelse og medbestemmelse fungerer bedst tættest på, hvor tingene sker. Og det er typisk sådan noget som personalemøder, eller hvis man snakker om direkte aftalte møder mellem ledere og medarbejderrepræsentanter.(...)

Vi har lagt utrolig meget vægt på i opløbet til MED, at personalemøder - det har vi virkelig sat tryk på. Fordi vi synes, det er der, at tingene bedst kan komme til at udfolde sig; medindflydelse og medbestemmelse.

(Sekretær for hovedudvalget)

Det er således arbejdspladsen, der skal være omdrejningspunktet i medindflydelsessystemet.

Kommunikationen mellem niveauerne

Et afgørende element i medindflydelsen i et samarbejdssystem er kommunikationen mellem niveauerne. I denne kommune har en leder registreret, at medarbejdere uden for rådhuset kan have problemer med at føle sig hørt.

Det er da rigtigt, at de eksterne institutioner har nogle kommunikationsproblemer i forhold til rådhuspersonalet. Og tillidsværket på daginstitutionsområdet har helt klart nogle problemer i forhold til det her.

(Ledelsesmedlem af hovedudvalg, formand for områdeudvalg)

Man kan her tale om en 'rådhus effekt' – de, der fysisk sidder nærmest magtens centrum, er også dem, der har den største indflydelse, simpelt hen fordi de har daglig kommunikation med de ledere, der også er ledende i hovedudvalget. Også næstformanden oplever en mangel på kommunikation mellem niveauerne.

Det er er en mangel i forbindelsen top-bund - vi får sgu ikke de der meldinger. Vi mangler en mulighed for, at der er en nogenlunde uknudret dialog mellem institutionerne, altså arbejdspladserne, og så de overliggende ud-

valg, der jo skal viderebringe de ting, der måtte ligge omkring arbejdsmiljøet.

(Næstformand i hovedudvalget)

Det bekræftes af et medlem af et lokaludvalg, som har svært ved at genkende de indstillinger, som man er kommet med fra lokaludvalget.

Hvad jeg kan læse i pressen, det kan jeg slet ikke genkende, de udtalelser, vi er kommet med. For vi er først kommet med en udtalelse, hvor vi stillede nogle spørgsmål. Og derefter kom vi med en udtalelse, hvor vi i den grad tog afstand fra lønsumsstyring. Jeg tænkte egentlig, da de holdt det stormøde: 'Har de overhovedet fået vores udtalelser?' For det lyder ikke sådan. Jeg kan godt være lidt frustreret over, at de ikke forholder sig til de udtalelser, vi kommer med. (...)

Jeg tror, det er fordi vi er imod de ting, som de gerne vil have indført.

(Medlem af lokaludvalg)

I forhold til medindflydelse er det vigtigste problem, at man i en demokratisk ånd beder om et høringssvar fra et lokaludvalg. Men når så svaret kommer tilbage, 'forsvinder' det – af uklare årsager - i de forskellige udvalgs behandlinger, og i sidste ende kan man i lokaludvalget ikke genkende sig selv i de referater, der findes i presse og internt i forvaltningen. Det tolkes som, at man enten ikke er enig i høringssvaret og derfor ignorerer det – eller at man ikke forholder sig til det. Det kan, set fra lokaludvalgets side, let komme til at føles som *et top-down demokrati*, hvor ledelsen bestemmer og bruger de kanaler, den har brug for til at opnå sine mål.

Referater

Én af de vigtige måder, hvorpå kontakten mellem de forskellige niveauer kan sikres, er via referater. I starten havde man en del problemer med at få bredt referaterne fra lokaludvalgene ud til de rigtige personer, men i dag synes problemet at være løst. En person, der sidder i alle tre slags udvalg, forklarer:

Lokalt synes jeg, vi har rimelig gode referater. (...) I starten har der været en hel masse brokkeri om de referater, der ikke når frem til de rigtige personer, og hvor de egentlig forsvinder hen. Det har vi arbejdet en del med, og min oplevelse er, at det fungerer nu.

(Repræsentant i HU, OU og LU)

Til gengæld er brugbarheden af referaterne fra hovedudvalg og områdeudvalg begrænset. Der er tale om beslutningsreferater, og det betyder, at man ikke på lokaludvalgsniveau kan gennemskue baggrunden for beslutningerne.

Når jeg smiler lidt, så er det, fordi referaterne fra de to andre organer - altså områdeudvalg og hovedudvalg - de er ubrugelige, fordi referaterne kun er lavet som beslutningsreferater. Og det har vi haft mange diskussioner om. Jeg kan ikke se, hvem der har sagt hvad, og hvem der mener hvad. (...) Du har egentlig ikke en jordisk chance for at se, hvad der er sket og hvorfor. Det betyder, at hvis man ikke præcis har siddet til mødet, så er de fuldstændig ubrugelige til noget som helst.

(Repræsentant i HU, OU og LU)

Set nedefra – fra lokaludvalget – har man meget blandede oplevelser af informationsniveauet. Et lokaludvalgsmedlem føler, at der er rigeligt med information.

Jeg føler mig meget godt papirdyngnet - informeret. Jeg får i hvert fald masser af referater oppefra og fra de relevante udvalg, der nu sidder i området. Jeg har ingen fornemmelse af, hvordan det kommer ned i systemet, men jeg tror egentlig ikke, at de kommer så langt ned.

(Medlem af lokaludvalg)

Men i samme åndedrag påpeger også dette lokaludvalgsmedlem, at det er problematisk, at der kun er tale om beslutningsreferater.

Hovedudvalgsreferaterne er beslutningsreferater, hvor man ikke kan se, hvem der har sagt eller gjort hvad. Er det et problem?

Ja, det synes jeg. Men jeg har også svært ved at finde ud af, hvor grænsen ligger for, hvad der så skal stå i dem.

(Medlem af lokaludvalg)

På den ene side kan man opleve, at der er alt for meget papir – men på den anden side er det et problem, at papirerne kun er beslutningsreferater. Og som det påpeges, er det en balancegang – for lange referater øger jo papirdyngen og svækker måske dermed interessen for sagerne.

Et andet lokaludvalgsmedlem har det nemmere:

Jeg får aldrig referater. Jeg får aldrig noget papir fra hverken område- eller hovedudvalg.

(Medlem af lokaludvalg)

Samme lokaludvalgsmedlem oplever også, at der er ringe tilbagemelding på de emner, som sendes til høring – netop fordi der er tale om beslutningsreferater.

[Bedre referater], det synes jeg da, jeg godt kan have brug for, især når de beder os om at udtale os. Jeg kunne godt tænke mig at vide, hvordan de behandler vores udtalelser, om de er enige, eller om de ikke er enige, og hvad de bruger det til. Om der bliver truffet nogle beslutninger på nogle af de områder.

(Medlem af lokaludvalg)

Her påpeges behovet for tilbagemeldinger fra hovedudvalget, når noget er sendt til høring i underudvalgene – et vigtigt aspekt for, at medarbejderne kan føle medindflydelse er helt tydeligt, at man kan genkende nogle af de diskussioner, man har haft, højere oppe i systemet.

Fra ledelsens side fremføres imidlertid også det aspekt, at medarbejdere til en vis grad selv er forpligtede til at søge den information, de har brug for.

Medarbejderne glemmer jo, at begge parter er lige forpligtede på at søge information. B-siden kan jo ikke bare læne sig tilbage med åben mund og sige: 'Kom så med det, ledelse, fyld det hele ind i munden på mig, så jeg ikke selv skal røre en finger'. Sådan er det jo ikke. (...)

Men det med informationen, det hører man utrolig tit. Du hører tit, at medarbejdersiden siger: 'Jamen det har vi da aldrig hørt noget om'. Altså underforstået: At ledelsessiden har glemt at informere dem.

(Sekretær i hovedudvalg)

Når ledelsen glemmer at orientere

Men der er også områder, hvor ledelsen skal huske at orientere – og hvor det ikke blot er op til medarbejderne selv at indhente viden, som måske slet ikke er tilgængelig.

Det er jo ret præcist beskrevet, hvilke ting der skal runde MED-organisationen. Det sker jo ind imellem, det må man jo erkende, at man glemmer at involvere MED-organisationen. Måske ikke af uvilje, men jeg ved, at det er sket i hvert fald. (...)

Måske i bestræbelserne på at få gennemført et eller andet. Så kører man den direkte vej igennem det politiske system. Så glemmer man lige: 'Hovsa...'

(Sekretær i hovedudvalget)

Konsekvensen af disse 'forglemmelser' kan faktisk være ganske alvorlige – medarbejdersiden har truet med at opsige MED-aftalen.

Det slider på mig, det vil jeg godt sige, når der opstår sådan nogle situationer. Jeg har sommetider fornemmet, at B-siden er gået noget i sort, når der har været sådan et enkeltstående tilfælde. Og så har de truet med bål og brand og sågar truet med at opsige aftalen. Det mener jeg så ikke rigtig, de får noget ud af, for hvis man læser, hvad der står i aftalen, så kan de jo godt opsige den. Den ene part kan jo godt opsige den. Men den aftale, der er indgået, den gælder altså, indtil parterne er blevet enige om en ny. Så det er sådan lidt tomt.

(Sekretær i hovedudvalget)

Men samtidig understreges det – som nævnt i afsnittet **Fejl! Ukendt argument for parameter.** s.52, at hvis ikke ledelsen tog initiativer til, hvad der skulle op i hovedudvalget, så ville der måske heller ikke ske så meget.

Arbejds miljøarbejdet

Et betydningsfuldt element i valget af MED frem for SU var i denne kommune, at sikkerhedssystemet og samarbejdssystemet kunne køre sammen. Det handlede ikke for alle om et smallere medindflydelsessystem, men for nogen nok så meget om at skabe muligheder for at øge sikkerhedssystemets status.

[I det gamle system] ville SU-delen stadig have kørt i sit eget spor og sikkerhedsdelen i sit eget spor. Jeg syntes ikke, at sikkerhedsdelen havde de bedste udfoldelsesmuligheder, når den kørte i sit eget system. Det synes jeg faktisk ikke, den havde.

(Sekretær i forhandlingsudvalget)

En opprioritering af arbejdsmiljøarbejdet var et væsentligt argument fra arbejdstagersiden for at indføre MED-systemet.

Altså – [sikkerhedsarbejdet] var jo én af årsagerne til, at vi syntes, det ville være godt at få en MED-aftale - fordi sikkerhedsorganisationen fungerede ikke.

(Næstformand i HSU)

Arbejds miljøarbejdet før MED – to-strengt

Før etableringen af MED levede sikkerhedsorganisationen sit eget – stille – liv. Som en medarbejder påpeger, var der måske nok af sikkerhedsproblemer – men ikke nok til at udfylde de møder, man havde aftalt formelt.

Hvis vi kigger lidt tilbage, så kan jeg godt huske, at somme tider kunne det være et problem i sikkerhedsudvalget at lancere nogle møder, hvor der var et... hvad jeg vil kalde, fornuftigt indhold. Sommetider havde jeg en fornemmelse af, at folkene, der sad der, følte, at det var lidt spild af tid.

(Sekretær i forhandlingsudvalget)

Det var ikke, fordi der ikke var sikkerhedsmæssige problemer, understreges det – det handlede mere om, at man måske i aftalerne om sikkerhedsarbejdet havde indarbejdet lidt vel mange møder.

Det er jo noget med, at når man beskriver sådan en procedure, så siger man, at der skal holdes så og så mange møder om året. Og fire møder i sikkerhedsudvalget om året, det kunne måske være det ene for meget, fordi der simpelthen ikke var stof nok til at behandle til alle møderne.

(Sekretær i forhandlingsudvalget)

Men har det så hjulpet med det nye system? Både ja og nej.

Arbejds miljøarbejdet efter MED – én-strengt

En kvalitet ved MED-systemet skulle være, at sikkerhedsarbejdet blev opprioriteret. Men der har også været røster fremme om, at der var en fare for, at sikkerhedsarbejdet ville drukne i alle de andre sager, som behandles i et samarbejdssystem.

En afgørende forskel fra før MED-systemets indførelse blev, at alle medlemmer i samarbejdsudvalgene også kan forholde sig til sikkerhedsarbejdet.

Nu har vi så fået samlet det i én og samme organisation. Vi mener jo så, at der bliver sat mere fokus på arbejdsmiljøforholdene, fordi nu er der pludselig flere, der er med og drøfter de her ting. Nu er det ikke bare sikkerhedsrepræsentanter. Nu er det alle dem, der sidder i det pågældende MED-organ, som kan snakke med om de her ting.

(Sekretær i forhandlingsudvalget)

Men er det så også alle, der taler med om arbejdsmiljø? En sikkerhedsleder mener ikke, at alle bliver involveret.

*Vi har et MED-hovedudvalg, og det er dér, den ligger. Og de føler ikke helt det samme for sikkerhedsarbejdet. Det gør de jo nok, men i praksis så kommer der ikke de store udmeldinger. (...)
Selvom de har de bedste intentioner, så er det altså [sikkerhedsorganisationen], der er blevet sorteper. Og der var da også fra starten nogle kritiske røster, som sagde: 'Med den her MED-organisation så går det altså ud over sikkerhedsorganisationen'.*

(Sikkerhedsleder)

Ét af problemerne er, at der kommer meget lidt input på sikkerhedsområdet fra de HU-medlemmer, der ikke er sikkerhedsrepræsentanter.

En medarbejder, der både sidder i HU, OU og LU, mener heller ikke, at sikkerhedsarbejdet er blevet løftet i MED-systemet

Det har ikke løftet sikkerhedsdelen. Det har det ikke. Det er jo ikke sikkerhedsdelen, der fylder. Det er jo alle mulige andre ting, der fylder – altså politikkerne. Selvfølgelig kommer det også lidt ind over sikkerhedsdelen. Det gør det selvfølgelig. Men jeg føler ikke, at det egentlig er den del, der har fået et løft.

(Medarbejderrepræsentant i HU, OU og LU)

En sikkerhedsleder fortæller, at sikkerhedsarbejdet måske ikke ligefrem bliver overset – men det er heller ikke kommet i højsædet i det nye MED-samarbejde.

Jeg synes ikke, det er helt lykkedes [at løfte sikkerhedsdelen] i det omfang, som jeg måske havde en forventning om. Men jeg vil heller ikke sige, at det er blevet overset - alligevel synes jeg, at erfaringen viser, at det bliver en smule overset i den forbindelse.

(Sikkerhedsleder)

I det gamle SU-system havde sikkerhedsarbejdet førsteprioritet i de møder, der blev holdt i sikkerhedsudvalgene – det har det ikke mere, og det kan mærkes, at sikkerhedsrepræsentanterne alligevel må sejle deres egen sø.

Vi havde 10-12 sikkerhedsinstitutioner, og sikkerhedsgruppen, med leder og sikkerhedsrepræsentanten, mødtes [i det gamle SU-system] et par gange om året, hvor vi drøftede ting og sager på det overordnede plan. Der var en dagsorden, men der var også uformelle ting. Det ligger jo nu i hovedudvalget, men det er jo så mere repræsentativt, selvfølgelig. (...) Sikkerhedsrepræsentanterne bliver en lille smule overladt til sig selv på den måde.

(Sikkerhedsleder)

Problemet er, at man i det gamle adskilte system havde mulighed for ved sikkerhedsmøderne at diskutere formelt såvel som uformelt – og alle sikkerhedsrepræsentanter var repræsenterede.

Det kan altid diskuteres, om arbejdsmiljøarbejdet bliver løftet nok i det enstrengede system. Meget tyder på, at det ikke er lykkedes. Men måske er der tale om en start på noget nyt, som blot tager tid at få indført. En medarbejderrepræsentant mener, at et vigtigt element i sammenlægningen af sikkerhedsdelen og samarbejdsdelen er, at der kan skabes en ny kultur i kommunen.

Den måde, man organiserer sig på, det er jo 'kulturskabende' på den måde - der er jo nogle barrierer, der skal nedbrydes, og der er sgu også en ny måde at tænke på osv.

Jeg har jo aldrig nogensinde haft med arbejdsmiljø at gøre. Nu har man givet os nogle ganske sporadiske redskaber, dvs. vi har været til nogle eftermiddagssammenkomster, hvor man har fortalt os lidt om arbejdsmiljøet.

(Næstformand i hovedudvalget)

En anden medarbejderrepræsentant påpeger, at der måske netop på arbejdsmiljøområdet ikke skal ske en for stærk decentralisering og uddelegering af ansvar.

Ville du hellere have nogle strammere regler, I så skulle følge lidt mere nøje ude på de enkelte arbejdspladser?

Ja, rent sikkerhedsmæssigt ville jeg gerne have, at der var færre 'bør-ting' i deres formuleringer. Lige så snart, at det 'bør' være sådan, så er det jo, at der kan tolkes på det.

Men det er også klart, at der er mange steder, der bliver nødt til at være løse regler - det kan heller ikke være fuldstændig firkantet. Og hvis vi begynder at snakke det psykiske [arbejds miljø], så er man jo nødt til at have de bløde værdier. Det kan ikke være firkantet på samme måde. Det er lidt lettere, når man snakker det fysiske arbejds miljø, at sige, at der er nogle mindstekrav.

(Medarbejderrepræsentant i HU, OU og LU)

På den ene side finder man her, at der er for meget 'bør' i reglementerne – på den anden side er man også godt klar over, at der skal være en vis fleksibilitet, især på området for psykisk arbejds miljø.

Topledelsen finder, at det var rigtigt at sammenlægge sikkerhedsdelen og samarbejdsdelen – men må også erkende, at effekten blev mindre end forventet.

Jeg mener, helt klart, at det var nødvendigt at gøre. Jeg tror, det var rigtigt, at man sammenlagde systemerne. Men man kan sige, at effekten er måske ikke så stor, som jeg lige havde regnet med.

(Formand for hovedudvalget)

Og fra medarbejderside accepteres det da også som et positivt initiativ – selv om målet slet ikke er nået endnu.

Men hvad kan man forlange, havde jeg nær sagt. Jeg synes, at der gøres en bestræbelse på at give arbejds miljøet sin berettigede plads på de dagsordener, vi nu har med at gøre.

(Næstformand i hovedudvalget)

Halvformelle sikkerhedsmøder – tilbage til to-strengt?

I det nye system bliver sikkerhedsdelen altså overset lidt – og det har man gjort noget ved. Man er gået i gang med at holde nogle mere uformelle møder – altså et parallelt system, hvor sikkerhedsrepræsentanter mødes uden SU-repræsentanter.

Vi har jo hørt, at de savner lidt den organisation, hvor der var formelle møder i sikkerhedsorganisationen. Det er et ønske fra sikkerhedsrepræsentanterne, som føler, at de mangler den kontakt, som de havde til kollegaer fra andre institutioner. Det har vi jo ikke mere.(...)

Og det har vi prøvet at få genskabt, for det havde vi i det gamle system. Det har der været mange ønsker om, men jeg har kun i sporadisk grad fået det gennemført. (...)

Og det bliver sådan lidt uformelt, kan man sige, for det foregår jo ikke i et formelt system. Det er så ikke lykkedes helt, som jeg kunne ønske mig, men det betyder ikke, at vi har overset det.

(Sikkerhedsleder)

Man har således mere uformelt valgt at genoptage nogle arbejds miljøfaglige møder, hvor kun sikkerhedsfolk deltager. Man søger at give sikkerhedsmøderne et fagligt indhold, fx ved at invitere Arbejdstilsynet og Bedriftssundhedstjene-

sten til møder med sikkerhedsrepræsentanterne. Men i hvert fald den ene af to instanser har ikke vist den store interesse.

*Det faglige indhold er jo noget med, at Arbejdstilsynet skal komme og fortælle os lidt overordnet om, hvad det er for indsatsområder, og hvordan står det til med arbejdsmiljø i Danmark? Og BST har interesse i at komme og fortælle, hvad de kan, og hvor meget de nu er blevet bedre til. Altså en opdatering af de ting der, og det synes jeg er vigtigt. Men der har Arbejdstilsynet altså ikke haft kræfter til at deltage i den senere tid. (...)
BST har været nogenlunde på banen, men Arbejdstilsynet har bestemt ikke været så interesserede i at deltage. De følte, at det var tidsspilde.*

(Sikkerhedsleder)

Den manglende interesse fra Arbejdstilsynet skuffer medarbejderne i kommunen – men en sikkerhedsleder undskylder det med, at det kan være interne strukturændringer, der optager Arbejdstilsynets tid.

Hvis jeg skal give et bud på det, så har de jo ligget i strukturændringer i øjeblikket. De ved ikke rigtig, hvilke regioner der bliver deres regioner, og jeg tror, det er der, det har knebet med at pleje kommunerne, fordi de har været optaget af de andre ting dér.

(Sikkerhedsleder)

Uddannelse

Det tog lidt tid at få MED-uddannelsen på plads i kommunen, men en leder mener nu, at det er lykkedes.

Det kneb lidt med at få hele uddannelsesproblematikken på plads i starten, ikke. Det har vi så fået. Bevares.

(Sikkerhedsleder)

Holdningen til denne uddannelse er imidlertid ikke specielt positiv blandt medarbejderne. En var stærkt utilfreds.

*Vi fik vel to dage [uddannelse i MED-regi]. Det synes jeg var smadder dårligt. Problemet, var, at man tog nogle små cases og små rollespil, hvor man skulle spille roller. Det blev enormt søgt, og man fik egentlig ikke fat i de problemstillinger, som der måske egentlig reelt kunne ligge i det. (...)
Jeg ved, at der simpelt hen var nogle, der blev væk anden kursusdag, fordi de syntes, at det var spild af tid.*

(Medlem af HU, OU og LU)

En anden udtrykker også sin tvivl om uddannelsen og refererer til bedre erfaringer med et uddannelsesforløb i en anden kommune, hvor interviewpersonen tidligere har været ansat. De positive oplevelser herfra gik bl.a. på, at det var lærerigt at møde andre faggrupper.

*Det jeg synes var godt ved den var, at man mødte andre faggrupper i samme kommune, hvor vi kunne diskutere de forskellige problematikker, som var på de forskellige arbejdspladser.
Jeg synes, at det var meget lærerigt at se, hvordan fx vejvæsenets folk tænkte i den anden kommune. Nogle gange var det dejligt at høre, hvor kontant de*

*tænkte på nogle ting - hvor vi andre sætter det i udvalg og diskuterer osv.
Det var meget givtigt. Det blev rigtig godt.*

(Lokaludvalgsmedlem)

Det er altså ikke så meget uddannelsens indhold, der har optaget denne medarbejder som det faktum, at man har kunnet lære noget af kolleger på andre arbejdspladser i den kommune, hvor han tidligere har været ansat. På den måde var man mere i føling med hverdagsrelaterede problemstillinger– og dette er netop et aspekt, som efterlyses i denne kommunes MEDuddannelse, der kritiseres for at være lidt for ”tænkt”.

Opsamling

- *Forhandlingerne om MED* drejede sig om følgende problemer:
 - For det første var det spørgsmålet, *hvor stramme forordningerne* i den lokale aftale skulle være. Medarbejdersiden ønskede relativt klare aftaler.
 - For det andet var der uenighed om *antallet af medarbejderrepræsentanter*. Fra lederside havde man håbet, at MED ville give færre medarbejderrepræsentanter, mens man fra medarbejderside fastholdt, at der skulle være et tilsvarende antal som før. Resultatet er, at der på hovedudvalgsniveau er fire lederrepræsentanter og ti medarbejderrepræsentanter. Det finder mange ledere er rigeligt stort – dels skal der en del koordinering til for at samle alle medlemmer, dels lykkes det ikke altid at få alle til at fokusere på de emner, som skal behandles på hovedudvalgsniveau. Bag denne uenighed ligger en fundamental interesse modsætning: Medarbejdersiden ønskede mere indflydelse – og måske også medbestemmelse – mens ledelsen ønskede et mere effektivt system.
 - At MED-aftalen blev halet i land – trods et truende sammenbrud – kan til dels skyldes, at der var lagt betydelig *politisk prestige i MED-aftalen*. Den politiske ledelse ønskede at præsentere sig som dynamisk og fremsynet på det personalepolitiske område, bl.a. med MED-systemet som lokomotiv.
- Som helhed *fungerer MED* tilfredsstillende. Men der er også områder, hvor man stadig ikke er helt enig om, hvordan der skal arbejdes:
 - Ledelsen forundres over, at der kan sidde hvad ledelsen betegner som *organisationsrepræsentanter i hovedudvalget*. Reelt er der tale om personer, som er frikøbt og derfor ikke arbejder i deres almindelige funktion i kommunen; de er repræsentanter for medarbejderne og sidder reelt i fagforeningen. Når ikke alle har denne grad af professionalisering, kan diskussioner blive meget domineret af dem, der er professionelle i hovedudvalget – formand og næstformand. Interessant nok går begge sider faktisk ind for, at alle så skal være mere professionaliserede i hovedudvalget. Men ledersiden har svært ved at acceptere, når B-sidens repræsentanter faktisk ikke arbejder til daglig i kommunen. Spørgsmålet er, om man kan opnå både en mere professionel B-side og en B-side, der arbejder til daglig i kommunen.
 - Medarbejdersiden har væsentligt større problemer med *at koordinere sine synspunkter* end ledersiden. Problemet angives at være tidsmæssige ressourcer, og det skaber en ulighed i samarbejdet mellem A- og B-siden. Der efterlyses rammer og ressourcer til at koordinere medarbejdernes synspunkter forud for hovedudvalgsmøder. Men hvis tillidsrepræsentantvilkårene forbedres, bliver tillidsrepræsentanterne mere professionaliserede – og et for professionaliseret tillidskorps betragtes af ledelsen som organisationsrepræsentanter.
 - Spørgsmålet er imidlertid, om årsagen til disse problemer alene kan henføres til manglende tid og ressourcer; også *den opsplittede organisationsstruktur* på lokalt plan har som konsekvens, at B-siden har betydelige vanskeligheder med at finde fælles fodslag. Tydeligvis er der i denne kommune behov for et mini-KTO, hvor synspunkter kan koordineres og repræsentation af alle gruppers synspunkter kan sikres fremført i hovedudvalget.
 - Næstformanden er pr. definition *den ledende repræsentant* blandt medarbejderrepræsentanter i hovedudvalget. Det ses på den ene side som en kvalitet, fordi denne person er trænet i at formulere sig og optræde i forsamlinger. Men der påpeges også en fare for, at det bliver den faggrup-

- pe, som han tilhører, hvis synspunkter bliver tydeligst markeret i diskussioner i udvalget; derved kan *repræsentativiteten undergraves*.
- Selve diskussionen om et nyt medindflydelsessystem har *sat fokus på det demokratiske aspekt* i kommunens samarbejdssystem. På den vis har det faktisk, at der er kommet nogle *input fra det centrale niveau*, haft stor betydning. Det har tvunget parterne til at gennemtænke medindflydelses- og medbestemmelsessystemet. Men de centrale krav er i sidste ende betinget af ændringer i kommunerne rundt om i landet – i form af nye arbejdsorganiseringer, nye former for ledelse etc. For den enkelte i kommunen, der i dag oplever nogle af forandringerne som krav fra centralt hold, står det ikke altid lige klart, at disse centrale krav i realiteten er en konsekvens af behov og ønsker i kommunerne set under ét.
 - Men demokrati er tungt og arbejdskrævende. Ledelsen har ønsket, at flest mulige *beslutninger lægges ud lokalt*, samtidig med at man efterlyser et lidt skarpere fokus i hovedsamarbejdsudvalget på, *hvad der er store sager* (som skal behandles dér), og hvad der er små sager.
 - Ledelsen efterlyser *flere indspark fra medarbejdersiden* i hovedudvalgets debatter, hvor man føler, at man næsten er alene om at bringe emner på banen. Det er medarbejdersiden ikke enig i. Formentlig er forklaringen, at det er de mest professionelle i hovedudvalget – formand og næstformand – der i helt overvejende grad fører ordet, og det kan opfattes af ledelsen, som at den øvrige del af hovedudvalget er meget passive. Samtidig må ledelsen også betegnes som relativt ledelsesorienteret – man fastholder sin ret til at lede og ønsker også en kommune, hvor ledelsen er styrende. På den ene side ønsker man altså færre medarbejderrepræsentanter – på den anden side ønsker man mere effektive og dagsordensættende medarbejderrepræsentanter.
 - *Personalemødernes status* er ifølge ledelsen blevet løftet i det nye system og regnes for ganske afgørende for at skabe større medindflydelse. Der fandtes også personalemøder i det tidligere SU-system – og det er ikke noget, der i interviewene er blevet bemærket af medarbejderne. Men fra ledelsens side er det klart et mål, at *arbejdspladsen skal være omdrejningspunktet* i medindflydelsessystemet.
 - *Kommunikationen* mellem niveauerne i kommunen vurderes af både ledelse og medarbejder som værende ikke i top. Det primære problem er, at der er tale om beslutningsreferater fra hovedudvalgets møder. Det betyder, at man i underudvalgene ikke kan se, hvem der har sagt hvad – og nogle gange ikke engang, hvad der er blevet diskuteret. Konsekvensen er, at medarbejderne så ikke kan se, om deres indstillinger til hovedudvalget overhovedet er blevet taget op. Og hvorfor svare på høringer, hvis man ikke kan se, om disse svar overhovedet bliver brugt? Der er negative konsekvenser ved dette: En risiko er, at medarbejderne tolker det som manglende interesse – men endnu værre er det, hvis de tolker det som udtryk for, at ledelsen i realiteten kun tager høringssvar alvorligt, som udtrykker enighed med ledelsens interesser. Det føles for lokaludvalgene som et *top-down demokrati*, hvor ledelsens interesser tæller. Desuden oplever nogle medarbejdere den såkaldte 'rådhuseffekt' – at medarbejdere, der sidder på rådhuset, får mere information og viden end dem, der arbejder 'ude i marken', ikke mindst uformelt.
 - *Arbejds miljøarbejdet* var før MED svagt funderet. Den nye struktur er måske nok blevet mere én-strengt. Men flere påpeger, at de ikke har løftet arbejdsmiljøarbejdets status. Sikkerhedsdelen bliver ofte overset i hovedudvalget, fordi der er så mange andre mere overordnede politikker, der skal diskuteres. Både ledere og medarbejdere i hovedudvalget havde ventet en større effekt af sammenlægningen. Fra flere sider påpeges det desuden, at de lokale sikkerhedsrepræsentanter (på arbejdspladsniveau) oplever, at de

nærmest er endnu mere Palle alene i verden, fordi de ikke mere mødes i et formelt forum og diskuterer arbejdsmiljø. Derfor har ledelsen startet halvformelle møder, hvor sikkerhedsrepræsentanter og sikkerhedsledere mødes hvert halve år for at diskutere sikkerhedsarbejdet. Selv om man formelt således har et én-strengt system, synes der på det mere uformelle plan at være tale om en tilbageglidning mod et to-strengt system – simpelt hen fordi man har registreret, at arbejdsmiljøarbejdet druknede i hovedudvalget. Til de uformelle sikkerhedsmøder har man inviteret Bedriftssundhedstjenesten og Arbejdstilsynet – men Arbejdstilsynet synes ikke specielt interesseret og engageret i at hjælpe kommunen.

- Medarbejderne har fået *MED-uddannelse*, men holdningen til uddannelsen er blandet. Ingen af de interviewede har udtrykt sig positivt om uddannelsens indhold – nogen refererer, at folk simpelt hen er forsvundet under forløbet. Der refereres til andre og bedre uddannelsesforløb, hvor man via uddannelsen møder kolleger fra andre arbejdspladser og lærer af deres måder at tackle problemer på. Et sådant forløb er formentlig særlig relevant i en mindre kommune, hvor man i mindre grad end i store kommuner kan basere sig på intern uddannelse.

Case 4: Sjællandsk SU-forstad

Kommunen

Kommunen har ca. 50.000 indbyggere. Der er tre niveauer i samarbejdssystemet: Et centralt hovedsamarbejdsudvalg (CSU); herunder fire hovedsamarbejdsudvalg (HSU) inden for de enkelte forvaltningsområder (hvad man kan sammenligne med forvaltningssamarbejdsudvalg i andre kommuner); samt 12 lokale samarbejdsudvalg (LSU). Der er hovedsamarbejdsudvalg på det sociale område, det tekniske område, skole- og kulturområdet og det administrative område.

Tilsvarende er der et centralt Sikkerhedsudvalg (CSIU), fire hovedsikkerhedsudvalg (HSIU) samt 139 sikkerhedsgrupper. Formand for hovedsamarbejdsudvalget er borgmesteren.

Forhandlingerne om MED, som blev igangsat umiddelbart efter MED-aftalen i 1997, blev afsluttet i efteråret 1998 med en beslutning om fastholdelse af SU-systemet.

Diskussionen om MED

Diskussionen om MED var præget af, at ledelsen og medarbejdere ikke var enige om, hvordan man skulle fortolke den centrale MED-aftale. Medarbejdersiden mente kun, at det var en idé at eksperimentere med et helt nyt medindflydelsessystem, hvis det ville forbedre deres indflydelsesmuligheder i forhold til det eksisterende samarbejdssystem.

Vi blev på et eller andet tidspunkt på medarbejdersiden enige om, at skulle vi have en ny aftale, så skulle den forbedre medbestemmelsen og medindflydelsen i forhold til det nuværende system. Der var ingen grund til at bruge en masse tid på at lave et nyt system, der ikke forbedrede det.

(Næstformand i CSU)

Ledelsens interesse i MED var også motiveret af et ønske om at forbedre SU-systemet i kommunen - men de havde en anden holdning til, hvad denne forbedring bestod i. Til forskel fra medarbejderne lagde ledelsen mere vægt på et af fokuspunkterne i MED-aftalen, nemlig at indlejre sikkerhedsarbejdet i samarbejdssystemet.

Det var hovedintentionen i det at samle samarbejds- og sikkerhedsorganisationen. Det var det primære mål for ledelsessiden.

(Næstformand i CSU)

Ideen om at sammenlægge sikkerheds- og samarbejdssystemet havde oprindeligt til hensigt at opprioritere sikkerhedsarbejdet. Så vidt kunne parterne nok være enige. Men når det gælder motiverne for at lægge de to systemer sammen, havde ledelsen nogle lidt andre motiver bag ideen om at gå fra en to-strengt til en én-strengt struktur. De så først og fremmest en effektivitetsmæssig fordel i at slå de to systemer sammen – både tid og personer kunne spares.

Ønsket fra ledelsessiden om en MED-struktur, det var en én-strengt struktur - en struktur som betyder, at der er færre udvalg og færre møder, man skal gå til – og færre involverede. (...) I hvert fald en slankning.

(Medarbejderrepræsentant i LSU)

På ledelsesside havde man ikke interne diskussioner om, hvorvidt et én-strengt system rent faktisk nødvendiggjorde en slankning af strukturen med færre udvalg, færre møder og færre involverede. Det anså man for at være en helt naturlig fortolkning af aftalen.

I ville have det effektiviseret eller rationaliseret ?

Ja.

Hvorfor ville man gerne det fra jeres side?

Altså - det var nok fordi, at sådan tolkede vi det, og det var udgangspunktet. Vi så bare på det naturligt, at det lå i den her model, at sådan var det.

(Formand i CSU)

Medarbejdersiden havde ikke noget principielt imod en sammensmeltning af sikkerheds- og samarbejdssystemet. Men ledelsens fokus på rationaliseringsgevinsterne betød, at medarbejderrepræsentanterne havde svært ved at se, hvordan det nye MED-system ville forbedre deres indflydelsesmuligheder. Man frygtede, at MED-systemet snarere ville forværre deres chancer for indflydelse, når man anlagde den optik.

Det er jo det, der ligger i MED-aftalen. Det står på side 1, første hovedlinie, at der skulle være en forbedring af medindflydelsen, og den ville man ikke være med til at sikre på nogen måde, vel?

(Næstformand i HSU)

Logikken fra medarbejderside var, at færre møder og repræsentanter umuligt kunne betyde mere indflydelse. Og ifølge medarbejdere på lokalt plan blev det gjort meget klart, at ledelsen bestemte.

Nu snakker vi åbent her, at hvorfor det ikke blev til noget dengang, det var jo fordi ledelsen, de ville ikke give os mere indflydelse. Vi fik hele tiden at vide, at det var jo kommunalbestyrelsen, der bestemte, og det står i loven.

(Medarbejderrepræsentant i LSU)

Henvisningen til kommunalbestyrelsens magt i et samarbejdsudvalg er måske ikke helt tilfældig. Denne kommune adskiller sig fra flertallet ved, at borgmesteren også indtager formandsstolen i CSU, og derfor er afstanden mellem det politiske system og samarbejdssystemet ikke-eksisterende – i modsætning til i mange andre kommuner, hvor ledelsen udgør en 'buffer' mellem medarbejdere og det politiske niveau.

Fokus på formål frem for struktur – FIS eller SIF

I forhandlingsprocessen fandt man ud af, at det var ørkesløst at diskutere struktur (dvs. de principper som MED-rammeaftalen lagde for den lokale struktur for medindflydelse og medbestemmelse) før indhold og formål.

Altså vi gik lynhurtigt i gang med at diskutere struktur. Og det blev vi enige om, at det hjælper ikke noget. Så vi fjernede faktisk...eller vi sagde; nu taler vi formål og indhold i stedet for.

(Næstformand i HSU)

Spørgsmålet, der tages op her, er altså, om tilgangen til MED skal være Struktur-Indhold-Formål eller Formål-Indhold-Struktur – SIF eller FIS.

Vi var godt klar over, at det var Formål - Indhold – Struktur, der skulle gøre det. Og jeg mener da også principielt, at det er forkert at starte med at snakke struktur og derefter snakke formål, fordi selvfølgelig er strukturen da underordnet formålet.

(Næstformand i CSU)

Man forsøgte at fokusere mindre på, hvorvidt man skulle kalde samarbejdet i kommunen for MED eller SU. Det afgørende var indholdet og ikke formen, hvis man skulle få noget frugtbart ud af forhandlingsprocessen.

Nu er vi måske fremme ved noget af kernen omkring MED og ikke MED. Altså - helt overordnet har vi besluttet, at vi er sådan set ligeglade med, hvad vi kalder det. Det er ikke noget succeskriterium for kommunen at kalde det MED. Vi har kigget på indholdet i stedet for strukturen.

(Formand i LSU)

Nu kan man diskutere, hvor selvfølgelig det er at diskutere formål først. I hvert fald kan det diskuteres, om de to parter ikke reelt har haft to forskellige formål med evt. at sige ja til MED. Hvis den mere eller mindre skjulte agenda fra ledelsesside er en slankning af organisationen og ingen forandring i medindflydelsen og medbestemmelsen, mens medarbejdersiden forventer uforandret antal medarbejderrepræsentanter og mere medindflydelse og medbestemmelse – så bliver det en illusion at tro, at der er forskel på FIS og SIF. Og det endte da også med, at man fastholdt det gamle SU-system.

At forhandlingerne om MED til sidst gik i hårdknude, fordi parterne ikke kunne enes om det overordnede formål i aftalen, er ikke ensbetydende med, at det nye system er helt afskrevet for fremtiden. Men skal MED genforhandles, kræver det især villighed fra ledelsens side.

Jeg havde set noget fra Blåbjerg kommune, om noget de kalder fællesledelse, og jeg tænkte, at det så da meget spændende ud. Hvis det var sådan noget, vi kunne snakke om, så kunne det da godt være, at vi skulle snakke MED igen.

(Medarbejderrepræsentant i LSU)

Helt uden betydning blev forhandlingerne om MED ikke. Selvom fronterne stod skarpt i forhandlingsorganet, når talen gik på øget medindflydelse versus en rationalisering og effektivisering af samarbejdssystemet, så tyder det på, at man alligevel har udvist villighed til at tale om tingene og forsøge at forbedre samarbejdet. At man i forhandlingsorganet havde drejet diskussionen over på indholdssiden, blev således startskuddet for en retænkning af det eksisterende samarbejde i kommunen. Forhandlingsorganet påpegede en række konkrete svagheder ved det daværende samarbejde i kommunen og anbefalede, at disse skulle tages op i samarbejdsorganisationen. Det betød, at man samtidig med opløsningen af forhandlingsorganet nedsatte en arbejdsgruppe, der skulle vurdere og evt. restrukturere samarbejdet i kommunen. Gruppen blev i efteråret 1998 godkendt af CSU, chefgruppen og økonomiudvalget.

Forbedring af SU-systemet – ni indsatsområder

I arbejdsgruppen blev man enige om at fokusere på ni indsatsområder, der skulle forbedre samarbejdet i samarbejds- og sikkerhedsorganisationen. De ni indsatsområder handlede om:

- at knytte de selvejende institutioner tættere til kommunen
- en helhedsorienteret behandling af samarbejdsspørgsmål (eksempelvis i forhold til det psykiske arbejdsmiljø)
- en bedre inddragelse af budgetspørgsmål
- evaluering/undersøgelse af samarbejdsstrukturen på fagområderne
- præcisering af opdeling af ledere og medarbejdere
- sikkerhed for, at alle medarbejdere er repræsenteret i samarbejdsorganisationen, inkl. de selvejende institutioner med driftsoverenskomst.
- præcisering af valgprocedurer, inkl. sikkerhedsorganisationen.
- at afklare kompetenceforhold/retningslinier mellem over- og underudvalg i samarbejdsorganisationen i forbindelse med indgåelsen af aftaler.
- undersøgelse af sikkerhedsarbejdet på selvejende institutioner samt mulighederne for at inddrage dem i den kommunale sikkerhedsorganisation.

Arbejdsgruppen holdt 13 møder fra 1999 til 2000. Indsatsen gik mest på at styrke samarbejdet med de selvejende institutioner, at forbedre arbejdsmiljøarbejdet samt på spørgsmålet om struktur – hvor der også blev iværksat ændringer. Der blev nedlagt nogle sikkerhedsudvalg for at gøre strukturerne mere ens, så sikkerheds- og samarbejdssystemet blev mere parallelle. Repræsentanter fra de selvejende institutioner på både medarbejder- og ledelsesside blev efterfølgende tildelt pladser i CSU og HSU.

Forbedringen af det eksisterende SU-system betød også, at man nedsatte flere underarbejdsgrupper i CSU til at tage sig af konkrete politikområder.

Var det sådan, at MED-aftalen og det, at I nedsatte et forhandlingsorgan, gav et spark til, at man fik tænkt processerne igennem – fik overvejet, hvad det var, man gjorde her?

Hvis jeg ser på tiden før, så synes jeg ikke, at jeg kan huske, at man har haft lige så mange underarbejdsgrupper i CSU, som man har haft efter. Når der har været et eller andet, altså personalepolitikken og andre ting: 'Nå, men så laver vi lige nogle arbejdsgrupper omkring det'.

(Formand i CSU)

Vurderingen er, at de tiltag, som er blevet taget for at forbedre samarbejdet, rent faktisk også har rykket noget. I det centrale samarbejdsudvalg er dialogen forbedret, og dagsordenerne er blevet mere fyldige.

Er det blevet mere effektivt af det?

Det synes jeg - hvis jeg skal huske de tre første år [før forhandlingerne om MED]. Der er kommet mere dialog, i hvert fald via CSU og de dér arbejdsgrupper.

(Formand i CSU)

En medarbejderrepræsentant finder også, at dialogen og debatten i CSU er blevet bedre og mere aktiv – og der er mere kød på dagsordenerne.

Der er blevet mere dialog og debat i CSU, end der var tidligere. Det er korrekt. Og når jeg tænker tilbage, kan det godt være, at nogle af de dagsorde-

ner, der var sådan helt fra starten var meget lidt indholdsrig. Nu er der i hvert fald reelt indhold i dagsordenerne.

(Næstformand i CSU)

Et andet væsentligt aspekt ved indsatsen for at forbedre samarbejdet i kommunen er, at man blev enige om at tilstræbe en parallelstruktur i samarbejds-og sikkerhedsorganisationen.

Samlet set er der altså gjort nogle tiltag, som har ændret dynamikken i samarbejdet i kommunen væsentligt – og på nogle områder har man lavet nogle omrokeringer i samarbejdet, der i høj grad er inspireret af MED-strukturen.

Derfor mener ledelsen da heller ikke, at deres holdning til MED kan betragtes ud fra en konservativ tilgang, hvor man ønskede en fastholdelse af status quo i samarbejdsorganisationen. På et spørgsmål om, hvordan parterne betragter hinanden i kommunen, siger en leder:

Jeg ville meget hellere have, at der stod udviklingsorienteret. Og det synes jeg faktisk gælder fra begge sider.

(Formand i CSU)

Udviklingsorientering eller...

At man er udviklingsorienteret, betyder ifølge ledelsen en villighed til at tale om tingene og indgå kompromiser til fælles bedste, uden at tænke for meget over, hvad der står i givne tekstbundne og formelle anvisninger.

I det her udviklingsorienteret ligger bl.a. de dialoger, vi har omkring vores arbejdsgrupper, uanset om det er personalepolitikken, eller hvad det er. At man siger: 'Jamen vi vil faktisk gerne, at vi sætter os ned og taler om det og prøver at nå frem til nogle fælles mål'. Altså - den dér dialog, det er da tegn på, at man gerne vil forandring. Ikke for forandringens skyld, men at man gerne vil prøve at diskutere.

(Formand i CSU)

I og med at samarbejdet i kommunen faktisk er blevet ændret i de senere år, kan der være noget om den udviklingsorientering, som formanden for CSU påpeger. Men hvis man spørger medarbejderne, synes der alligevel at være grænser for den dialog, som ledelsen mener, at de er parate til at tage med medarbejderne. Medarbejderne føler, at der er en svært gennemtrængelig barriere til ledelsen, som de betegner 'rockwool-laget'.

...rockwool-lag beskytter ledelsesretten

I kommunen er der et ord, der går igen, når man skal forklare, hvorfor kommunikationen er god, men ikke fremragende.

Der er imellem medarbejdere og ledere det, som vi kalder rockwool-laget. Kontakten mellem dem, den glipper mange gange, ikke.

(Næstformand i HSU)

Rockwool-laget er et lag eller en pude mellem medarbejdere og ledelse, som betyder, at selvom medarbejdere tildeles en formel indflydelse og måske også medbestemmelse, så er det reelt ledelsen, der i sidste ende bestemmer.

Det er svært at komme igennem rockwool-laget. Medarbejderne føler, at selvom du siger sådan og sådan, så bliver det sådan!

(Medarbejderrepræsentant i LSU)

Medarbejderne føler, at selvom de formelt tildeles mulighed for at blive hørt i samarbejdet, så er ledelsen meget opmærksom på at fastholde ledelsesretten. Og derfor føles det lidt som at slå i en pude. Rockwool-laget fastholder en klar skillelinie mellem A-og B-siden, og sporet går helt tilbage til forhandlingerne om MED, hvor en af konflikterne netop drejede sig om medindflydelse og medbestemmelse. Selvom ledelsen føler, at man har strakt sig langt for at rekonstruere samarbejdet til det fælles bedste, så mener medarbejderne stadig, at der mangler lidt.

Også på et bredere plan i samarbejdssystemet kan rockwool-laget genfindes – nemlig i kommunikationen mellem det centrale samarbejdsudvalg og underudvalgene. I CSU er man dog også opmærksom på, at kommunikationen med udvalgene længere nede i systemet ikke glider optimalt.

Det har vi da også drøftet nogle gange. At det er da nok ikke alt, hvad vi beslutter, der bliver udmøntet lige effektivt nede i de lokale samarbejdsudvalg. Det har vi da været inde på, og vi har faktisk fra begge sider bestræbt os på at få det forbedret.

(Næstformand i CSU)

Det er vigtigt at pointere, at problemet med rockwool-laget ikke kan reduceres til et spørgsmål om, hvilket formelt samarbejdssystem man vælger at implementere – i hvert fald ikke ifølge en ledelsesrepræsentant.

Jeg tror ikke, det bliver anderledes, om så vi kalder det MED, eller hvad vi gør. Jeg synes også generelt, at der er for stor passivitet fra medarbejdernes side.

(Formand i LSU)

En af de måder, hvorpå man søger at nedbryde rockwool-laget, er ved at uddelegere nogle kompetencer til underudvalgene. Det gælder fx spørgsmålet om sygefravær.

Altså meget konkret drøfter vi jo stort set hver gang, vi har CSU-møde, sygefravær, og der har vi sagt: 'Jamen det skal ud på den enkelte institution. Samarbejdsudvalgene derude skal gøre noget ved det'. De skal i hvert fald tage det op og forholde sig til det. Men jeg ved ikke, hvor tydeligt det går igennem der, det må jeg også være ærlig og sige.

(Næstformand i CSU)

Spørgsmålet er så, om det er nok at beslutte sig for en uddelegering af nogle ansvarsområder. I praksis viser det sig ofte, at man lokalt ikke har ressourcerne – det være sig tid, penge eller viden – til at diskutere, formulere og implementere politikker. Og måske det er baggrunden for et begrænset engagement fra medarbejderside.

Begrænset engagement fra medarbejderside

Spørger man ledelsen, så er problemet med kommunikationen mellem ledere og medarbejdere, og mellem CSU og underudvalgene, ikke kun et spørgsmål om,

at man ønsker at fastholde ledelsesretten for enhver pris. Ledelsen mener også, at bolden i høj grad bliver kastet over til dem, fordi medarbejderne simpelt hen er for passive.

Nu har vi lige siddet og lavet dagsorden til det næste møde i HSU. Der er altså lav interesse for det. Det er svært. Det er os, der sætter dagsordenspunkterne langt de fleste gange.

(Ledelsesrepræsentant i CSU og HSU)

Også på medarbejderside kan man konstatere, at interessen for arbejdet er begrænset – en medarbejderrepræsentant kan konstatere, at

Det er utrolig sjældent, jeg bliver ringet op.

(Næstformand i HSU)

Men hvordan løser man så det problem? Ledelsen mener ikke, at det udelukkende er deres ansvar at give medarbejderne øgede beføjelser i forhold til beslutningerne. Nogle ledere efterlyser en mere aktiv indsats fra medarbejdernes side.

Når medarbejderne forlanger medindflydelse og medbestemmelse, så kræver det altså, at man er aktiv. Så er det altså ikke noget med, at ledelsen kommer på de her møder og sidder og propper alt i halsen, og det hele bliver sådan et udvidet informationsmøde.

(Ledelsesrepræsentant i CSU og HSU)

Medarbejdernes passivitet kan forklares med, at de simpelt hen ikke er godt nok klædt på til arbejdet i samarbejdsudvalgene, og at de derfor ikke har de rette forudsætninger for at kunne gøre deres indflydelse gældende. Det er den fortolkning, som en leder, der har haft erfaring med et samarbejdssystem i en anden kommune, har. Denne leder var meget overrasket over, at medarbejdernes samarbejds kvalifikationer ikke var bedre.

Det var i hvert fald noget af det, der rystede mig ret kraftigt, da jeg kom her til - hvor ukvalificerede samarbejdsudvalgsmedlemmerne var til at påtage sig den rolle. Egentlig helt grundlæggende i forhold til samarbejdsudvalgsreglerne, og hvad sad man der for.

Og jeg synes, det er meget nemt det der med at kræve og kræve og sige, at det er ledelsens møder det her. Men sådan ser jeg det slet ikke. Jeg ser faktisk et HSU som en fantastisk mulighed for at lave rigtig, rigtig mange ting på en arbejdsplads, hvis man vil udnytte det.

(Formand i HSU)

Der, hvor samarbejdet i udvalgene ofte glipper, er, når det kniber med at se tingene i et større perspektiv og bringe emner på dagsordenen af generel interesse.

Det er lidt det her med tendensen til, når man sidder så mange forskellige fagområder i udvalget. Det bliver til: 'Gaab'. Hvis ikke man kan holde sig på det overordnede generelle niveau og sige, hvad betyder det personalepolitisk for os alle sammen, så bliver der simpelt hen ingen substans i det, fordi man går fuldstændig død, når man skal sidde og høre på de her 15 historier rundt omkring fra, som jo egentlig ikke er relevante for det samlede forum.

(Ledelsesrepræsentant i HSU og CSU)

Det bliver for ofte små, lokale sager, der præger møderne – og jo flere forskellige faggrupper der er repræsenteret, jo sværere bliver det at finde frem til en overordnet politik.

Når jeg ser tilbage, så har vores hovedsamarbejdsudvalg på socialområdet været det dårligst fungerende i mange år. Altså det er der, hvor det har været sværest at finde nogle punkter, som alle gerne ville drøfte. Fordi hvis daginstitutionerne havde nogle punkter oppe, så synes tandlægerne og plejehjemmene, at det havde de ikke lyst til at snakke om osv.

(Næstformand i HSU)

Og så igen det der med, at hvis man vil have medansvar og medindflydelse, så skal man altså også være klædt på til at påtage sig opgaverne og ansvaret og se kompleksiteten i beslutningsprocessen. Det kan ikke nytte noget, at man kun ser det fra den lille institution. Så skal man altså kunne løfte sig op og se bredere - konsekvenserne for mange. Det er lidt det her med, at man begynder at sidde og tale personsager og alt det her fnidder og fnadder.

(Ledelsesrepræsentant i HSU og CSU)

Man kunne indvende, at ledelsen også er langt bedre klædt på til arbejdet i samarbejdsudvalgene, fordi de er vant til opgaver af administrativ art. Medarbejderne er i højere grad praktikere, og mange er ikke skolet i at diskutere emner af principiel karakter. For dem er det arbejdspladsen, der tæller, og det kan være svært at abstrahere fra éns egen arbejdsplads til at skulle repræsentere en større gruppe af kolleger, som man måske ikke engang kender navnene på. På nogle områder har man gjort noget ved dette problem. I et af hovedsamarbejdsudvalgene har ledelsen påtaget sig et ansvar for at give medarbejderne bedre redskaber til at håndtere samarbejdet, både internt i udvalget og i mere bred forstand mellem HSU og underudvalgene. Der er dels taget initiativ til at afholde årlige tema-seminarer for at gøre medlemmerne mere bevidste om deres roller og ansvar i HSU-arbejdet. Og dels har man søgt at klargøre underudvalgenes kompetencer i forhold til HSU ved at lave en 'hovedsamarbejdsudvalgs-avis'.

Vi er ved at lave sådan en HSU-avis, som vi sender ud i systemet. Meget let læselig; altså hvorfor sidder vi der egentlig, og hvordan kan medarbejderne bruge os - og sådan et foto af os alle sammen, sådan så de også kan genkende os og finde ud af: 'Hvem er det lige, jeg skal ringe til, når jeg har nogle ting, jeg gerne vil have på dagsordnen.'

(Formand i HSU)

En anden forklaring på de spage medarbejderinitiativer kan være følelsen af, at det alligevel ikke rykker noget – jf. diskussionen om rockwool-laget ovenfor. I forlængelse heraf påpeger nogen, at aktiviteterne måske også er større i CSU, fordi det er her, man er tættest på beslutningstagerne.

Der er mere aktivitet over det i forhold til CSU, og det tror jeg har noget at gøre med, at jo tættere man sidder på topledelsen, jo mere er man opmærksom på, at her er indflydelsen stærkere. Så dér kommer punkter fra medarbejderside.

(Ledelsesrepræsentant i HSU og CSU)

Men det er her vanskeligt at vurdere, om hønen eller ægget kommer først: Er man mere aktiv på CSU-niveau, fordi man her er tættere på de afgørende be-

slutninger – eller er det de mest aktive og trænede medarbejderrepræsentanter, der kommer i CSU og dermed også dem, der er bedst til at yde ledelsen modspil?

Arbejds miljøarbejdet

Det er som tidligere nævnt påfaldende, som man har ladet sig inspirere af MED-aftalen i forsøget på at skabe større sammenhæng mellem samarbejds- og sikkerhedsorganisationen.

Planen

I arbejdsgruppen, der skulle komme med forslag til forbedringer af samarbejdet i kommunen, udarbejdede man et forslag til en parallelstruktur for SI og SU. Dels fordi man mente, at der kunne være et sammenfald i opgaver, dels fordi beslutninger det ene sted kan have konsekvenser det andet sted. Sammenfaldet i opgaver mellem sikkerheds- og samarbejdsorganisationen blev sammenfattet til tre hovedpunkter:

- det psykiske arbejdsmiljø
- indførelse af ny teknologi
- fastlæggelse af retningslinier for arbejdsforhold.

Disse tre områder anså man for at være fælles interesseområder mellem sikkerhedsorganisationen og samarbejdsorganisationen. Den konkrete tilgang er blevet, at der på lokaludvalgsniveau skal deltage en sikkerhedsrepræsentant i samarbejdsudvalgene. Her er emnet arbejdsmiljø en fast del af dagsordenen. Længere oppe i systemet - på CSU/CSIU og HSU/HSIU-niveau - skal der løbende udveksles referater mellem SI og SU-møderne, og udvalgene mødes mindst en gang om året. Alle disse initiativer er i dag implementeret i kommunen.

Virkeligheden – SU og SI sammensmeltes

I nogle lokaludvalg er samarbejdet mellem de to systemer blevet endnu mere integreret, end der var lagt op til.

Hvad har du gjort i dit eget system? Er sikkerhedsudvalget og samarbejdsudvalget stadigvæk adskilt?

Formelt ja, men ikke reelt. Formelt er det den dér med, at vi snakker om det hele sammen. Men de to møder holdes samtidigt.

(Ledelsesrepræsentant i LSU og LSIU)

I dette tilfælde er samarbejds- og sikkerhedsudvalget helt smeltet sammen, men man er bevidst om, at det formelle samarbejdssystem i kommunen stadig er opdelt.

I virkeligheden har vi ikke et samarbejdsudvalg, hvor vi sætter os ned, medlemmerne af samarbejdsudvalget. Det foregår på den måde, at alle ansatte og jeg, vi sætter sig ned omkring et bord og så....

Men så bliver der jo skrevet referat efterfølgende fra sikkerhedsudvalget og skrevet referat efterfølgende fra samarbejdsudvalget, og der er en talsperson, en tillidsrepræsentant, og der er en sikkerhedsrepræsentant.

(Ledelsesrepræsentant i LSU og LSIU)

Møderne i sikkerhedsudvalget hhv. samarbejdsudvalget holdes altså samtidig, og det kan synes noget omsonst at skrive to adskilte referater fra ét møde. Det er heller ikke fordi, at medlemmerne af udvalget finder dette mest hensigtsmæssigt. Den primære årsag til det er.....

Fordi at vi ikke er en MED-kommune!

Men er det i forhold til nogle yderparter, eller er det i forhold til jer selv ?

Det er ikke i forhold til os selv.

(Ledelsesrepræsentant i LSU og LSIU)

Når man således holder de to udvalg adskilte på referatniveau er det udelukkende fordi, man formelt set har valgt en SU-struktur og derfor netop fravalgt en sammenlægning af de to systemer.

Hvordan kan arbejdsmiljøarbejdet løftes?

Men er det reelt set ikke også lige gyldigt, om det hedder det ene eller det andet? Holdningen hos en sikkerhedsleder er, at arbejdsmiljøarbejdets status ikke løses ved ændringer af strukturen.

Hvis det får en højere status, så bliver det løst bedre, det er det, jeg i virkeligheden siger. Og det er det, man skal ind og kigge på; Hvordan får det en højere status? Men jeg mener ikke, at problemet er strukturelt. Arbejdsmiljøarbejdet er ikke et strukturelt problem, og derfor kan det ikke løses strukturelt.

(Ledelsesrepræsentant i LSU og LSIU)

For ham er arbejdsmiljø ikke kun et samarbejdsområde, men også i høj grad et ledelsesansvar. Eller sådan bør det i hvert fald være.

Prioritering af arbejdsmiljø er noget der foretages af lederne, og det afgøres selvfølgelig af de ting, som de nu synes er vigtige. Og hvad de synes er vigtigt, afgøres jo af en hel masse faktorer, det kan være økonomi, det kan være hvad det er de bliver målt og vejet på.

(Ledelsesrepræsentant i LSU og LSIU)

Hvis arbejdsmiljøarbejdet for alvor skal have en højere status, så er holdningen hos denne sikkerhedsleder, at det skal tildeles en højere status på det strategiske niveau – helst samme status som fx økonomi og budgetter.

Hvis man ikke mener, at strukturen er afgørende for arbejdsmiljøarbejdets status – er MED så en løsning? Ifølge denne leder kunne det godt være det – simpelt hen fordi MED-aftalen sætter arbejdsmiljøet på dagsordenen på en helt anden måde end en traditionel samarbejdsaftale.

Jeg vil da også gætte på, at det er noget af den effekt, man måske kan se af MED-aftalen. Den sætter dagsordenen og diskuterer det, vi skal gøre osv. osv. Det gør, at man får tænkt tingene igennem. Det er ikke så meget indholdet, men det er det, at det bliver sat på dagsordenen. Sådan set kunne man lave en hvilken som helst aftale, men bare det, at det kommer på dagsordenen. Det er det, der er det centrale.

(Ledelsesrepræsentant i LSU og LSIU)

Opsamling

- *Forhandlingerne om MED* blev afsluttet i efteråret 1998 med en beslutning om at bevare det eksisterende samarbejdssystem i kommunen. Årsagen til afslutningen af forhandlingerne var, at ledere og medarbejdere var *uenige om, hvordan man skulle fortolke aftalen*.
- *Ledelsen ønskede en slankning af systemet*, hvor ideen om at sammenmelte sikkerheds- og samarbejdsorganisationen skulle medføre en rationalisering og effektivisering. Dels forstået som tidsbesparende med færre møder og færre udvalg, dels forstået som personbesparende med færre medarbejderrepræsentanter involveret i samarbejdet.
- *Medarbejdernes forventninger til MED var øget medindflydelse* og evt. medbestemmelse. Dette syntes, set gennem medarbejdernes briller, ikke foreneligt med en slankning af organisationen.
- For at undgå at diskussioner om, at strukturen skulle blokere det videre forløb, søgte man at *tage udgangspunkt i formålet* med samarbejdssystemet. Med andre ord diskuterede man Formål-Indhold-Struktur frem for Struktur-Indhold-Formål – *FIS frem for SIF*. Man kan imidlertid diskutere, om der er kvalitative forskelle mellem de to tilgange, når ledelsens mere eller mindre klare formål netop er en bestemt – slanket – struktur – og når strukturen bliver det helt store stridsemne. At FIS-tilgangen så heller ikke gjorde den store forskel, ses af, at udgangen på forhandlingerne blev en fastholdelse af SU-systemet – men også med nogle fornyelser.
- I praksis løste FIS-tilgangen altså ikke problemerne, og man fastholdt en SU-struktur – sådan da. Hele diskussionen om det fremtidige samarbejdssystem i kommunen førte til en mere langsigtet *revurdering af samarbejdsstruktur og –indhold*. Samtidig med opløsningen af forhandlingsorganet nedsatte man en arbejdsgruppe, der skulle komme med forslag til forbedringer af samarbejdet i kommunen. De forslag til forbedringer af samarbejdet, som arbejdsgruppen stillede, *hentede en del inspiration i MED-aftalen*. Der blev formuleret i alt ni indsatsområder – de vigtigste handlede om forbedring af arbejdsmiljøarbejdet og strukturændringer.
- *Arbejdsmiljøarbejdet* er, uagtet at man har fastholdt en SU-struktur, blevet løftet i kommunen. *Samarbejdet mellem samarbejds- og sikkerhedsorganisationen i kommunen skulle styrkes* - dels ved at afholde fælles møder og udveksle referater mellem CSU og CSIU og mellem HSU'erne og HSIU'erne; dels ved at have en sikkerhedsrepræsentant i de lokale samarbejdsudvalg, hvor arbejdsmiljø også er blevet et fast punkt på dagsordenen. *I praksis er samarbejdet mellem sikkerheds- og samarbejdsdelen nogle steder endnu mere sammensmeltet*, end der har været lagt op til fra arbejdsgruppens side. Der er eksempler på et lokaludvalg, hvor sikkerheds- og samarbejdsspørgsmål diskuteres på ét møde, præcis som MED-strukturen lægger op til. Men udadtil fastholder man to forskellige referater, fordi man formelt har en SU-struktur i kommunen. Man kan sige, at der i hvert fald på nogle områder er kommet ny vin på gamle flasker.
- Ved at vælge denne tilgang kan man sige, *at parterne har indgået et kompromis*. Samarbejdet mellem sikkerheds- og samarbejdsdelen er blevet styrket, men uden at skære ned på antallet af medarbejderrepræsentanter. Samtidig er graden af medindflydelse og medbestemmelse ikke sat til debat, så den dimension af MED-systemet er ikke blevet indarbejdet i det 'nye' SU. Ledelsen betragter også sig selv som udviklingsorienteret, fordi man er parat til at indgå i en dialog med medarbejderne for at opnå fælles mål.

- Medarbejderne mener dog, at ledelsen har et *rockwool-lag* mellem sig og medarbejderne. Igennem dette rockwool-lag, denne barriere, slipper kun de forslag og den kommunikation igennem, som ledelsen ønsker taget op - ellers er det som at slå i en pude. Medarbejderne føler således, at det er svært at trænge ordentlig igennem til ledelsen, og trods de tiltag til forbedringer af samarbejdet, der har været foretaget, fastholder ledelsen altså ledelsesretten. Når begrebet rockwool-lag bruges i denne sammenhæng, er det altså ikke som en konkret gruppe eller nogle konkrete personer (som det fx ofte bruges om fagbevægelsens embedsværk) – men som noget udefinerbart udglidende i ledelsens håndtering af samarbejdsrelationerne.
- Fastholdelsen af ledelsesretten giver sig også udslag i henvisninger til *kommunalbestyrelsens magt* i forhold til arbejdet i samarbejdsudvalget; det er ifølge ledelsen i sidste ende kommunalbestyrelsen, der bestemmer. Det skal bemærkes, at denne kommune adskiller sig fra flertallet ved, at borgmesteren også indtager formandsstolen i CSU. Derfor er afstanden mellem det politiske system og samarbejdssystemet ikke-eksisterende – i modsætning til mange andre kommuner, hvor ledelsen udgør en 'buffer' mellem medarbejdere og det politiske niveau. Rockwool-laget findes i øvrigt også mellem det centrale samarbejdsniveau (CSU) og underudvalgene.
- Som altid har mønten to sider. Når medarbejderne udtrykker frustration over ledelsens fastholdelse af ledelsesretten, kan medarbejdersiden omvendt kritiseres for ikke at komme med nok input til arbejdet i samarbejdsudvalgene. Nogle ledere går så vidt som – i en sammenligning med andre kommuner - at mene, at *medarbejderne ikke er kvalificerede nok* til arbejdet i udvalgene. Hvis medarbejderne vil have mere indflydelse, kræver det også, at de påtager sig et ansvar, og at *de kun tager sager af principiel betydning op* i de højere udvalg. Enkelte ledere har forsøgt at forbedre kommunikationen i udvalgene, bl.a. ved at afholde seminarer i samarbejde for at give medarbejderne bedre redskaber til at indgå i samarbejdet.

Case 5: Sjællandsk MED-købstad

Kommunen

Kommunen har omkring 35.000 indbyggere.

Der er kun to niveauer i samarbejdssystemet; et hovedudvalg samt en række lokaludvalg. hovedudvalget har 17 medlemmer, hvoraf syv er ledelsesrepræsentanter og 10 er medarbejderrepræsentanter.

Der er 29 lokaludvalg i kommunen. En del enheder på administrationscentret, næsten alle daginstitutioner og flere af de øvrige selvforvaltende enheder (fx Havnen og Svømmehallen) holder personalemøder i stedet.

Forhandlingerne om MED blev indledt i marts 1997 og afsluttedes i efteråret 1997. Lokalaftalen om medindflydelse og medbestemmelse trådte i kraft pr. 1. august 1998, men er blevet genforhandlet i 2002.

Den nyeste version af MED-aftalen trådte i kraft pr. 1. januar 2003.

Hvorfor MED?

Ønsket om at implementere MED hænger nøje sammen med, at *timing*en var særdeles god – dels i forhold til en omstrukturering i kommunen, dels i forhold til et ønske om en opprioritering af arbejdsmiljøarbejdet.

Som led i en omstrukturering valgte kommunen at nedlægge forvaltningerne, og de er nu erstattet af en direktion. Tidligere var der samarbejdsudvalg på forvaltningsniveau, og med omstruktureringen var den centrale MED-rammeaftale en kærkommen lejlighed til at se på, hvordan samarbejdsudvalgene nu skulle organiseres fremover.

Den ene var omstruktureringer i kommunen, som gjorde, at vi kunne se en nytte i det. Kommunen valgte at nedlægge forvaltningerne, hvor vi førhen havde haft et samarbejdsudvalg på forvaltningsniveau, så havde vi lige pludselig ikke forvaltningerne mere, og det afstedkom så en snak om, hvordan vi skulle organisere samarbejdsudvalgene fremover. Så var der en kærkommen lejlighed til at få kigget på det.

(Næstformand i hovedudvalg)

Et andet aspekt var, fortrinsvis på hovedudvalgsniveau, *ønsket om en én-strengt struktur*, hvor sikkerhedsarbejdet i højere grad blev en del af samarbejdssystemet. Men det blev næsten for meget for nogle.

Arbejdsmiljøet var en væsentlig del af det her - det var lige før, at det var den bærende kraft, 'alt for arbejdsmiljø', og det har vi lavet lidt om på. Det har fået en lidt anden funktion. (...)

Altså, jeg mener, at man skal have et godt arbejdsmiljø både på den fysiske og psykiske side, og det mener jeg også, at vi arbejder meget med. Men det er altså det andet, der er afgørende. Det er selve rammeaftalen, man skal gå ind og se på og ikke arbejdsmiljøet ensidigt.

(Leder, medl. af hovedudvalg)

Længere nede, på lokaludvalgsniveau, er strukturen delvist opdelt. Sikkerhedsrepræsentanten sidder med i lokaludvalget, men man har mange steder fastholdt sikkerhedsgruppen - primært for at undgå direkte sagsbehandling på lokaludvalgsmøderne.

Det er lavet sådan, så man ude lokalt selv bestemmer, hvad man vil gøre. Langt de fleste steder er det én-strengt. Det, der har været vigtigt for os som medarbejderrepræsentanter, har været, at man opretholder sikkerhedsgruppen, men har sikkerhedsrepræsentanten med i lokaludvalget. Det har mest været for at undgå direkte sagsbehandling på lokaludvalgsmøderne.

(Næstformand i hovedudvalget)

MED i praksis - topstyret decentralisering

Forstil dig en decentralisering, hvor man ude decentralt ikke gør, hvad der bliver sagt – så bliver det topstyret igen, ikke?

(Medarbejderrepræsentant i hovedudvalg)

Kommunen har et værdigrundlag, der stiler mod at sikre kommunen en status som foregangskommune; en moderne, effektiv og velfungerende serviceorganisation, hvor beslutningerne træffes i tæt samspil med borgere og erhvervsliv. Meningen er, at kommunen bliver en 'lærende organisation', hvor bl.a. ledelsesgrundlaget og personalepolitikken løbende evalueres og revideres, og hvor der i høj grad rettes fokus mod udvikling af såvel lederes som medarbejderes formelle og uformelle kompetencer. Nøgleord i kommunens personalepolitik er frihed, dialog, rummelighed, ansvar og medansvar samt indflydelse. I den kontekst kan MED umiddelbart ses som et væsentligt element i forestillingen om, at der er tale om en helt igennem moderne kommune. Men der er ingen tvivl om, hvem der i sidste ende har ledelsesretten.

Jeg plejer at kalde det en centralistisk decentralisering. Man har nogle visioner og nogle værdier, men man har også en meget stærk central ledelse.

(Næstformand i hovedudvalg)

Ledelsen lægger slet ikke skjul på, at man prioriterer ledelsesretten højt.

MED står jo for både medindflydelse og medbestemmelse?

Men så synes jeg da også, at B-siden skal tage medbestemmelse i forhold til de ubehagelige sager. Det gør de jo ikke altid. (...) Men det mener jeg heller ikke, at de skal blande sig i. Hvis du ser hele forvaltningsloven, så skal de slet ikke involveres i den del af det.

De kan deltage i samtaler og sådan nogle ting, men beslutninger om medarbejderen skal afskediges, eller hvis vi er ude i sådan nogle ting, det mener jeg ikke, at medarbejderen skal involveres i.

(Ledelsesrepræsentant i hovedudvalget)

Du er delt op på en A-og en B-side. Du har hver din rolle, og som jeg siger: Du skal ikke tage dem i ed med alt med hensyn til medbestemmelse (...) Altså det er medarbejder, man er ansat som. (...)

Der er stadigvæk det, der hedder ledelsesretten her.

(Ledelsesrepræsentant i hovedudvalget)

Medarbejdersiden er helt klar over, at der er en ledelsesret, og at den bliver fastholdt:

Sådan er systemet vel egentlig bygget op. Vi kan godt have medbestemmelse, og vi kan også godt have medindflydelse, men hvis man ikke kan blive enige, jamen så bestemmer A-siden jo.

(Næstformand i hovedudvalg)

Den klare fastholdelse af ledelsesretten betyder, at der er grænser for den medbestemmelse og de indflydelsesmuligheder, medarbejderne får.

Kommunen er...måske lidt speciel...Den bryster sig jo af at være en foregangskommune - meget decentral. Og øh...hvis man kan snakke om topstyret decentralisering. Men hvis man udecentralt ikke gør, hvad der bliver sagt, så bliver det topstyret igen, ikke?

(Næstformand i HU)

Reelt er der tale om en vis grad af medindflydelse, mens medbestemmelsen er begrænset. Det er da også slående, at der intet sted i lokalaftalen fremhæves medbestemmelse – mens der mange steder står medindflydelse. Denne tilgang til samarbejde og ledelse betyder i praksis, at der er tale om en topstyret decentralisering – og på nogle områder er der tale om selektiv decentralisering.

Selektiv decentralisering

Denne 'topstyrede decentralisering', eller 'centralistisk decentralisering' som et medlem af hovedudvalget også kalder det, er ikke problemfri. Flere medarbejdere udtrykker frustration over, at de på den ene side stilles en høj grad af medindflydelse og medbestemmelse i udsigt – men så på den anden side kommer til kort, hvis deres holdninger og initiativer ikke i tilstrækkelig grad stemmer overens med ledelsens dagsorden.

Jeg forstår det godt. På den ene side vil man decentralisere, men hvis man decentraliserer, og folk så ikke går den vej, man gerne vil have – så er man jo nødt til at gøre et eller andet. Det er decentraliseringens svøbe - har man først decentraliseret, og man så begynder at styre, så bliver folk sgu da sure.

(Næstformand i hovedudvalget)

Decentraliseringen betyder også, at det i nogle tilfælde har været vanskeligt at udarbejde fælles retningslinier for overordnede politikker i kommunen. Rammeaftalen om seniorpolitik er et eksempel herpå.

Jeg har i 3-4 år prøvet med jævne mellemrum at få seniorpolitikken til drøftelse med henblik på at lave en eller anden fælles udmelding, en beslutning om: hvordan udmønter vi seniorpolitikken i denne kommune? Det er kropumuligt.

(Næstformand i hovedudvalget)

Der er en god grund til, at medarbejdersiden ikke kan få en overordnet seniorpolitik – ledelsen vil simpelt hen ikke have en fælles politik for alle faggrupper og alle arbejdspladser.

Det var lige en øm én, den dér [med seniorpolitik].

Hvorfor er den øm?

Fordi B-siden gerne vil have, at vi har en generel seniorpolitik, og det vil A-siden jo ikke – vi mener, at der er individuelle hensyn hver gang. Vi vil ikke lave noget, der hedder generelt, fordi der er altså forskel, dels på om du er

tjenestemand eller overenskomstmæssigt ansat. Der er også forskel på, om du arbejder i en daginstitution eller nede på Vej & park - hvad det er for nogle ordninger, du vil lave. Men vi bruger seniorordningen, den bruger vi i vidt omfang. Det kræver så, vil jeg sige, lidt større argumentation fra ledelsens side om, hvorfor man gør som man gør.

(Lederrepræsentant, hovedudvalget)

Samtidig med, at man ønsker senioraftaler lavet decentralt, så vil man også tydeligvis fastholde en kontrol over, hvad der så sker på den enkelte arbejdsplads.

Men du må heller ikke lave en senioraftale herude decentralt, med mindre vi har været involveret i den.

(Lederrepræsentant, hovedudvalget)

På den ene side fastholder ledelsen, at det er op til den enkelte arbejdsplads at udarbejde en seniorpolitik – underforstået, at det også er den enkelte arbejdsplads, der skal finde pengene til dette. Men medarbejderrepræsentanter ved kun alt for godt, at seniorpolitikken er det, der bliver prioriteret lavest, når der mangler ressourcer.

På den anden side holder ledelsen den enkelte arbejdsplads i ret kort snor, når det gælder senioraftalerne – der kan simpelt hen ikke indgås en sådan aftale, uden at den har været inde og vende på ledelsens bord.

Fra medarbejderside har man forsøgt at få ledelsen til at lave en pjece om seniorordningerne, så man trods alt lokalt kan få information om mulighederne i ordningerne. Men pjecen blev ikke lavet.

Det har de ikke set sig i stand til at gøre, og det synes jeg da er skide ærgerligt, for hvis ikke man centralt vil bruge nogle af de her kan-bestemmelser om seniorpolitikken – og ude lokalt aner de ikke....altså en leder har jo 117 ting....altså det har de jo ikke styr på.

Og jeg har indtryk af, at centralt fra ønsker man ikke at lave sådan en pjece, fordi så er der sgu for mange, der får gode ideer. Det er min udlægning, og den vil jeg gerne citeres for.

(Medarbejderrepræsentant i hovedudvalg)

Man kan således tale om en stærkt styret decentralisering, og realiteten er, at ingen rykker på seniorordningerne, fordi man lokalt ikke har ressourcerne til at gøre noget ved det.

Spørgsmålet er, om det er en overlagt strategi fra ledelsens side, som ikke blot handler om hensyn til forskelligheder – men også om, at man ved at tage decentraliseringen meget bogstaveligt på et ellers dyrt område i virkeligheden opnår, at der intet sker. På denne vis kan man tale om en selektiv decentralisering – man decentraliserer på områder, som man alligevel ved, der ikke kan rykkes på, mens man på andre områder fastholder en stram central styring.

En anden – og mere positiv – fortolkning er, at ledelsen faktisk har taget både decentraliseringen og medindflydelsen på ordet. Der uddelegeres rent faktisk ikke ubetydeligt ansvar og kompetence til lokale ledere – men samtidig fastholdes det, at overordnede og økonomiske beslutninger i sidste ende er ledelsens ansvar.

Medindflydelse frem for medbestemmelse

Spørgsmålet om medarbejdernes medindflydelse og medbestemmelse er ikke afklaret i MED-aftalen, men er til stadig diskussion.

Man kommer nogle gange ind i en diskussion om, hvor meget indflydelse har

man reelt som B-side.

(Ledelsesrepræsentant i hovedudvalget)

Det er umiddelbart påfaldende, at der i flere af kommunens pjecer kun nævnes ordet medindflydelse men ikke medbestemmelse. Tilsyneladende er det ikke helt tilfældigt.

Det er jo medindflydelse, man har. Man har jo ikke den endelige indflydelse. Det er jo arbejdsgiveren, der bestemmer i sidste ende, når det kommer dertil.

(Ledelsesrepræsentant i hovedudvalg)

Fra ledelsessiden er pointen med en klar opdeling i medindflydelse hhv. medbestemmelse, at hvis medarbejderne vil have medbestemmelse, så bør de også blive pålagt et ansvar i forhold til mere ubehagelige sager. Det mener ledelsen ikke altid, de vil påtage sig – og desuden er det sjældent medarbejdernes opgave eller ret overhovedet at medbestemme.

Men så synes jeg da også, at B-siden skal tage medbestemmelse i forhold til de ubehagelige sager. Det gør de jo ikke altid.

Det synes du ikke, at de gør?

Næh, men det mener jeg heller ikke, at de skal blande sig i. Altså hvis du ser hele forvaltningsloven, så skal de slet ikke involveres i den del af det. Altså dér skal man være meget opmærksom på, hvad medarbejderen kan blive involveret i.

(Ledelsesrepræsentant i hovedudvalg)

At det i sidste instans er ledelsen, der bestemmer og tager det endelige ansvar, afspejler måske et mere gennemgående dilemma, som implementeringen af MED kan stille parterne overfor. For hvis målet er, at flere parter skal inddrages i beslutningerne, kræver det måske en mere omfattende revision af ansvarsfordelingen, end etableringen af et MED-system i sig selv kan afstedkomme. Som en ledelsesrepræsentant i hovedudvalget siger:

Det er i sidste ende lederen, der står med ansvaret for økonomien, det er lederens hovedansvar og ikke medarbejderens.

(Ledelsesrepræsentant i hovedudvalg)

Fra medarbejdersiden udtrykkes der også en vis forståelse og respekt for ledelsesretten. Men samtidig oplever man af og til, at beslutninger, som reelt er truffet af ledelsen, fremstår som om, de er truffet i *fællesskab*. En medarbejderrepræsentant udtrykker frustration over på den måde at få et ansvar for sager, som han reelt ikke har haft medbestemmelsesret på.

Jeg er træt af at være gummistempel. Jeg har det nu sådan: 'Jamen så bestem - men gør det offentligt!'. Altså sådan, så vi ikke er gummistempel på en eller anden beslutning, vi ikke kan bakke op.

(Næstformand i hovedudvalg)

Men giver det så ikke problemer, når baglandet hører, at ledende medarbejderrepræsentanter – ufrivilligt - er et gummistempel for ledelsens beslutning?

Nej, fordi jeg er så heldig, at der ikke er nogen, der ved, hvad der foregår i hovedudvalget.

Det lyder, som om I laver dårlige referater?

Jamen - dét er jo problemet, ikke.

(Næstformand i hovedudvalg)

Her refereres til to problemer ved hovedudvalgets arbejde. Det ene er, at referaterne fra hovedudvalget ikke er gode nok; dette emne tages op igen i afsnittet ***Fejl! Ukendt argument for parameter.***, s.86.

Det andet problem - delvist relateret til referaterne – er, at medarbejderne simpelt hen ikke ved, hvad der foregår i hovedudvalget. Det kan der være flere årsager til. En kan være, at referaterne ikke kan forstås af de medarbejdere (og ledere), der ikke har været tilstede. En anden er, som et medlem af hovedudvalget siger, at decentraliseringen i sig selv betyder, at den enkelte arbejdsplads simpelt hen ikke føler, at hovedudvalgets beslutninger er relevante for dem.

Der er sgu da masser, der ikke engang aner, at der er et hovedudvalg. Det er jeg overbevist om. Og decentraliseringen gør også, at...jeg er ikke sikker på, at de føler de store behov. Enten fordi at vi ikke har været i stand til at varetage deres interesser, eller også fordi at det er i det nære derude lokalt, at man ordner tingene.

(Næstformand i hovedudvalget)

Kun sager relateret til det overordnede niveau tages op i hovedudvalget, mens de daglige beslutninger træffes lokalt – og det er de lokale beslutninger og forhold, der optager medarbejdere og ledere lokalt. Dermed opstår risikoen for et vakuum mellem niveauerne i samarbejdssystemet, især hvis decentraliseringen betyder, at ledere og medarbejdere på lokalt plan tildeles mange nye opgaver – som fx formulering og finansiering af seniorordninger inden for det eksisterende budget. Er der mange andre af den slags opgaver, bliver tiden og energien til at sætte sig ind i kommunens overordnede værdier og hovedudvalgets arbejde begrænset.

Decentraliseringen betyder således, at det på den ene side bliver mere uoverskueligt for medarbejderne lokalt at sætte sig ind i sager af principiel betydning på hovedudvalgsniveau. –Effekten er selvforstærkende; medarbejdernes engagement i de overordnede beslutninger daler, og de opnår således ikke den medbestemmelse centralt, som ledelsen alligevel ikke er særlig ivrig for at give dem. På den anden side har en betydelig delegation af kompetence til arbejdspladsniveauet fulgt i kølvandet på decentraliseringen. Det betyder, at medarbejdere har fået en betydelig indflydelse i det daglige arbejde - også i forhold til mere overordnede beslutninger på den arbejdsplads man er på.

Det er derfor væsentligt at have kommunens moderne ledelsesformer i øvrigt for øje, når man skal vurdere MED-strukturen i kommunen. Fordi der er så brede rammer for medbestemmelse lokalt, er det i denne organisationsstruktur særligt magtpåliggende for ledelsen at kunne holde fast i trådende og bibeholde en afgørende styringskapacitet centralt – uden alt for meget indblanding fra medarbejderside. Derfor er inddragelsen af medarbejdersiden i hovedudvalgets arbejde i højere grad præget af medindflydelse end medbestemmelse.

Med dette in mente er det heller ikke så overraskende, at det er stærkt begrænset, hvor meget medarbejderne lokalt høres i forhold til de beslutninger, der træffes i hovedudvalget.

Høringer: Ledelsen tænker tankerne

Siger du, at lokaludvalgene ikke altid føler, at de kan få kontakt til hovedudvalget?

Sæt kryds i den der; 'i særdeles høj grad'.

Træffer I så i hovedudvalget nogle beslutninger, som ikke bliver hørt i lokaludvalgene?

Ja.

(Næstformand i hovedudvalg)

Ifølge næstformanden i HU er det ofte ledelsen der 'tænker de tanker', der sendes ud til høring, og som medarbejderne så giver respons på. Når hovedudvalget sender debatoplæg til høring i lokaludvalgene, bliver de adresseret til lederne, som så skal sørge for at B-siden får det ud. Allerede her kan der opstå et brud i kommunikationsforbindelsen - men der har dog også været flere positive oplevelser med fin tilbagemelding på sager, der har været sendt ud til høring lokalt. Men et betydeligt problem er, at man lokalt ikke altid kan genkende sig selv, når man har givet respons – og det skaber en negativ spiral.

Man laver i centraliseret decentralisering den dér med, at det er fra det centrale niveau, der tænkes tanker. Det opstår jo tit ved, at det er ledelsen, der tænker tanker og sender ting ud til høring. Der opstår så det problem, at vi forholder os til hinandens udspil i stedet for at lave et fælles udspil. Men når man så forholder sig til det ude lokalt og ikke kan genkende sig selv, så påpeger man i højere grad fejl og mangler, end man kommer med konstruktive forslag.

(Næstformand i hovedudvalg)

Når forbindelsen mellem lokal- og hovedudvalgsniveau glipper, påpeges fra ledelsens side, at det ikke mindst skyldes B-siden. Medarbejderne er ikke gode nok til at komme på banen. Det reflekterer en medarbejderrepræsentant også selv over.

Så det er spørgsmålet, om det er os selv, der er for dårlige til at bruge de rigtige kanaler og de rigtige kommandoveje?

(Sikkerhedsrepræsentant i lokaludvalg)

Dette kan også hænge sammen med matchning – altså spørgsmålet om, hvorvidt parterne på de forskellige niveauer formår at give hinanden det nødvendige med- og modspil.

Matchning og uddannelse

Når der savnes et flow i kommunikationen mellem niveauerne, kan man, som ovenfor, spørge, om medarbejderne er gode nok til at gribe de medindflydelsesmuligheder, som MED-systemet giver? Men man kan også vende spørgsmålet om og spørge, om lederne er godt nok rustede til at afgive den medindflydelse, som MED fordrer?

Ét er, at det kan være et afgørende succeskræterium for MED at have afklaret og afgrænset kompetencerne, og det er jo til en vis grad gjort: Ledelsen har ledelsesretten og det er medindflydelse, der tæller mere end medbestemmelse. Men dernæst kan der være stor forskel på de grundlæggende kvalifikationer mellem A- og B-siden og dermed også mellem deres parathed til at indgå i et MED-system. En ledelsesrepræsentant i HU kommer selv ind på dette:

Det mener jeg egentlig, man som leder skal uddannes til i forhold til MED-aftalen; hvad er lederens ansvar i det her? Og hvad er medarbejderens? Fordi hvis du skal have konsensus i det hele, så bliver det til en snakkeklub.

(Ledelsesrepræsentant i hovedudvalg)

Her kunne MED-uddannelsen tænkes at afhjælpe nogle af de problemer, parterne oplever i samspillet mellem A-og B-siden. Men uddannelsen bliver ikke betragtet specielt positivt i denne kommune.

Jeg tillader mig at sige; gaaab. (...) Ja, man sidder bare og tænker: Det her er løgn, vi sidder her voksne mennesker, og vi kunne bruge den tid så meget mere givtigt på at finde ud af, hvordan man fungerede i dagligdagen og komme videre med nogle ting, sådan så det var lidt mere fremadrettet.

(Ledelsesrepræsentant i lokaludvalg).

Kritikken mod uddannelsen er, at den er for standardiseret og ikke giver tilstrækkelige målrettede redskaber til at håndtere samarbejdet.

Et andet problem er, at man på A-siden og B-siden arbejder under forskellige vilkår. Hvor det for ledelsen er et arbejde at sidde i de forskellige MED-udvalg, er det for B-siden ofte noget, der ligger udover det daglige arbejde. Det er en velkendt problematik, at A-siden er vant til det administrative skrivebordsarbejde og derfor også har nemmere ved at koordinere og forberede sig til udvalgs-møderne, imens det for B-siden kan være en større udfordring at få udvalgsarbejdet til at gå op i en højere enhed med jobbet. En medarbejderrepræsentant fortæller om de manglende ressourcer:

Så det er jo rent 'survival - hvor man virkelig sorterer fra og siger: Jeg orker ikke, jeg dør, hvis jeg også skal beskæftige mig med det. Nu skal jeg bare sørge for, at alt det andet her det fungerer, ikke.

(Sikkerhedsrepræsentant i lokaludvalg).

Kommunikationen mellem niveauerne

Overordnet stiller ledelsen høje krav til medarbejderne om en aktiv indsats, hvis de skal opnå indflydelse på beslutningerne, der træffes i HU – eller blot opnå adgang til informationer om, hvad der foregår i hovedudvalget. Både referaternes omfang og adgangen til dem og anden information er begrænset – og nogen har lettere adgang til dem end andre.

Referater

Referaterne fra hovedudvalget er beslutningsreferater. Det betyder i praksis, at det ofte vil være vanskeligt at gennemskue den diskussion, der ligger bag en beslutning.

Hvad med selve diskussionen i udvalget?

Det er et beslutningsreferat. Det diskuterer vi også, vil jeg godt sige, med B-siden, hvad det er. Og vi holder fast i, ligesom til det politiske udvalg, jamen så er det et beslutningsreferat. Altså hvis det er en beslutningssag, så står der tit bare godkendt neden under. Der står ikke, hvad det er, man har diskuteret.

Og hvis man vil have diskussionen.....jeg er ikke sikker på, at man altid kan læse, hvad det dybereliggende i den diskussion egentlig har været - nuancerne får du ikke med alligevel.

(Ledelsesrepræsentant i hovedudvalg)

Men det giver ikke anledning til, at ledelsen overvejer andre måder at gøre det

på – grundlæggende mener man, at det er op til B-siden at formidle baggrunden for beslutningerne.

Det handler da om, at tillidsrepræsentanterne skal da også gå ud i deres bagland og forklare dem, hvad det er, det her handler om. Lige såvel som A-siden skal gøre det i deres bagland.

(Ledelsesrepræsentant i hovedudvalg)

Så nemt er det imidlertid ikke for B-siden – kollegerne længere ude i systemet efterlyser klart nogle mere præcise referater.

Referaterne opstår på den måde, at der er en gevaldig grundig sagsfremstilling og baggrund og hele smøren omkring det [til selve hovedudvalgsmødet]. Referatet består så som regel af ét ord. Enten 'drøftet' eller 'taget til efterretning'...Og der er mange fra medarbejdersiden, der snakker om, at man gerne vil have et referat, der afspejlede debatten - ikke nødvendigvis med navns nævnelser, men... Og det har vi ikke kunnet. Det har vi ikke kunnet blive enige om at få ændret.

(Næstformand i hovedudvalget)

Konsekvensen er, at B-siden overvejer at lave nogle uformelle referater, som så kunne sendes ud til kollegerne længere ude i systemet. Men man frygter, at det vil blive taget ilde op af ledelsen – selv om man altså tydeligvis ikke finder de eksisterende referater tilfredsstillende.

Ét er, at referaterne, blandt nogle, ikke opfattes som fyldestgørende, fordi de kun opridser de endelige beslutninger, men dernæst er det et problem, at mange medarbejdere har svært ved at opnå adgang til Intranettet, som referaterne lægges ud på.

Adgang til Intranettet

Referaterne fra hovedudvalgsmøderne bliver lagt ud på et fællesdrev i kommunens intranet. Men det betyder ikke, at de er tilgængelige for alle.

Der er nemlig det sjove og spændende ved referaterne fra hovedudvalget - når I spørger ude lokalt, så skal I prøve at spørge, hvor de finder dem henne. Der er nemlig ikke nogen, der kan finde dem. Det er hemmelige referater.

(Medarbejderrepræsentant i HU).

Som sagt, så gjort – vi spurgte medarbejderrepræsentanterne på lokaludvalgsniveau, om man havde fri adgang til referater fra hovedudvalget.

Referater fra hovedudvalget det kan I så også finde på nettet?

Ja - dem der kan komme ind på det.

Det ligger på p-drevet. Alt ligger på p-drevet, men det er altså kun de særligt udvalgte, der kan komme ind på p-drevet. Jeg må fx ikke. Jeg har ikke nogen computer, hvor jeg har adgang til p-drevet.

(Sikkerhedsrepræsentant i lokaludvalg)

På spørgsmålet om, hvorfor ikke alle har adgang til intranettet, lyder svaret fra en lokaludvalgsrepræsentant.

Ja, det aner jeg faktisk ikke, hvorfor vi ikke har. Men det er åbenbart kun lederne i kommunen, der har adgang til det p-drev. Vi har ikke.

(Sikkerhedsrepræsentant i lokaludvalg)

Det er ikke kun lokalt, man har problemer med at få adgang til intranettet. Selv den nuværende næstformand i hovedudvalget er først på det seneste blevet 'en af de udvalgte'.

Ja, vi er henne i den morsomme afdeling - jeg tror, at det tog 1½-2 år, før jeg fik tilladelse til at komme på p-drevet. Det er noget med en kode og sådan noget.

(Næstformand i hovedudvalget)

Noget tyder imidlertid på, at skellet mellem dem, der har adgang, og dem, der ikke har, er ret tilfældigt. En leder i et lokaludvalg har ikke oplevet problemer med at komme på intranettet.

***Jeg har hørt, at det kan være svært at komme ind på p-drevet?
Det kan jeg ikke forstå. Jeg bruger det hele tiden..***

(Ledelsesrepræsentant i lokaludvalg)

Også nogle medarbejderrepræsentanter i lokaludvalg oplever uhindret adgang til informationerne på intranettet, og nogle føler, at hvis man endelig skulle klage over noget, er det snarere, at der er for mange informationer. Men der er også grupper, der ikke har direkte adgang til nettet.

Altså, vores rengøringsassistenter har ikke adgang. (...) Jeg tror nok, at der er noget, der glipper en gang imellem. Men vi har faktisk talt om at give dem adgang.

(Ledelsesrepræsentant i lokaludvalg)

Ét er, at medarbejderne ikke har adgang til intranettet. Noget andet er så, om alle medarbejdere vil være i stand til at bruge det, hvis man havde adgangen. En medarbejderrepræsentant påpeger, at nogle medarbejdergrupper simpelt hen ikke har traditioner for at arbejde med det skriftlige – og for dem kan det simpelt hen være et stress-element, når kommunikationen skal være skriftlig.

Bare et så banalt område som det skriftlige, ikke? Dagplejemødre, og der er sgu også mange i vuggestuer, de har jo aldrig været vant til, at der lå en eller anden skriftlighed i deres arbejde. Lige pludselig, nu, er der enormt meget skriftlighed - og helst også på computer, hvis det skal være helt rigtigt. Og det kan man jo se, at mange pædagoger, de er gået i stykker på det

(Sikkerhedsrepræsentant i lokaludvalg).

En anden side af sagen er, at ikke alle medarbejdere er lige fortrolige med brugen af computere i almindelighed og intra- eller internet i særdeleshed.

De fleste af os vil helst stadig have, at vi får post ud (på papir). Det vil vi helst (...).Jeg fornemmer, at der stadigvæk er mange, som ikke er enormt dus med nettet og computere i det hele taget.

(Medarbejderrepræsentant i lokaludvalg)

Det har man taget konsekvensen af på nogle arbejdspladser – fx dagplejeområdet – hvor lederne printer informationer ud og hænger dem på opslagstavlen.

Regler eller rammer?

Det som nogle medarbejderrepræsentanter i kommunen kalder en centralistisk decentralisering giver også aftryk i holdningen til, i hvilken grad MED bør tage afsæt i regel- eller rammestyning.

En ledelsesrepræsentant i hovedudvalget opfatter MED-rammeaftalen som lidt gammeldags og tilbagestående, fordi der er for mange 'skal-bestemmelser':

Jeg synes, at der er for meget 'skal' (...) Der er mange ting, der skal op og vende hver gang én gang om året, og hvis man egentlig holder de møder, man skal, jamen så har tingene tit...Du har ikke fået så mange nye idéer.

(Ledelsesrepræsentant i hovedudvalget)

Ledelsesrepræsentanten mener, at efterlevelsen af de faste bestemmelser i MED-aftalen kan være en barriere for nye idéer og spontanitet i hovedudvalgs arbejdet. Der er mange sager at tage stilling til, og det er bestemt ikke på alle områder, A- eller B-siden har ændret holdning siden sidst. Et eksempel herpå er diskussionen om seniorpolitikken:

Nu skal vi have seniorpolitikken op igen, og nu har vi på A-siden den holdning, at det skal være individuelt, og at man ikke vil lave en eller anden generel ordning. Når man så tager den op igen et år efter, er der ikke kommet så mange nye ideer, det er der simpelt hen ikke.

(Ledelsesrepræsentant i HU)

Da der ikke blev fastlagt en fælles procedure fra centralt hold for seniorpolitikken, foreslog en medarbejderrepræsentant at personaleafdelingen kunne udarbejde en pjece, der kunne virke som en guide over de 'kan-bestemmelser', som rammeaftalen om seniorpolitik indbefatter. Men det forslag faldt ikke i god jord hos ledelsen.

Jeg har indtryk af, at centralt fra ønsker man ikke at lave sådan en pjece, fordi så er der sgu for mange, der får gode ideer. Det er så min udlægning, og den vil jeg gerne citeres for.

(Næstformand i HU).

På medarbejdersiden afspejles således en lidt anden holdning til spørgsmålet om regler eller rammer. Hvis rammerne tolkes sådan, at det er rammer, som ledelsen kan lave regler inden for, så vil man måske foretrække regler.

Så du vil hellere have regler end rammer?

Ja, hvis man ikke kan genkende sig selv i de rammer. Eller hvis der er en ubalance i de rammer, der stilles til rådighed og så vilkårene....Det er den balance der.

Jeg synes, det er dilemmaet for enhver værdibaseret ledelse - hvis medarbejderen ikke genkender sig selv – genkender sin verden i det, så bliver de konservative. Og det kunne jeg godt frygte, jeg synes også, at jeg kan se det lidt.

(Næstformand i HU)

Det, der her pointeres, er altså, at en afgørende forudsætning for opbakning fra medarbejderne til en rammestyret ledelse er, at de får tilstrækkelig medindfly-

delse – og at den medindflydelse også giver et minimum af medbestemmelse.

MED er stadig nyt

Overordnet er der stadig små og store kampe om systemet, og som en medarbejder konstaterer, har man måske ikke fået så meget ud af det, som man havde ventet.

Jeg synes ikke, vi har fået nok udbytte ud af MED, og det er noget med at finde ud af, hvordan man agerer i sådan en decentral kommune. Så vi roder lidt rundt i, og forsøger at forholde os til den decentralisering, der er sket.

(Næstformand i hovedudvalget)

Denne 'følen-sig-frem' i det relativt nye samarbejdssystem afspejles også i en vis usikkerhed om, hvad der i virkeligheden skal diskuteres på hovedudvalgsniveau. Det er man ikke altid helt på det rene med – ligesom der, som nævnt, kan være usikkerhed om, hvor meget man skal tage op en gang om året, hvis det også skal give mening (jf. afsnittet *Fejl! Ukendt argument for parameter.*, s.89).

Er det uklart, hvad det er I skal diskutere i hovedudvalget i virkeligheden? Vi har i hvert fald, en del gange, været ude for, at der har været uenighed om, på A- og B-siden, om det her, der nu er blevet bragt frem, om det var en hovedudvalgsopgave, eller hvad det var.

(Næstformand i hovedudvalget)

Spørgsmålet er så, om begge sider føler, de har medejerskab over MED-systemet i kommunen. En leder vurderer, at der er forskel på niveauerne – på de nedre niveauer er fornemmelsen, at der er større medejerskab end på det øverste niveau.

Ejerskab af hele det her MED-system. Har folk det?

Jeg tror faktisk mere nede i systemet, at du har det. Det tror jeg egentlig. Nede i de enkelte enheder tror jeg faktisk, at der er mange, der har et godt ejerskab. Så jeg tror nede lokalt, der fungerer det godt.

Altså, de steder, hvor det fungerer, for vi har da også steder, hvor det ikke fungerer, vil jeg godt sige. Og der tror jeg mere, at man nogle gange kommer ind i en diskussion om, hvor meget indflydelse har man reelt som B-side. Men det er jo medindflydelse, man har. Man har jo ikke den endelige indflydelse. Det er jo arbejdsgiveren, der bestemmer i sidste ende, når det kommer dertil.

(Ledelsesrepræsentant i hovedudvalget)

Vurderingen er, at medejerskabet føles mere på lokalt plan end på hovedudvalgsniveau, og det kan også bekræftes af de interview, der er lavet på lokale arbejdspladser i kommunen – her er udpræget tilfredshed med, at ledelsesretten er fastholdt.

Men måske pointen netop ligger deri, at man lokalt ikke *ønsker* for mange kompetencer uddelegeret og derfor er fint tilfreds med medindflydelse, men ikke medbestemmelse – mens man på centralt plan i kommunen ønsker medbestemmelse og derfor bliver lidt skuffet over primært at få medindflydelse. En medarbejderrepræsentant påpeger, at hvis der ikke gøres noget ved ejerskabet, så vil ledelsen uvilkårligt tage det – og det er i længden et problem, hvis man vil værdiledelse og medansvar.

Det er jo også derfor, at jeg gerne vil være med til det her interview. Hvis jeg kan bruge det her til at sende et signal om, at hvis vi ikke gør noget ved det dér ejerskab....den ene ting er ejerskab, den anden er nytteværdien. Hvis vi ikke gør noget, så skrider det. Så er det lige meget. Og så kan man sige, at så kan en A-side godt i en periode være interesseret i at: 'Nå, men så er det lige meget, så gør vi bare'.....Men jeg er også overbevist om, at den holder ikke i længden, og jeg synes ikke, at det fungerer.

(Næstformand i hovedudvalget)

Opsamling

- Der var to grunde til, at man gik over til MED:
 - For det første gennemgik man i samme periode en *ændring af organisationen* i kommunen, og den centrale MED-aftale var en belejlig mulighed for samtidig at revidere samarbejdssystemet i kommunen.
 - For det andet ønskede man at *integrere arbejdsmiljøarbejdet i samarbejdssystemet*.
- *Struktur-mæssigt* kan man diskutere, om det er lykkedes at integrere sikkerhedssystemet i samarbejdssystemet på alle niveauer – og om det er formålstjenstligt. På det centrale niveau er de to systemer samkørt. På det lokale niveau har det været op til de enkelte udvalg at beslutte, hvorvidt man ønskede en én-strengt struktur. I praksis har man flere steder fastholdt en opdeling i lokaludvalg og sikkerhedsgrupper – men således, at sikkerhedsgruppen er repræsenteret i lokaludvalget. Man kan således sige, at opdelingen i hovedudvalg og lokaludvalg/personalemøder samt sikkerhedsgrupper matcher organisationsstrukturen i kommunen.
- MED i denne kommune står i højere grad *for medindflydelse end for medbestemmelse*. Ledelsen fastholder sin ledelsesret, og den er ikke til diskussion. Nogle benytter derfor udtrykket 'centralistisk decentralisering', hvilket er et forhold, der sætter klare aftryk på måden, hvorpå MED-systemet i kommunen fungerer. Dels fordi at medbestemmelsen kraftigt nedtones, dels fordi at decentraliseringen vanskeliggør de diskussioner i HU, som vedrører fastsættelsen af overordnede retningslinier for bestemte politikker i kommunen. Holdningen til dette er blandet, afhængigt af, hvor man sidder. På de lokale arbejdspladser er indtrykket, at der er stor tilfredshed med en fast ledelse, hvilket hænger sammen med, at der er i forvejen er en betydelig delegation af kompetence til arbejdspladsniveauet i kraft af decentraliseringen i kommunen. For dem, der sidder mere centralt i samarbejdssystemet, kan det imidlertid give anledning til frustrationer – formentlig fordi man havde forventet noget mere medbestemmelse. Nogle hovedudvalgsmedlemmer føler, at de er et gummistempel for afgørelser, der så af ledelsen præsenteres, som var de indgået i fællesskab. Medarbejderrepræsentanterne i hovedudvalget efterlyser den medbestemmelse, der var stillet dem i udsigt. Man kan konstatere, at MED stadig er i en indkøringsfase, hvor der stadig ikke er fuld enighed om, hvad der er henholdsvis A-sidens og B-sidens kompetencer.
- Den *centralistiske decentralisering eller topstyrede decentralisering* betyder i praksis, at ledelsen selektivt uddelegerer kompetence og ansvar – på nogle områder har man fuld decentralisering, på andre trækker ledelsen i lænken, hvis man lokalt strækker den for langt. Et eksempel på en sådan dobbelthed, der kom op i mange interview, er forsøget på at etablere en *seniorordning*. Her ønsker ledelsen, at man tager hensyn til de individuelle forhold på den enkelte arbejdsplads – og også finder pengene dér. På med-

arbejderside er ønsket, at man etablerer en fælles politik for hele kommunen på området – og sætter midler af til det. Resultatet er en 'del-og-hersk' politik med den krølle, at man på de fleste arbejdspladser lokalt ikke har tid og ressourcer til at lægge en seniorpolitik – og derfor sker der intet på området.

- Informationsstrømmen fra hovedudvalg til lokaludvalgene er begrænset til *beslutningsreferater*. Det betyder, at det ikke er muligt for udenforstående at følge den forudgående diskussion i hovedudvalget. Men ikke nok med det – der er også en hel del medarbejdere, der har vanskeligt ved at få adgang til Intranettet, hvor referaterne ligger. Det gælder ikke kun menige medarbejdere, men også medarbejderrepræsentanter. Dermed afskæres nogle adgang til væsentlige informationer, som det må være en forudsætning at kunne tage stilling til, hvis indflydelsen skal gøres gældende. En medarbejderrepræsentant mener, at der er mange, der slet ikke kender eksistensen af hovedudvalget.
- Når sager sendes til *høring lokalt*, er det i vid udstrækning ledelsen, der tager initiativet. Og som oftest sendes det til de lokale ledere, som så skal formidle høringen videre til medarbejderne. Allerede her kan forbindelsen mellem udvalgene knække. Men også manglende genkendelse af svar på høringer, når responsen tages op i hovedudvalg kan udgøre et problem. Det kan diskuteres, om det udelukkende er ledelsens fejl; også på medarbejderside erkender man, at man ikke altid er lige gode til at bruge de mulige formelle og uformelle kanaler og kommandoveje.
- Den grundlæggende forskel mellem A-og B-sidens forventning og holdning til MED-aftalen betyder, at de ligeledes deles på spørgsmålet *om rammer versus regler*. Hvor A-siden mener, at der er for mange 'skal-bestemmelser' i MED-rammeaftalen, efterlyser B-siden flere tvingende regler. Hvor A-siden mener, at for stramme regler dræber spontaniteten og kreativiteten i hovedudvalget, mener B-siden, at rammerne bliver fortolket, så det i denne kommune skaber ulighed mellem de to sider. Og kan B-siden ikke genkende sig selv og sin rolle i systemet, bliver det et énsidigt ejerskab af samarbejdssystemet.
- Overordnet tegner der sig således et billede af, at det nuværende MED-system *ikke fungerer væsentligt anderledes* – eller bedre – end det samarbejdssystem, der var før. Der er tale om topstyret decentralisering, og samarbejdsstrukturen matcher for så vidt organisationsstrukturen, men flere føler, at der er en mangelfuld kommunikation mellem lokaludvalg og hovedudvalg. En væsentlig årsag hertil er, at lokaludvalgene førhen havde kontakt til forvaltningerne, der i dag er erstattet med en direktion, og det betyder, at der nu er kommet en temmelig stor afstand mellem lokaludvalgene og hovedudvalget. Denne udvikling kan imidlertid ikke i sig selv tilskrives MED-strukturen, men handler mere om kommunikationsstrømme i kommunen i øvrigt.

Case 6: Fynsk SU-landkommune

Kommunen

Kommunen, der har ca. 5000 indbyggere, etablerede et hovedsamarbejdsudvalg (HSU) i december 2000.

Samarbejdssystemet har to niveauer; et HSU, der er sammensat af syv repræsentanter på A-siden og seks på B-siden samt nogle lokaludvalg og en række personalemøder. Der er lokale samarbejdsudvalg på de fire institutioner i kommunen, der har mere end 25 ansatte; det drejer sig om dagplejen, ældrecenteret, rådhuset og en af skolerne. Andre steder udgør personalemøderne delvist en erstatning for lokaludvalgene, hvor den eneste formelle forskel er, at medarbejderrepræsentanterne i lokaludvalgene er TR-beskyttede.

Intet centralt samarbejdsorgan som udgangspunkt

Forhandlingerne om MED startede i maj 1997, men udgangspunktet var svagt – man havde simpelt hen ikke et hovedsamarbejdsudvalg i kommunen, men kun samarbejdsudvalg på lokalniveau.

Med til historien hører, at vi har jo ikke haft noget HSU overhovedet.

Så dvs. før...?

Ja, der var der ingenting.

Men hvordan beslutter man så lønpolitik og den slags ?

Jamen det gjorde man jo heller ikke.

Det forstår jeg ikke?

Jamen der var jo ingen kommunikation. Altså overhovedet. Hverken den ene eller den anden vej.

(Næstformand i HSU)

Derfor virkede det som et meget stort spring at eksperimentere med et helt nyt medindflydelsessystem som MED. Også for den nuværende kommunaldirektør, der blev ansat i kommunen ved afslutningen af forhandlingerne om MED, var det en overraskelse, at der hidtil ikke havde været et hovedsamarbejdsudvalg.

Der var ikke, hverken formaliseret eller reelt, en samarbejdskultur i kommunen. Dét tænkte jeg jo: 'Jamen hov, hvor er dem, jeg skal spille med for at få tingene til at lykkes?' Du starter med at sige: 'Hvor er mine medspillere, som af medarbejderne er valgt til at varetage deres interesser?' Og de fandtes så ikke rigtig. (...) Overraskelsen var stor, da der ikke var et HSU.

(Kommunaldirektør, formand i HSU)

Man kan således sige, at MED-diskussionen virkelig startede fra nul i denne kommune.

Først HSU, så MED

Med et stort set ikke-eksisterende samarbejdssystem var det vanskeligt at vurdere, hvilken betydning MED-strukturen ville få.

Jamen der var slet ikke noget afsæt for at sige, hvad er det, vi skal gøre bedre? Når du reelt ikke har noget udgangspunkt.

(Kommunaldirektør, formand i HSU)

En af årsagerne til, at parterne ikke havde den store interesse i at etablere et helt nyt samarbejdssystem, var opfattelsen af, at MED bygger videre på SU. Men hvis man ikke har et HSU, hvad skal man så bygge ovenpå? Derfor var der en bekymring over, om det var muligt at springe et grundlæggende trin over. Meget få havde overhovedet samarbejdserfaringer på centralt plan, og flere centrale aktører mente, at man først var nødt til at gøre sig nogle erfaringer med dette.

Begrænset behov for en optimering af samarbejdet

Når MED ikke umiddelbart blev modtaget med kyshånd, skyldes det også en opfattelse af, at tingene gled nogenlunde uproblematisk allerede.

Du har rent faktisk været her i en periode, hvor der ikke har været et HSU. Har det fungeret gnidningsløst?

Sådan som jeg har set det, har det ikke givet nogle problemer. Jeg har ikke kendskab til problemer.

(Sikkerhedsleder)

Som udenforstående kan man forundres over, hvor mere overordnede politikker så tilrettelægges i kommunen – samt hvordan samarbejdet finder sted. Men på spørgsmålet om, hvor retningslinjerne for lønpolitikken lægges, svarer en leder:

Vi har folk, skal de køre lønforhandlinger, jamen så....det overlader de til deres fagforening.

(Sikkerhedsleder)

Selvom der er folk i kommunen, som står helt uden repræsentation, så anses det som et mindre problem 'vest for Valby Bakke', hvor fagforeningsengagementet er noget mere begrænset end i hovedstadsområdet. Og der er desuden tale om en ganske lille kommune.

Vi har en hel del grupper, som ikke er repræsenteret nogen som helst steder. Men det har kørt uden de store problemer.

Af uforklarlige årsager?

Ja, eller også har det været, fordi at man er kommet vest for Valby Bakke.

(Sikkerhedsleder)

Og for nogen er der da heller ikke den store forskel mellem tiden før og efter etableringen af HSU.

Hvad synes du så om, at der er kommet et HSU nu - er det noget, der er mærkbart for dig?

Nej, det er det ikke.

(Sikkerhedsleder)

Der har således været behersket interesse for samarbejdssystemer overhovedet i kommunen – også før introduktionen af MED.

Diskussionen om MED

Det er imidlertid ikke kun et spørgsmål om kronologien i samarbejdssystemerne, der spillede ind i valget af et SU-system. Konflikter i forhandlingsorganet fik også betydning for, at man ikke kunne nå til enighed om MED.

Uenighed om organisationsrepræsentanter – eller medbestemmelse?

På forvaltningsniveau var der en gennemgående negativ holdning til at inddrage organisationsrepræsentanter i forhandlingsprocessen.

Et af knudepunkterne var jo, at forvaltningen simpelt hen syntes, at det blev for organisatorisk. Så var det organisationerne, der kom til at sidde med repræsentanter, og så var nærheden gået tabt.

(Næstformand i HSU).

Ledelsen modsatte sig organisationsrepræsentanter i forhandlingsorganet, fordi de gjorde forhandlingerne for komplekse og abstrakte. Det betød bl.a. at den tekst, som de øverste chefer og organisationsrepræsentanterne i fællesskab udarbejdede, krævede en fortolkning for de medarbejdere, som det nye medindflydelsessystem reelt omhandlede.

Dvs. først så forhandler de øverste chefer med organisationsrepræsentanter om hjemmehjælperens arbejdsvilkår herinde. Og samtidig blev vi enige om, hvordan vi skal vi fortolke det, vi har skrevet der.

Dem, som det vedrører, og som skal arbejde i det til daglig, de aner overhovedet ikke noget som helst af det. Så udgangspunktet var et meget stort værk, som jeg fornemmede ingen rigtig havde ejerskab til. (...) Det var vigtigt, at der skete noget – i stedet for bare at have et stykke papir.

(Formand i HSU)

Ledelsens synspunkt var, at organisationsrepræsentanterne gik for meget op i petitesser. Som formanden i HSU påpeger, var de ikke ordentlig i stand til at gå ind på medarbejdernes præmisser og 'kalde en spade for en spade og en skovl for en skovl'. Problemet blev – set fra ledelsens side – at formen for samarbejdet helt overskyggede en diskussion af, hvad samarbejdet skulle handle om.

Vi fik da orden i nogle detaljer uden egentlig at flytte os i forbindelse med, hvad den enkelte medarbejder egentlig synes og lægger vægt på.

(Formand i HSU)

Ledelsens ønske var, at man diskuterede indhold først og struktur og formalia senere – og diskussionen skulle tage udgangspunkt i kommunen og arbejdspladserne her.

Medarbejdersiden har ikke helt den samme opfattelse af situationen. Her er fornemmelsen, at diskussionen mere handlede om medindflydelse versus medbestemmelse.

Var det organisationsrepræsentanter, der skræmte ledelsen?

Ja, og så er det da også for at have en hellig dør. Altså - det er da mit klare indtryk, at det handler om, at man vil gerne give medindflydelse, men ikke medbestemmelse. Man vil have den fulde ledelsesret. Og det er der ikke nogen hemmelighed i.

(Næstformand i HSU)

Ifølge denne medarbejderrepræsentant var utilfredsheden over organisationsrepræsentanterne i forhandlingsudvalget måske mere en undskyldning for ledelsen, hvis ikke forhandlingerne gik, som man ønskede. Hvis et eventuelt MED-system førte til alvorlige indgreb i ledelsesretten, så kunne ledelsen bruge 'den hellige dør', nødudgangen og påstå, at det var de lidt rigide organisationsrepræsentanter, der spolerede forhandlingerne. Dermed undgår man at sige ligeud, at det handlede om, at man gerne ville give medindflydelse men ikke medbestemmelse.

For mange medarbejderbeskyttede

Også spørgsmålet om antallet medarbejderbeskyttede spillede en rolle i forhandlingerne. B-siden – og her især organisationsrepræsentanterne – holdt fast i, at der skulle etableres lokale MED-udvalg, selv på institutioner med færre end 25 ansatte. Det betød, at medlemmerne af disse udvalg automatisk ville opnå en beskyttet status. Da kommunen har mange små institutioner, vurderede ledelsen, at der var for mange medarbejdere, som ville blive beskyttet af reglerne.

Vi følte, det fik en volumen, der var alt, alt for stor i forhold til det, vi kendte til. Så derfor blev vi enige om at vælge den anden løsning.

(Leder, medlem af HSU)

For ledelsen var det en af de dråber, der fik bægeret til at flyde over – og man besluttede som nævnt at etablere et HSU.

HSU

Da parterne ikke kunne nå til enighed om MED, blev forhandlingsorganet opløst i december 2000, og alle medarbejderne blev indkaldt til et møde, hvor de fik en orientering om, at ledelsen havde besluttet at danne et hovedsamarbejdsudvalg, et HSU.

Vores nye kommunaldirektør tiltrådte en af de sidste gange, vi havde et møde i forhandlingsorganet, hvor han var med, og vi fik drøftet tingene igennem. Og vi havde så et møde, hvor vi blev enige om, at parterne kunne ikke nå til enighed om at få etableret et MED. Og når vi ikke kunne nå til enighed - jamen så blev organet opløst. Og så blev alle medarbejderne simpelt hen indkaldt til et møde, hvor de fik en orientering om, at vi så ville danne sådan et HSU. Og der var ikke nogen, der protesterede. Men det er da muligt, som du siger, at de ikke har kendt nok til MED.

(Lederrepræsentant i HSU)

Første møde i HSU blev afholdt i maj 2001. Erfaringerne med samarbejdet kunne være afsæt for en eventuel senere stillingtagen til MED, men i første omgang var det etableringen af HSU, der blev resultatet af forhandlingerne om MED. Og en medarbejder har en fornemmelse af, at der måske aldrig var blevet etableret noget samarbejdssystem overhovedet, hvis ikke MED-forhandlingerne var påbegyndt.

Når du nu fortæller mig det her, så vil jeg tolke det lidt sådan, at hvis man ikke havde sat den her diskussion omkring MED i gang, så havde I måske aldrig fået et HSU ?

Nej, det kan jeg også være nervøs for.

(Næstformand i HSU)

Man har altså nu – til dels foranlediget af MED-diskussionen – fået etableret et HSU – men hvordan fungerer et nyfødt HSU så?

Medindflydelse og medbestemmelse

Når formanden for HSU taler om arbejdet i udvalget, er det slående, at han ofte nævner begreber, som er omdrejningspunkter i MED-aftalen – og det på trods af, at man altså valgte ikke at eksperimentere med dette nye medindflydelsessystem.

Og så har HSU jo oplevet en proces, hvor de virkelig føler, at de er med, fordi vi siger, hvornår de har en medbestemmelse, altså hvornår vi laver aftaler, og præcis hvornår de har en medindflydelse.

(Formand for HSU)

Ledelsen er således meget opmærksom på at formidle, hvornår der er tale om medbestemmelse, og hvornår der er tale om medindflydelse – jf. diskussionen i afsnittet ***Fejl! Ukendt argument for parameter.***, s.95.

Ledelsens opfattelse er, at medindflydelse og medbestemmelse lige så vel kan kvalificeres i et SU-system som MED. Om man kalder det det ene eller det andet, er så ligegyldigt. Det vigtige er, at medarbejderne er med i samarbejdet.

Så derfor er jeg egentlig ligeglad med, om det hedder HSU eller MED. Altså for mig er det vigtigt, at det er er medspillere, og at de er med.

(Formand for HSU)

Denne kommentar skal også ses i lyset af, at netop kommunaldirektøren efterlyser sparringspartnere, med- og modspillere i samarbejdssystemet i kommunen.

Matchning

Det er oftest ledelsen, der kommer med initiativer til punkter på dagsordenen i HSU. Det er også dem, som har de bedste forudsætninger for at koordinere synspunkter og forberede sig til møderne. Det kan være et problem, fordi man så ikke kan få sparring med medarbejderrepræsentanterne.

Føler du dig fx godt nok klædt på, altid, foran en kommunaldirektør?

Nej, det gør jeg da ikke, og det er jeg da heller ikke. Hvordan i al verden skulle jeg foregive det, altså. Og det er da, altså det er der, hvor B-siden bliver svag. (...) Så er man jo nok også, på B-siden, meget praktikere. Det, vi lærer noget af, det er det, vi har fingrene nede i. Vi er ikke sådan skolede i at kunne lære på den måde.

(Næstformand i HSU)

Det, der lægges op til her, er, hvad man kan kalde 'on-the-job-training' i samarbejde – uddannelse i samarbejde sker altså mest i den daglige kommunikation. Det skal formentlig også ses i lyset af, at samarbejdssystemet er så ungt – man skal først finde sine ben, før man kan afklare behovet for videre uddannelse. Til gengæld er ledelsesrepræsentanterne også opmærksomme på, at de er bedst klædt på til arbejdet i HSU, og der tages et ansvar for at motivere og inddrage medarbejderrepræsentanterne.

Jeg vil sige, at vores kommunaldirektør han er jo rigtig god til, efterhånden, at lave det han kalder runden: 'Hvad sker der ude ved dig, hvad sker der ude ved dig?' Og det er både på lederside og på medarbejderside.

(Personalechef).

HSU-arbejdet skal læres

Fra ledelsens side søger man således dialogen i det nyfødte SU-system.

Det er et dialogbaseret møde, det er ikke et énvejs. Det har jeg også sagt til dem, det gider jeg simpelt hen ikke, altså så kan de få en mail. Vi kan godt krydse klinger, og så drikker vi kaffen og spiser kagen bagefter alligevel, ikke. Og det synes jeg er det stærke ved det. At de får sagt deres meninger. Jeg synes jo også, at det er formandens opgave at sørge for, at de kommer på banen.

(Formand i HSU)

For ledelsen har det været afgørende at skabe et fælles ejerskab til det nye samarbejdssystem. Arbejdet i hovedsamarbejdsudvalget bærer i høj grad præg af, at udvalget er så ungt og derfor endnu noget vaklende.

*Der skal jo lægges nogle lønpolitikker Ny løn - gør I nu det i HSU?
Nej, det er vi slet ikke nået til.
I har så travlt med at finde jeres ben ...?
Vi har så travlt med at finde vores ben i det der. (...) Jamen alle de der 'skal' ting, som nu egentlig skal drøftes i HSU, det er vi slet ikke nået til.*

(Næstformand i HSU)

Konsekvensen er da også, at det endnu er begrænset, hvor meget man har haft oppe at vende i hovedudvalget.

Så det, der er blevet lavet i HSU, det er sådan lidt rygepolitik og så nogle voldspolitikker og sådan. Man er lidt på vej.

(Personalechef)

De væsentlige diskussionsemner i HSU har en tendens til at drukne i "navlepilleri". Det er ikke de overordnede personalepolitikker, men i højere grad hverdagsrelaterede problemer på de enkelte institutioner, der optager folk mest. Arbejdet i HSU tenderer derfor mest til at blive sagsbehandling, men medarbejdersiden er opmærksom på, at man skal blive bedre til kun at tage sager op i HSU, der har mere generel betydning.

Øvelsen er, at hive sig op i helikopteren, og så lige se det fra oven, og så sige: 'Jamen altså vi sidder her for en lang række mennesker og ikke bare for mig selv og min egen lille arbejdsplads.'

(Næstformand i HSU).

Det manglende overblik og de svage traditioner for samarbejde i kommunen kommer også til udtryk ved, at der blandt de ansatte ikke er den store indsigt i, hvem der lige repræsenterer hvem.

Altså jeg ved ikke engang hvem, direkte, min HSU repræsentant er.

Så du ved dårligt nok, hvem der er din repræsentant?

Ja, så må jeg jo tage kontakt selv, hvis det er, at jeg virkelig havde et eller andet, der pressede på. Og det ville jeg ikke have det skidt med.

(Tillidsrepræsentant, deltager i personalemøder)

En tradition for et centralistisk og fragmenteret samarbejdssystem gør, at alle parter skal lære nogle fundamentale forudsætninger for et repræsentativt samarbejde. På medarbejderside skal man vænne sig til, at der nu ikke længere er tale om sagsbehandling, knyttet til den enkelte virksomhed. Man skal principielt tage sager op på alle kollegers vegne, og de ting, som besluttes i HSU, kan få konsekvenser for langt flere end dem på éns egen arbejdsplads. Det skal både ledelse og medarbejderrepræsentanter vænne sig til. Førhen har man været vant til uformelle kontakter, også fordi kommunen er så lille.

Er det noget I har mærket noget til, at der førhen ikke har været et centralt organ, som man kunne henvende sig til ?

Nej, egentlig ikke. Nej, fordi kommunen er jo netop så lille, at man snakker jo sammen. (...) Det er jo af og til, at borgmesteren lige skriver en mail, ikke også. Større er vi jo ikke.

(Tillidsrepræsentant, deltager i personalemøder)

Samarbejdskultur i en lille kommune

Fordel 1: Mulighed for fælles ejerskab

En lille kommune har den fordel, at betingelserne for at etablere et fælles ejerskab til beslutningerne er gode, fordi det er relativt nemt at nå hele vejen rundt og give medarbejderne følelsen af at løfte i flok. En mellemlider lægger således stor vægt på at have været inddraget i processen omkring etableringen af den decentrale forvaltning i kommunen.

Så fik vi ligesom det dér ejerskab af tingene. Og i den forbindelse jamen der måtte vi jo være sammen alle sammen. (...) Og den dér tillid, man har bygget op med hinanden over det år dér, den er guld værd i vores hverdag.

(Leder, deltager i personalemøder)

Det er imidlertid en nyere tendens. Fra centralt hold har der ikke altid været den samme interesse i at brede samarbejdet ud. Ligesom en lille kommune giver gode muligheder for at inddrage medarbejderne, giver en lille kommune også mulighed for at styre tingene med mere eller mindre hård hånd.

Der har jo siddet en god gammel Venstre-borgmester i stolen i mange, mange år. Og han styrede kommunen godt og grundigt - selv regninger nede fra den børnehave, jeg er ansat i, endte på hans disk. Så han havde ikke følt behov for at have sådan et samarbejdsorgan.

(Næstformand i HSU)

Med en ny borgmester og en ny kommunaldirektør blev stilen lagt om, og der er i dag en tydelig interesse i at involvere medarbejderne.

Ejerskabet til vores beslutninger har jeg oplevet som værende helt i top. (...) Jeg synes jo også, at det er formandens opgave at sørge for, at de kommer på banen.

(Formand i HSU)

Fordel 2: Mere direkte kontakt mellem niveauerne

Man følger ikke strikt de formelle kommandoveje i kommunens samarbejdssystem, og der er i høj grad mulighed for at benytte mere uformelle kanaler.

Det er jo fordelene ved at være i en lille kommune. At der er ikke ret lang vej fra den ene til den anden. (...) Jeg tror, at det er derfor, at jo længere du kommer østpå, jamen så bliver instanserne større og større og større, og derfor har du også des mere brug for, at der er nogen, der taler din sag.

(Leder i lokaludvalg)

Afstanden mellem beslutningstagere og medarbejdere er kort, og det er ikke usædvanligt at tage mere direkte kontakt til det politiske system. Kommunen har fx lederforum hver tredje måned, hvor borgmesteren deltager det første kvarter.

Og så kan vi jo snakke med borgmesteren, hvis vi har lyst, og borgmesteren kan spørge os, hvis han har lyst. Så der er jo ikke de der milevide veje, som vi skal gå for at få et svar vel.

(Leder, deltager i personalemøder)

En medarbejderrepræsentant bekræfter, at det er let at tage direkte kontakt til borgmesteren.

Hvis du nu skal have en sag op, foregår det så igennem borgmesteren? Ja, det ville det nok gøre. Eller også så ville jeg tage kontakt til HSU.

(Tillidsrepræsentant, deltager i personalemøder).

Hos ledelsen betragtes det ikke nødvendigvis som et problem, hvis medarbejderne tager sager i egen hånd.

Hvis jeg nu sad som leder i denne her kommune, så kunne jeg måske godt tænke: 'Aj men det kunne de godt lige have snakket med mig om først?' Jamen det har vi jo også. Altså det har vi jo som regel også, fordi vi snakker jo med hinanden om det hele. Der er ikke noget der sådan er. (...) Jeg synes ikke, det er problematisk.

(Leder, deltager i personalemøder)

At der ikke er lang vej til politikerne er ikke nødvendigvis ensbetydende med, at det administrative niveau føler sig overset. På samme måde er det også meget lige til at komme i kontakt med kommunaldirektøren.

Har jeg lyst til at ringe og spørge kommunaldirektøren om et eller andet, jamen så ringer jeg og spørger ham ad. Og det gør jeg gerne om morgenen mellem 6.30 og 7.00, fordi så ved jeg, at der er ro og fred til at snakke med ham.

(Leder, deltager i personalemøder).

Muligheden for denne ligefremme kommunikation kan kædes sammen med kommunens størrelse. En medarbejder, der er bosiddende i en større kommune, fortæller, hvordan der her er langt højere risiko for at løbe panden imod en mur, hvis man fx. kommer med forslag til forbedringer i éns barns daginstitution;

Så siger jeg: 'Jamen det gør vi nede ved os'. Men her har vi jo været nede og spørge alle ad nede på kommunen. Der snakker vi jo ikke med borgmesteren. Vi ringer jo ikke lige til Anker Boye, hvis vi har en god idé. Altså, det gør man bare ikke.

(Tillidsrepræsentant, deltager i personalemøder)

Ulempe 1: Formelle strukturer overses

Brugen af uformelle kontakter gør det imidlertid ikke nemmere at introducere et nyt og måske lidt mere formelt samarbejdssystem. Det ligger ikke naturligt for parterne at bruge det system.

Hvis vi har en sag, der skal tales, så taler vi den. Vi behøver ikke at sende den videre til nogen for at få den enten be- eller afkræftet. Her kan vi få svar med det samme som regel.

(Leder, deltager i personalemøder)

Det formelle samarbejdssystem menes derfor ikke at have den samme eksistensberettigelse i en lille kommune som i de større.

Jeg tror virkelig, at MED -og hovedsamarbejdsudvalg og sådan noget har deres berettigelse i de store kommuner, fordi det er den eneste måde, man kan kontakte dem, man gerne vil tale med.

(Leder, deltager i personalemøder)

Det kan diskuteres, om det er en frugtbar tilgang. Problemet kan være, at ikke alle har de samme 'gode gamle' kontakter at trække på. Det kan betyde, at dem med de stærkeste uformelle netværk får størst indflydelse og medbestemmelse, og det kan underminere etableringen af et system, som søger at give alle medarbejdere medindflydelse – og måske i sidste ende medbestemmelse.

Ulempe 2: Sognegrænserne eksisterer stadig

I denne lille kommune er tidligere geografiske og sociale opdelinger tydeligvis stadig meget nærværende i folks bevidsthed. Det kan således have stor betydning, hvilken side af åen man bor på, og hvilket af de oprindelige sogne man tilhører. En interviewperson illustrerer dette med et kommunalpolitisk eksempel.

Selvom vi lavede kommunesammenlægning, jeg tror man lavede den i 1966, så er man stadigvæk sognepolitiker, når man sidder i byrådet i 2003.

(Sikkerhedsleder)

Dét billede understreges af kommunens hjemmeside, hvor det fremgår, at kommunen består af tre bysamfund. Disse tre bysamfund henviser netop til de tre sogne, som man i princippet nedlagde i 1960'erne.

Når det lokale tilhørsforhold tildeles så stor betydning, kan en sag som fx skolenedlæggelser være et særdeles ømtåleligt emne, fordi det kniber med at anlægge en betragtning om, hvad der er rentabelt for kommunen som helhed. Problemerne med at se tingene i et større perspektiv har været tydelige for en interviewperson, der tidligere har været ansat i en større kommune.

Jeg har hele mit liv arbejdet med skoler og skoleplanlægning, og jeg har været med til at nedlægge tre skoler i en anden kommune, uden at det gav problemer. Men det er jo et meget, meget ømtåleligt emne her. Hvor man ikke kan snakke frit omkring skolenedlæggelser. Det kunne man i en stor kommune.

(Sikkerhedsleder)

I kommunen er der 600 skolebørn, fordelt på tre skoler, hvoraf to af skolerne ligger med 2½ kilometers mellemrum. Derfor kan det umiddelbart synes oplagt at nedlægge en af skolerne. For at undgå, at forhandlingerne om skolesammenlægninger går i hårdknude, har man set det som en udvej at rekvirere konsulenter udefra.

Vi har jo lige bedt om at få lavet en rapport for skolerne her. Vi bruger nogle hundrede tusinde kroner på sådan en analyse for at.... få dem til at sige dét, vi gerne vil sige, men som vi ikke tør.

(Mellemlider)

Som det antydes her, søger man altså professionel hjælp til at løse spørgsmål, som kommunen vel ret beset selv burde være i stand til at tage stilling til – men alligevel finder uoverskuelige på grund af de gamle sognegrænser.

Sådanne ømtålelige sager kan på den ene side vanskeliggøre samarbejdet i HSU, fordi tingene er så sted- og personrelaterede, at det udgør en barriere for at anlægge mere helhedsorienterede betragtninger for kommunen. På den anden side kan et samarbejdssystem netop i denne henseende komme til sin ret, fordi dem, der her skal varetage de ømtålelige spørgsmål, ikke nødvendigvis skal involvere sig selv som person og medarbejder/leder et bestemt sted, men som repræsentant for alle medarbejdere eller ledere i kommunen.

Hvis man har en kilden sag, som måske ikke, sådan, lige er så smart at komme frem med, der ville det måske være fint med et MED-samarbejdsudvalg.

(Leder, deltager i personalemøder)

Er samarbejdssystemet løsningen?

Som påpeget i dette afsnit er der fordele og ulemper ved en lille kommune. De ansatte i kommunen synes således at være optaget af de nære spørgsmål knyttet til den daglige arbejdsrutine. Det samme synspunkt findes i større kommuner. Men i større kommuner har man måske ikke den samme forestilling om, at et overskueligt netværk fyldt med kendte ansigter, personlige erfaringer og kompetencer kan skabe hurtig og meningsfyldt kommunikation. I sådan et sy-

stem er det de personlige relationer og kemien mellem folk, der tæller, og der synes at være lang vej til at give samarbejdssystemet status som andet end et supplement til de personlige netværk – og som en ekstra garanti for at blive hørt. På den baggrund vægtes det formelle system ikke så højt – for nogen af dem, der har de bedste uformelle relationer, er det i praksis overflødigt. Hvis man ønsker reel medindflydelse og måske ligefrem medbestemmelse, kan det imidlertid diskuteres, om man kan tillade sig at ignorere det formelle indflydelsessystem. En række medarbejdere, som ikke har tætte uformelle netværk, risikerer at blive overset. Den uformelle struktur kan derfor ikke erstatte et centralt samarbejdsorgan, hvor medarbejderrepræsentanter – som repræsentanter for alle kolleger - har mulighed for at øve indflydelse på de mere overordnede personalepolitikker.

Opsamling

- Som udgangspunkt havde man *slet ikke et centralt samarbejdsudvalg* i denne kommune. Derfor var der ikke noget at sammenligne en MED-struktur med, og det blev overvejet, om man overhovedet skulle have MED – eller om det første skridt ikke skulle være etableringen af et hovedsamarbejdsudvalg. Da man hidtil kun havde haft lokale SU'er, virkede det naturligt at udbygge samarbejdet med et centralt samarbejdsorgan, før man kastede sig ud i at eksperimentere med et helt nyt medindflydelsessystem.
- Forpligtelsen til at nedsætte et MED-udvalg betød, om ikke andet, at man *fik diskuteret samarbejdsstrukturen i kommunen*, og nogle mener slet ikke, man ville have fået et HSU, hvis ikke MED var kommet på dagsordenen.
- Hvad angår selve forhandlingerne om MED var der to barrierer:
 - I ledelsen var der en udbredt *skepsis over inddragelsen af organisationsrepræsentanter* i diskussionen om MED. Set fra ledelsens synspunkt løftede organisationsrepræsentanterne forhandlingerne op på et for abstrakt niveau, der savnede forankring i de behov og interesser, som medarbejderne havde lokalt. Polemikken om detaljer i aftalen sugede saften og kraften ud af den indholdsmæssige side, og forhandlingerne kørte derfor fast. Måske det faktum, at man slet ikke havde nogle egentlige formelle samarbejdstraditioner i kommunen, skabte en for stor afstand mellem de lokale interesser i den lille kommune – og de interesser, som organisationsrepræsentanterne var vant til at repræsentere.
 - Ledelsen mente desuden, at der med en MED-struktur ville blive *for mange medarbejderbeskyttede* – ikke på centralt niveau, men i de mange små lokaludvalg eller personalemøder. Organisationsrepræsentanterne holdt fast i, at de fleste personalemøder skulle ændre status til lokaludvalg, hvilket automatisk ville betyde, at medarbejderrepræsentanterne blev beskyttet af reglerne.
 - Forhandlingerne gik i stå, og *ledelsen orienterede medarbejderne om, at man så etablerede et hovedsamarbejdsudvalg*. Der var ikke nogen protester fra medarbejderne, og for flertallet af medarbejderne kan der formentlig endnu ikke registreres nogen forskel på før og efter etableringen af HSU. For de centrale aktører var fokuspunktet at styrke samarbejdet i praksis, og det var mindre væsentligt, om man kaldte det SU eller MED.

- *Udskiftning af såvel kommunaldirektør og borgmester* ved afslutningen af forhandlingerne om MED havde en stor betydning for etableringen af et HSU. De beskrives som mere forandringsorienterede og entusiastiske end deres forgængere, og det var en væsentlig årsag til, at forhandlingerne ikke udmundede i en fastholdelse af status quo, men rent faktisk satte skub i en videreudvikling af samarbejdet i kommunen.
- Arbejdet i HSU bærer i høj grad præg af, at *udvalget stadig er ungt og famlende*. Der er endnu ikke blevet taget fast greb om rammeaftaler og andre mere overordnede retningslinjer for arbejdet i kommunen, og samarbejdet har, indtil videre, været afgrænset til de mere sagsorienterede problemer. Det er i det hele taget *et problem at få løftet tingene op fra sagsniveau til det mere principielle og generelle niveau*, hvor der tegnes retningslinjer for alle medarbejdere i kommunen. Og det er på dette område, alle parter nu skal efteruddannes til et nyt samarbejdssystem.
- *At kommunen er mindre* spiller en betydelig rolle for samarbejdet – og for det faktum, at det er vanskeligt at opnå tilstrækkelig respekt for det nye samarbejdssystem. Mange benytter uformelle relationer og har meget direkte kontakt op og ned i systemet – også uden om de mere formelle systemer. Det er for så vidt en fordel, men mange ser ikke meningen med de mere formelle strukturer. Problemet med den tilgang kan være, at man overser de personer, som ikke har så stærkt et netværk.
- En betydelig fordel ved kommunens størrelse er muligheden for at opnå *et fælles ejerskab af det nye samarbejdssystem*. Der er gode betingelser for at afprøve nye samarbejdsformer i så lille en kommune, fordi man kan bygge videre på den tillid og de netværk, der allerede eksisterer. Det arbejder ledelsen meget på – man efterlyser og ønsker et med- og modspil fra medarbejderne, men det kan også konstateres, at mange er uvante med medindflydelsen. Ledelsen udviser en høj grad af vilje til at inddrage medarbejderne i arbejdet i hovedsamarbejdsudvalget og er meget opmærksom på, at medarbejderrepræsentanterne med tiden skal kunne matche ledelsen.
- Nogle medarbejderrepræsentanter påpeger dog også, at ledelsen mere går ind for *medindflydelse* end for *medbestemmelse*. Nogle medarbejdere mener således, at ledelsens begrundelse for ikke at indføre MED – organisationsrepræsentanternes stivhed – var en nødudvej. Den reelle årsag var måske, at man ikke ville give medbestemmelse, men kun medindflydelse.
- Tendensen synes at være, at etableringen af et hovedsamarbejdsudvalg indtil videre *ikke har været mærkbar* blandt medarbejderne ude på arbejdspladserne. Som udgangspunkt følte mange heller ikke det store behov for at have et centralt samarbejdsorgan, fordi man allerede havde gode muligheder for at tage sagerne i egen hånd. Man er på fornavn med hinanden, uanset ens plads i systemet, og et personligt opkald til kommunaldirektøren eller borgmesteren er af mindst lige så stor betydning som et formelt samarbejdssystem. Alt i alt er vurderingen, *at såvel ledere som medarbejdere er meget lidt organisationsorienterede* – fx aner flere medarbejdere ikke, hvem der repræsenterer dem formelt i det faglige system.

Case 7: Københavnsk SU-forvaltning

Forvaltningen

Forvaltningen er relativt ny-etableret – i 1998. Der er tre niveauer. Et hovedsamarbejdsudvalg (HSU) med ni ledelsesrepræsentanter og ni medarbejderrepræsentanter; fire afdelingssamarbejdsudvalg (ASU) med otte til 14 medlemmer; og knap 140 lokalsamarbejdsudvalg (LSU) med typisk seks til otte medlemmer. Alle udvalg er paritetisk sammensatte. På institutioner eller andre områder, hvor der er mindre end 25 ansatte, holdes typisk personalemøder med samtlige medarbejdere frem for lokalsamarbejdsudvalgs møder.

Diskussionen om MED

Der var to årsager til, at man i første omgang valgte at etablere et SU-system frem for et MED-system i denne forvaltning: For det første blev forvaltningen etableret som en del af en nyorganisering i 1998; og for det andet vurderede man, at bydelsforsøgene, som blev implementeret i samme periode, var vigtigere end etableringen af en nyt og anderledes samarbejdssystem. Derfor valgte man det allerede kendte – ikke mindst fordi nogle centrale aktører fra medarbejdersiden var imod MED.

Du var med dengang, MED-aftalen skulle forhandles?

Ja, men forhandling det er et lige fornemt nok ord, for det der øhm.....Jamen vi tog til efterretning, at der var kommet noget nyt, men der var ikke rigtig nogen, på medarbejdersiden, som var helt vilde for at gå ind i det. (...) Så det blev, sådan, udsat. Og det har så været oppe adskillige gange siden. Jeg har ikke indtryk af, at arbejdsgiversiden pressede voldsomt meget på.

(Næstformand i HSU)

Organisatoriske ændringer vigtigere end samarbejdssystemet

Under indtryk af de store forandringer, som forvaltningen gennemgik, valgte man som første skridt i etableringen af et samarbejdssystem noget allerede kendt, nemlig SU. MED var for nogen for nyt og for anderledes.

Jeg tror, at en del har haft den opfattelse, at det dér MED, det var altså noget luftigt noget, og det lød meget godt, men vi ved, hvad vi har, og det har vi altså fået til at fungere, så vi har ikke behov for at få det ændret.

(Næstformand i HSU)

Bydelsforsøg vigtigere end MED

I samme periode igangsatte man bydelsforsøgene, og man valgte i forvaltningen i første omgang at fokusere sine ressourcer på at få disse til køre.

Jeg tror, arbejdsgiverne syntes, der var så mange andre problemer, som var mere påtrængende. Og et af de problemer, der var meget påtrængende, det var jo, at man lavede bydelsforsøget. På en eller anden måde har det jo blo-

keret, fordi der har været så utrolig mange vanskeligheder med det bydelsforsøg – men også mange spændende og gode udfordringer.

(Næstformand i HSU)

Bydelsforsøgene betød øget decentralisering på godt og ondt. Det gode skulle være øget indflydelse og mere nærhed – men samtidig skulle der pludselig forhandles på lokale niveauer, hvor man aldrig havde prøvet at forhandle før, og det øgede arbejdsbyrden drastisk for de parter, der blev involverede i forhandlingerne.

Det var kommuner, som startede fra nulpunktet. De vidste ikke noget om overenskomst, de vidste ikke noget om Ny løn, det blev jo samtidig en del af dagsordenen. Så vi for simpelthen rundt i de dér 4-5 år med tungen ud af halsen for overhovedet at klare det.

(Næstformand i HSU)

Struktur og repræsentation i hovedudvalget

Forhandlingerne om MED blev startet af ledelsen. Formanden for hovedudvalget var interesseret i etableringen af et MED-system, fordi det ville sammenlægge samarbejds- og sikkerhedssystemet.

Fra lederside syntes vi, det ville være alle tiders at lave et MED-udvalg. Jeg var 100 % for, at vi afskaffede HSU, og at vi afskaffede hovedsikkerhedsudvalg og lavede et udvalg, som var en kerne af de to, og så kunne vi kalde det MED. Hvor alle de områder, som handler om sikkerhed og arbejdsmiljø, trivsel og faktuelle opgaver, de blev klasket sammen i ét udvalg.

(Formand for HSU)

Effektiviseringen handlede primært om færre møder, men ideen om en sammenlægning af sikkerheds- og samarbejdssystemet mødte skepsis fra medarbejdersiden, der frygtede, at det ville betyde en slankning af strukturen med færre medarbejderrepræsentanter.

De, som var positive, kunne godt se det, men havde så også deres problemer med baglandet, fordi det betød jo, på et eller andet niveau, at man blev færre i samarbejdssystemet, fordi nu var man ikke var repræsenteret med nogle fagfolk begge steder. Nu var man bare repræsenteret med halvt så mange fagfolk ét sted.

(Formand i HSU)

Det var imidlertid ikke alle ledere, der mente, at der nødvendigvis skulle være færre medarbejderrepræsentanter.

Var der nogen underliggende agenda fra jeres side om, at I også regnede med, at der skulle være færre tillidsvalgte?

Nej, men altså der var jo selvfølgelig et håb om, at når man kunne få HSU og HSIU til at smelte sammen – også længere nede i systemet, at der måske blev behov for færre møder.

(Ledelsesrepræsentant i HSU, formand i HSIU, formand i PPU)

Og spørger man en af de centrale parter i forhandlingerne, var strukturen og antallet af medarbejderrepræsentanter slet ikke et problem i forhandlingerne.

Overhovedet ikke. Ikke sådan som jeg opfatter det. Altså, jeg ved, at det var en af de ting, man fra min fagforening var bange for. At man ville skære ned på antallet. Men det var ikke noget, der sådan var kardinalpunktet i diskussionen. Ikke sådan som jeg husker det.

(Sekretær i HSU)

På lederside har man dog haft nogle overvejelser om repræsentation versus antal medarbejdere. Man er - også på lederside - meget vel klar over, at hvis man har et hovedudvalg med 16 personer, så vil en række grupper ikke være direkte repræsenteret.

Altså - for mig var det ikke et problem, om der skulle være 8 eller 12 i et udvalg. For mig var det et spørgsmål om at få sat medarbejdere og ledere på, og så komme i gang. (...) Vi har en sammenhæng i vores HSU, som jeg synes på fortrinlig måde dækker over de hovedgrupper, der findes i forvaltningen. (...) Alle organisationer, store som små, er jo næsten dækket ind.

(Formand for HSU)

Organisationer dominerer

Der her er tale om en ganske særlig kommune, som er præget af en gammel forhandlingsstruktur, hvor det er de faglige organisationer og ikke så meget lokale tillidsrepræsentanter, der har den centrale rolle. Til dels på grund af forvaltningens størrelse, men også i kraft af traditioner, er det repræsentanter for de lokale fagforeninger, som indgår i SU-strukturen og ikke tillidsrepræsentanter, som samtidig arbejder i forvaltningen/kommunen i det daglige.

Det har konsekvenser for repræsentationen. Når der vælges medlemmer til et hovedudvalg, er det ikke altid helt klart, hvorfor en person er valgt. Typisk er medlemmer fra B-siden valgt af faglige organisationer, og ofte kender de ikke personligt mange af de mennesker, de repræsenterer.

Almindeligvis er det mere oplagt, hvem der skal sidde i samarbejdsudvalget for A-siden. Men en leder har med en vis undren konstateret, at det blev ham, der skulle sidde i hovedsamarbejdsudvalget.

Det er ikke klart for mig, på hvilket grundlag jeg er udpeget. Jeg ved ikke, hvem der er min baggrundsgruppe eller mit demokratiske fora. Det ved jeg ikke. Og jeg har ikke noget samarbejde med dem, jeg måtte repræsentere. Så jeg repræsenterer for så vidt mig selv og den sunde fornuft.

(Formand for ASU, medlem af HSU)

Frygt for nedtonet arbejdsmiljøarbejde

En anden bekymring fra medarbejderside var, at arbejdsmiljøarbejdet ville blive presset ud på et sidespor.

Dengang nedsatte vi en arbejdsgruppe, der skulle vurdere - hvad var egentlig fordele og ulemper ved at lave MED i stedet for at holde fast i det gamle system? Og det viste sig jo, at det var medarbejdersiden, der ønskede at holde fast i det gamle system. Bekymringen var, at sikkerhedsarbejdet ville blive

nedtonet, hvis man valgte at gå ind i MED-konstruktionen. Og det var sådan set begrundelsen fra medarbejdersiden til at holde fast i de to organer. Og det accepterede vi så fra ledelsens side.

(Ledelsesrep. i HSU, formand for hovesikkerhedsudvalg)

Det fremhæves i flere interview, at det særligt var den daværende Kommunalforening, der var imod.

Den anden side af sagen det er, at Københavns kommune har jo altid været rimelig centralistisk, og en af de organisationer, der er præget meget af det, det er Københavns Kommunale Forening. Og formanden var absolut ikke interesseret i MED-systemet. Og det satte jo sit præg på det, fordi der er jo ikke meget idé i at indføre et MED-system, hvor en central aktør ikke ser nogen interesse i det.

(Næstformand i HSU)

Afventer andre resultater

Samtidig ville man gerne se andre forsøg an, som fandt sted i en anden bydel.

Men i Valby gjorde man det jo. Så man kunne jo sige; jamen vi havde ikke nogen voldsom interesse i at lave det hele om i Københavns kommune, når man arbejdede med det i Valby.

Resultaterne fra bydelen rykkede ikke tilstrækkeligt til, at man på den baggrund fik mere mod på MED.

Til sidst ophørte bydelsforsøget, og så kunne vi konkludere, at det, man havde lavet i Valby, var da interessant (...) Men de havde ikke skabt nogle resultater, som, vi kunne sige, var væsentlige - altså kvalitativt bedre end det, vi kunne lave med det nuværende system.

(Næstformand i HSU)

Samlet set følte både ledelse og medarbejdere sig så belastet af en række forskellige strukturelle forandringer, at man ønskede at undgå endnu en forandringsproces oven i. Derfor foretrak man i første runde at fortsætte med det kendte samarbejdssystem

Samtidig har vi, kan man vel godt sige, været hærgede af strukturelle forandringer. Så var der nogle ting, man sagtens kunne leve med, var det dét, vi kendte.

(Næstformand i HSU)

For ledelsen var det ikke et kardinalpunkt at få indført MED.

Jeg vil sige, det var mere medarbejdersiden, der var store modstandere af det. Hvor A-siden så sagde: nå ja, jamen det er ikke noget, vi vil gøre til den anden verdenskrig. (...) Men der var debat om det. Det synes jeg.

(Sekretær i HSU)

Derfor vælger man en SU-struktur, som dog også ændrer sig over tid. Og uanset, at man fastholder en traditionel struktur, betyder hele debatten om MED versus SU, at arbejdsmiljøarbejdet er kommet i fokus – ligesom andre måder at etablere samarbejdssystemer på er blevet diskuteret grundigt igennem.

SU i to perioder

Fra begge sider var der altså ret stor enighed om, at man hellere ville forsøge sig med det allerede kendte – eller som en medarbejderrepræsentant siger det:

De har jo sendt alle lederne på kursus, og det har været den samme melding ude i systemet: 'Ja, ja, det er flot glittet papir, pæne ord, men det virker altså ikke på arbejdspladserne'. Og derfor har man så sagt, sådan måske lidt konstant og gammeldags: 'Nå, men nu har vi det her system, og det kan vi altså se, at det fungerer'. Så det har været sådan.

(Næstformand i hoveudvalget)

Som nævnt har etableringen af det nuværende samarbejdssystem (og beslutningen om ikke at indføre MED) været under stærk indflydelse af store interne organisationsændringer i forvaltningen i særdeleshed og i kommunen i almindelighed. Den største forandring var meget fundamental – nemlig at forvaltningen skulle etableres i 1998.

Men samarbejdet bliver vurderet løbende, og der er sket fundamentale ændringer i perioden. Derfor må analysen af samarbejdet i forvaltningen deles op i to perioder: Perioden 1998 til 2002 og perioden 2002 frem til i dag.

SU 1998-2002

Med etableringen af forvaltningen og en helt ny organisation skulle der startes et hovedsamarbejdsudvalg op, og relativt hurtigt fik samarbejdet karakter af et ritual, hvor parterne på forhånd har afklaret et synspunkt, som så blot præsenteres og tages til efterretning i referatet.

Stemningen var i starten meget præget af, at det var et formelt udvalg. Et udvalg, hvor du har en dagsorden, hvor man ved, at der er nogle spilleregler, hvor medarbejderne skal have lov til at sige, hvad de vil, og så kan man føre det til referat, og så kan man gå videre til næste punkt. (...) Og det udviklede sig, i de første 3-4 år, fra 1998, da vi startede, til 2002, med mere og mere tydeligt den type formalia.

(Formand for HSU)

Som det fremgår, havde arbejdet i hovedsamarbejdsudvalget mere karakter af orientering end egentlig samarbejde.

HSU – forum for orientering, aftaler eller samarbejde?

Fra medarbejderside blev processen opfattet som en slags magtkamp, hvor ledelsen skulle lære, hvor grænserne mellem samarbejde og aftaler skulle trækkes.

Forvaltningen havde undergået adskillige forandringer med en direktion og en helt ny konstruktion, hvor direktøren lige pludselig sad på rådhuset og ikke ude på Islands Brygge. Man flyttede fra at være en faglig direktør til at være en administrerende direktør. Så der var jo nogle store strukturelle forandringer, som vi skulle forholde os til.

Og så kan man vel sige, at i en eller anden forstand foregik der så en magtkamp, hvor vi i praksis måtte vise direktøren, at man har altså en dansk model, som er en aftalebaseret model, hvor man godt nok sidder i et samarbejdsudvalg - men så er der jo andre relationer, som baserer sig på aftaler og overenskomster. Og det skal selv en administrerende direktør på højeste plan altså indordne sig under.

(Næstformand i HSU)

For medarbejdersiden var det således vigtigt at påpege, at der er forskel på et aftalesystem og et samarbejdssystem.

Vi har arbejdet meget med den todeling, der hedder: jamen vi har altså nogle aftaler om Ny løn og alle de forskellige rammeaftaler. Og så har vi et samarbejdssystem, hvor vi skal få det personalemæssige til at fungere. Og jeg ved også godt, at der er andre aspekter, men det har vi arbejdet meget hårdt på, og dér synes jeg så til gengæld, at vi er kommet ret langt, men vi har altså også lagt arm rigtig, rigtig mange gange. Og vi havde ikke lyst til at gå ind i en ny konstruktion, hvor vi skulle til at starte forfra med at bygge et eller andet op. Altså, dér så vi vores fordele i at have et system, som sådan set var klart nok. Og så kunne man sige; tag den.....måske mere magtpolitiske kamp, som også ligger i det.

(Næstformand i HSU)

En mellemlider mener også, at det er diskutabelt, om der var eller er tale om samarbejde.

Jeg synes ikke, at man kan tale om et samarbejde. Man kan tale om - og det er værdien - at det er dér, man får informationerne. Det er min indgang til det. Det er dér, jeg kommer på forkant med de informationer, jeg har brug for i personalepolitikken, omkring økonomipolitikken, de større linier i forvaltningssystemet.

(Formand i ASU, medlem af HSU)

Et samarbejdsudvalgs arbejde kan altså være båret af informationer, samarbejde og/eller aftaler. I denne forvaltnings HSU er der primært tale om orientering, men der foregår en konstant magtkamp mellem parterne om, hvordan arbejdet skal defineres. Fra medarbejderside finder man det nødvendigt konstant i det arbejde gentagne gange at minde ledelsen om, at der er regler og fora for samarbejde og andre regler og fora for aftaler. Måske det også var fastholdelsen på medarbejderside af disse regler, der førte til, at HSU-møderne fik en sådan karakter.

HSU-møder – et messende ritual

I praksis havde hovedudvalgsmøderne karakter af ritualer, hvor begge parter fremlagde synspunkter, men uden at det førte til en bevægelse mod noget nyt. En leder sammenligner det med et ritual, hvor paven (direktøren) messer og menigheden siger amen.

Jeg kan meget tydeligt huske, at opfattelsen var, at møderne var kedelige, fordi det blev en form for reaktion på en messen. Paven messer, og menigheden øver bøver lidt bagefter, ikke. Og det er kedeligt. Det er uinteressant og uinspirerende. Og derfor arbejdede vi med forskellige ideer om, at især A-sidens øvrige medlemmer skulle kunne komme ind med indlæg.

(Formand for ASU, medlem af HSU)

Fra ledelsesside beskrives dette også som en del af en magtkamp, en overlagt strategi, der handlede om at gøre medarbejdersiden mere samarbejdsorienteret og give flere indspark for ledelsen at arbejde med.

Jeg var indkaldt af de her 25-30 medarbejderrepræsentanter. Så siger de: 'Vi er noget frustrerede over vores møder. Vi synes ikke, de fungerer godt nok. Vi synes, at du er strid nogle gange, og vi synes ikke, vi får noget ud af de møder'. Hvor jeg så replicerer og siger: 'I giver mig heller ikke mulighed for det, fordi det eneste, I sidder og hygger jer med, det er, at I kan sidde og snakke om ligestilling; I kan sidde og gøre sådan, I kan sidde og gøre sådan, I kan sidde og gøre sådan. I stedet for at lade os mødes på broen og så sige; Vi har virkelig et problem her, begge parter, hvordan kan vi komme videre?'

(Formand i HSU)

Denne form for kommunikation, som altså af begge parter beskrives mere som en magtkamp end et samarbejde, førte til, at man overvejede, hvordan det kunne gøres anderledes.

Fornyelse påkrævet

Det var åbenbart, at der var behov for en revurdering af samarbejdet. Fra ledelsens side vejrede man morgenluft og så en mulighed for at indføre MED, når man nu alligevel genoptog diskussionen om samarbejdet.

På det tidspunkt begyndte vi at diskutere MED. Og det var så min opfattelse, at vi fra lederside, direktionsside – dvs. mig som direktør - jeg syntes, det ville være alle tiders at lave et MED-udvalg. Jeg var 100% for, at vi afskaffede HSU og HSIU og lavede et udvalg, som var en kerne af de to, og så kunne vi kalde det MED.

(Formand for HSU)

Men fra medarbejderside havde det stadig ikke interesse, og måske det også mere handlede om at få fornyet samarbejdet i den eksisterende struktur.

Hovedsikkerhedsudvalget var sådan et debatforum, hvor meningerne brydes, men hvor der ikke kom noget konkret ud af det. Og HSU var som sagt en snakkeklub, hvor vi på forhånd ganske udmærket kendte til hinandens meninger. Vi ledere var åbne for, om det skulle være den totale sammensmeltning, eller om det skulle være på HSU-niveau, eller om det skulle være på SU-niveau. Man kunne jo gøre, som man ville. Man kunne godt vælge at have et HSIU og et HSU og så have et MED nede på institutionsniveau. Vi ville anbefale, at man lavede det.

(Formand i HSU)

En anden leder påpeger tilsvarende, at holdningen var, at det først og fremmest handlede om at styrke samarbejdssystemet i praksis. Det var mindre afgørende, om det hed MED eller SU eller noget helt tredje - hvis blot man fik en mere hensigtsmæssig samarbejdsstruktur.

Jeg tror, at man på et tidspunkt havde en drøftelse i HSU, og konklusionen på den drøftelse var, at det er ligegyldigt, hvad man kalder tingene, bare at man opfylder principperne og ånden i samarbejdsudvalgsbestemmelserne. Og det er jeg fuldstændig enig i (...).

Det er ikke vigtigt for mig, hvad der står i en brochure eller et stykke papir, men praksis - hvordan samarbejder man centralt i kommunen, hvordan samarbejder man lokalt i kommunen, og er der sammenhæng mellem niveauerne. (...)

Man kunne da godt have lavet et andet MED-system, hvor vi sad og drøftede alt det dér sammen. Men det vil ikke nødvendigvis skabe flere resultater for os.

(Medlem af HSU, formand i ASU)

Diskussionen førte til, at man nedsatte en gruppe, der skulle arbejde med nogle forslag til at forbedre samarbejdet i HSU.

Man nedsatte i år 2000 et udvalg, hvor jeg i øvrigt selv sad sammen med en vicedirektør og næstformanden for [fagforeningen], som fik en fri og ubunden opgave at skulle vurdere HSUs arbejdsform. Vi havde i den arbejdsgruppe 2-3 møder, og jeg bragte det synspunkt ind, at jeg syntes, at systemet var forældet. Et argument fra [fagforeningen] var, at de syntes, at det hele var godt nok. Altså de syntes, som led i deres praksis, at HSU det var bare ét element i et flerstrengt system for at kunne opnå indflydelse.

(Medlem af HSU og ASU)

Fire forhold ønskede man i denne gruppe at rette op på. For det første ønskede man at skabe en bredere dialog, ikke bare på hver side af bordet (dvs. mellem A-sidens repræsentanter indbyrdes og B-sidens repræsentanter indbyrdes), men også hen over bordet. For det andet besluttede man, at HSU og sikkerhedsudvalget én gang om året skulle mødes med det politiske udvalg – inklusive alle suppleanter. Disse møder er blevet holdt i 2001 og 2002. For det tredje besluttede man, at ledelsessiderne på formøderne skulle uddelegere nogle af punkterne, sådan at det ikke kun var formændene og næstformændene, der styrede debatten. Dermed åbnedes der op for, at også andre kunne gå ind og tage et punkt. Endelig besluttede man at lægge et tema ind på hvert HSU-møde. Man har netop holdt møde om ansattes ytringsfrihed.

Og det var skide godt. Der blev udarbejdet et notat af en af forvaltningens jurister, og hun kom og gennemgik hele det dér problemkompleks omkring medarbejderes ytringsfrihed. Også aktualiseret af de sager, der har været i år (bl.a. Roskildesagen). Det gav faktisk en rigtig god dialog, fordi det er noget, der optager os alle sammen. Hvordan og hvor går grænsen for vores ytringsfrihed?

(Formand for ASU, medlem af HSU)

Disse tiltag blev besluttet i år 2000 og indført i perioden 2000 til 2002.

SU fra 2002

Fra omkring 2002 har samarbejdet i SU i højere grad været præget af – samarbejde. Et mål var, at møderne skulle blive mindre stive og mindre forudsigelige.

Vi var enige om, at vi nogle gange skal bryde den stive struktur op, som hedder, at det er næsten forudsagt, hvor jeg sidder henne, når jeg går ind til HSU-mødet. Pladserne er fordelt. Og så skulle der være åbenhed, der skulle være mere mulighed for smil, og vi skulle også give hinanden muligheden for at sige at 'det her vil jeg ikke have taget til referat'. Og det har vi så udviklet og arbejdet med det sidste halvandet år.

Det er min vurdering, at HSU i dag er et udvalg, hvor medlemmerne tør sige noget, sige deres mening. Det er et udvalg, hvor vi godt kan grine, og et udvalg hvor der godt kan være en pæn grad af åbenhed, og hvor man er enige om, at vi er her for noget, som vi er fælles om - nemlig at sikre en god arbejdsplads i vores organisation. Og det synes jeg er rart. Så jeg savner ikke MED-udvalg i dag – ikke på nogen måde.

(Formand i HSU)

I praksis har man søgt at indføre mange af de elementer, som ledelsen havde håbet, man ellers ville opnå med MED – men i en SU-struktur. Men spørgsmålet er, om det så er lykkedes at gøre møderne mindre formelle og medindflydelsen og medbestemmelsen større?

Formøder

Der bliver holdt formøder på to niveauer – dels på hhv. A-siden og B-siden, dels mellem A-siden og B-siden. Parternes interne formøder har som mål at koordinere synspunkterne på begge sider af bordet.

Vi har jo kørt et system, hvor man inden hvert hovedsamarbejdsudvalgs møde samler alle de organisationer der nu... er personalerepræsentanter i København, de er jo så indbudt til et formøde af en times varighed, hvor vi drøfter hele dagsordenen.

(Næstformand i HSU)

En leder vurderer, at medarbejderne rent faktisk på disse møder får betydelig indflydelse - også de, som ikke sidder med i HSU.

Der er nogle organisationer, der ikke er dækket ind i vores HSU. Og det har medarbejderne så løst ved, at de holder formøder, hvor de indkalder deres suppleanter, og det vil sige sandsynligvis dem, der ikke selv fik plads i HSU. (...) Og vi har været med til at acceptere, at suppleanterne også får dagsordenen, således at suppleanterne, den time de møder før, har været klædt på til, hvad der skal ske på HSU-mødet. Og referatet sendes selvfølgelig også til suppleanterne, så alle bliver orienteret. Endelig holdes der nogle klubmøder og nogle faglige møder, engang hver tredje måned. Den del fungerer ganske udmærket.

(Formand for HSU)

Det andet formøde finder sted inden selve HSU-mødet. Her afklarer formand og næstformand, hvad der skal tages op ved HSU-mødet.

En af de ting, vi også indførte, det var et formelt formøde med formand og næstformand, altså næstformand og mig, om hvordan dagsordenen skulle køre. På det formandsmøde prøver vi at sige til hinanden: 'Nu har vi den her sag. Skal vi ikke undgå, at det bare løber rundt og bliver til noget hø. Skal vi ikke enten bare være enige om, at du siger på jeres formøde... og så kan vi tage nogle spørgsmål'. Vi prøver, meget åbent over for hinanden, at sige: Vi gider ikke at skælde ud på hinanden, men de har et behov for at få skrevet noget til referat. Det må vi respektere, og det gør vi så også. Og så skynder vi os at få skrevet det ned, og så kan vi tage fat i en debat.

(Formand i HSU)

Formålet med formøderne er selvfølgelig at styre møderne til en vis grad – men det er også at undgå alt for store overraskelser, som modparten måske ikke er forberedt på. Sådanne overraskelser kan føre til, at man blot graver sig ned i en skyttegrav og fastholder traditionelle synspunkter, og det er netop den tendens fra perioden 1998 til 2002, man prøver at gøre op med her.

Selvom formøderne således var tænkt som en måde at bløde op på HSU-mødernes stive form, beskrives møderne stadig som meget formelle. På trods af de gode intentioner kan formøderne også være en hæmsko for den mere spontane diskussion, fordi man på forhånd bliver afklaret om, hvor man står.

Jeg har indtryk af, at det langt hen ad vejen er den administrerende direktør, og apparatet omkring ham, der bestemmer, hvad der skal på dagsordenen. Selve møderne fungerer ved, at det er formanden, den administrerende direktør, og så er det B-sidens spidser, dvs. formanden for Danmarks Lærerforening og formanden for gymnasielærerne, der har dialog. Det er meget sådan, de sidder i hver sin ende af et meget stort mødebord, og formanden sidder og messer, og nogle gange så giver han bolden videre til en af sine medchefer, og så er det de toneangivende faglige organisationer, der er i dialog. Og det er en dialog, der er ørkesløs, fordi der bliver ikke flyttet ret meget. Hvis beslutningerne er taget på forhånd, og systemet er ikke gearret til, at vi ændrer retning undervejs i en proces, så fungerer denne her form for samarbejdsudvalg ikke særlig godt. Formelt jo, men i praksis nej.

(Formand i ASU, medlem af HSU)

Alligevel synes stilen at være ændret i forhold til tidligere. Sekretæren for hovedudvalget har i hvert fald registreret en ændring.

Begge parter holder jo formøder inden selve HSU-mødet. Og det er klart, dér kridter de banen af. Og på den måde kan det selvfølgelig godt komme til at virke lidt rituelt, det der foregår. Og det er det da nok også for nogle af punkterne.

Jeg synes nu trods alt i de år, jeg har været med, at mødeformen har ændret sig fra at være meget rituelt til at vores formand, altså direktøren, også siger: 'Jamen jeg har lyttet.' Og det kommer selvfølgelig til at stå i referatet. Det ville han aldrig have sagt for nogle år tilbage. Så på den led tror jeg nok, at det bliver taget lidt mere alvorligt end for en del år siden.

(Sekretær i HSU)

Som eksempel fremhæves, at medarbejdersiden havde stillet nogle spørgsmål om Ny Løn. Man holder så en temadag, og det udmønter sig i, at man udarbejder en ny overordnet lønpolitik, som så tages op i HSU.

Også på afdelingsudvalgsniveau er der behov for formøder, og også her har man haft et lignende problem som på hovedudvalgsniveau med, at især arbejdsgiversiden har været for afklaret inden mødet. Det har været en kopi af HSU-proceduren og har givet medarbejderne følelsen af, at møderne blot er orienteringsmøder, hvor man ikke kan gøre indsigelse mod beslutninger. Derfor har man ændret proceduren.

Vi har da haft nogle diskussioner i ASU om, hvor afklarede var spørgsmålene, før de blev lagt frem. Der har været noget kritik fra medarbejdersiden af, at nogle af emnerne har været diskuteret i chefkredsen før ASU-møderne. Og så er de måske usikre på, hvor meget kan de så kan flytte ved den afklaring, der er kommet i chefkredsen. Og det har så gjort, at vi har været ekstra op-

mærksomme på det, og så bestræbt os på at sige - jamen vi tager diskussionen i ASU først, inden man vender det i chefkredsen.

(Formand for ASU, lederrepræsentant i HSU)

Man kan således sige, at problemerne har været identiske på HSU- og ASU-niveau, og at det nu bliver løst på begge niveauer.

Referater

Referaterne fra hovedudvalgsmøderne er meget grundige. Der er principielt tale om beslutningsreferater, men reelt bliver alle indlæg refereret i detaljer.

De er meget, meget omfattende - altså de er jo fra en 8 til 12 sider, og der står jo nøjagtigt, hvem der har sagt hvad, og når der er blevet gjort indsigelse mod ditten og datten. Og på den måde kan alle organisationer se: 'Nå, jamen vi har i hvert fald givet udtryk for vores holdninger. Vi kan også aflæse, hvad direktøren i forvaltningen så i øvrigt svarer på det her, og hvad der bliver besluttet.' Og på den måde kan man jo så følge med i: 'Nå, men det er scenariet, og her har vi altså noget indflydelse, der sker altså også noget ikke'. Og det har været tilstrækkeligt for folk.

(Næstformand i HSU)

De meget detaljerede referater har som konsekvens, at man lokalt føler sig godt informeret. Ingen interviewpersoner har givet udtryk for, at de ikke kan følge med i, hvad der sker på hovedudvalgsmøder. En lederrepræsentant påpeger også, at tilgængeligheden er stor, fordi alle hovedudvalgsreferater er elektronisk tilgængelige. Desuden sender man skriftlige referater fra sikkerhedsorganisationens møder.

Referaterne har imidlertid en karakter, så nogle medarbejdere mener, at det mest af alt handler om, at de enkelte organisationer kan vise, at de har haft ordet, og at de er blevet hørt. At nå frem til enighed betyder måske lidt mindre. Flere medlemmer af HSU er meget opmærksomme på, at deres udtalelser bliver taget til referat.

SU-møderne er ritualer. Jeg har indtryk af, at det ofte er langt, langt, langt vigtigere, at der kommer til at stå i referatet, hvad den og den sagde af hensyn til baglandet, end man er optaget af, at det egentlig rykker noget og påvirker noget. (...) Det er helt tydeligt, at de toneangivende fra medarbejder-side har brug for, at der står dét i referatet, som de er blevet pålagt, eller man forventer, at de siger, uanset om det rykker noget eller ikke rykker noget.

(Formand i ASU, medlem af HSU)

Selv om møderne har en rituel karakter, er de ikke meningsløse, fordi de trods alt giver medarbejderne en mulighed for at diskutere nogle ting igennem – både før mødet og under mødet.

Men [medarbejderne] er, i hvert fald gennemgående, godt tilfredse - det var min oplevelse. At de er ikke utilfredse, selvom de godt ved, at det er ritualer. Men at de er glade for, at de der har et forum, hvor de i tre timer diskuterer med direktionen og har formøde med baglandet og sådan noget. Så min oplevelse er, at de ikke er utilfredse. Men det er ikke det samme, som at de er tilfredse.

(Formand i ASU, medlem af HSU)

Fra lederside påpeges det, at et vigtigt element ved referaterne er, at de enkelte kan finde sig selv i referaterne. Men det erkendes også, at referaterne især i den første periode var meget rituelle.

Og alle vidste, at hvis en organisation sagde noget, så skulle også den næste sige noget, og den tredje og den fjerde og den femte og den sjette. Godt nok er de referater, vi laver, beslutningsreferater, men samtidig er det mødereferater, hvor vi fører til protokol, hvad den enkelte har sagt. Og derfor var det uhyggelig vigtigt for den enkelte at kunne finde sig selv i disse referater. Så kunne han gå tilbage til sine medarbejdere og sige: 'Jeg har rejst en kritik i HSU; I kan læse referatet'. Og det udviklede sig i de første 3-4 år, fra 98, da vi startede, til 2002, så det mere og mere tydeligt blev den type formalia.

(Formand for HSU)

Også næstformanden i hovedudvalget påpeger, at selv om møderne kan have rituel karakter, så er det fortsat blot en del af magtspillet mellem arbejdsgivere og arbejdstagere, hvor man får markeret sine grænser og ønsker. Og det skyldes ikke mindst, at hovedudvalget er relativt stort.

Du brugte ordet sceneri. Går det hen og bliver et sceneri? Går det hen og bliver en markering for markeringens skyld i nogle situationer?

Nej, det vil jeg ikke sige. Det er et sceneri, men det er også et psykosocialt spil. Det er også noget med at markere, at der er nogle magtpositioner. Men også for at sige til direktøren: 'Du slipper altså ikke uden om det'. (...) Så det er ikke et hverken spil for galleriet eller spil for spillets skyld, men man skal bare se i øjnene, altså, når man sidder der 20-22 mennesker, så er det klart, det har sådan et skuespilsagtigt præg. Men der er indhold. Det er absolut ikke tidsspilde. Det synes jeg ikke.

(Næstformand i HSU)

En væsentlig årsag til, at det kan være svært for alvor at bløde op på HSUs stive form er også, at alt, hvad der vedrører personalepolitik, bliver diskuteret i det personalepolitiske udvalg (PPU), før det kommer op i HSU – og her bliver formelt godkendt af en kerne af de samme aktører, som sidder i HSU.

Personalepolitisk udvalg – klæder HSU på

Det personalepolitiske udvalg – PPU - er et udvalg, der er hæftet op på HSU. Det består af 10 medlemmer med en ligelig fordeling på A- og B-siden. Udvalget adskiller sig markant fra HSU på flere punkter. For det første fordi tonen er helt anderledes – måske kan man sige, at den faktisk er sådan, som mange gerne så tonen i hovedudvalget.

I det personalepolitiske udvalg hører jeg ikke en A-og en B-side. Jeg hører en masse gode argumenter. Det er sådan, som jeg hører det. Jeg mener bestemt, at det fungerer, fordi alle er meget åbne. Og det er faktisk fantastisk godt. Det er et forbilledligt samarbejde. Det betyder også, at vi har en masse resultater.

(Sekretær i PPU)

På det personalepolitiske udvalg drøftes personalepolitikker, og inspirationen til, hvad der skal tages op i udvalget, kan både komme fra udvalget selv og fra hovedsamarbejdsudvalget. I det personalepolitiske udvalg afklarar begge sider holdninger til en række personalepolitiske forslag, inden de tages op i hovedudvalget.

Så er der ligesom afklaret en lang række ting. Så er det meget lettere at få igennem i HSU, fordi man har været igennem alle de her diskussioner.

Så I 'fodrer' HSU ?

Ja, det gør vi. I høj grad.

(Sekretær i PPU)

Til forskel fra den ritualprægede mødekultur i HSU beskrives møderne i PPU som mere åbne og dialogbaserede.

Det ligger jo også i sagens natur, når du har sådan et forholdsvis lille udvalg. Man kan lettere komme tæt på hinanden og få en god dialog, i modsætning til, hvis man sidder sådan officielt ved et stort fint bord. Det bliver ligesom så formelt det hele.(...) Det har også noget med størrelsesordenen at gøre; der er en kæmpe dagsorden i HSU. Vi har jo kun ting, som vedrører personalepolitikken.

(Sekretær i PPU)

I modsætning til HSU-møderne, hvor deltagerne synes at være meget opmærksomme på at markere positioner, kommer den indholdsmæssige side bedre til sin ret i PPU – også fordi det simpelt hen er et mindre område, der skal drøftes her. Det gør det også nemmere at skabe engagement – og tage referater.

Jeg synes, at alle bidrager, det synes jeg faktisk. Det er også derfor, det fungerer godt. Det er alle engagerede mennesker, som ved noget om det og interesserer sig for det - og de er åbne over for andre meldinger osv. Det er ikke sådan, at man skal markere synspunkter. Det er med at få nogle gode løsninger på nogle ting, som vi alle interesserer os for. Derfor er det rigtig dejligt at være sekretær sådan et sted.

(Sekretær i PPU)

Holdningen til referaterne er et andet aspekt, som understreger, at møderne i PPU har en mere afslappet og uformel karakter. Hvor referaterne fra HSU-møderne er meget pertentlige og præcist angiver, hvem der har sagt hvad på hvilket tidspunkt, er det ikke noget, man går op i på samme måde i PPU.

Der er stort set aldrig ændringer til referater. Dem laver jeg helt suverænt. (...) Men det kan også være en tradition, man oparbejder det andet [HSU]. At man skal citeres.

(Sekretær i PPU)

Mange medlemmer i PPU er gengangere i HSU. De diskussioner, som allerede har været taget i PPU, er der således sjældent behov for at gentage i HSU. Derfor kan arbejdsdelingen mellem PPU og HSU forstærke det rituelle præg, som møderne i HSU har, især hvis man er et af de medlemmer i HSU, der ikke sidder i PPU.

Er det sådan, at man i PPU, på det personalepolitiske område i hvert fald, får diskuteret nogle ting rigtigt - og så oppe i HSU markerer man synspunkter ?

Ja, sådan hører jeg det også.

Og så er det så de synspunkter, der skal tages til referat...?

Ja, ja præcis.

(Sekretær i PPU)

Som det fremgår af denne historie om PPU's rolle i forhold til HSU, foregår samarbejdet på mange niveauer – og måske er det formelle samarbejdssystem, som i denne forvaltning udgøres af en SU-struktur, ikke det vigtigste.

Formelle og uformelle samarbejdssystemer

Jeg tror ikke, at der er et demokratisk underskud. Jeg tror, at der er masser af organisationer og grupper og enkeltpersoner, der går uden om det her system - der går direkte til det politiske system og tager en dialog med politikerne, informerer politikerne. Jeg vil ikke sige, der er et demokratisk underskud på den måde.

(Formand for ASU, medlem i HSU)

Mange strenge at spille på

Som ovenstående citat antyder, er det ikke kun gennem det etablerede samarbejdssystem, at man kan gøre sin indflydelse gældende. En leder fortæller:

Det, der fungerer, det er det netværk, der er bagved - det er, når Lærernes forning kontakter det politiske niveau. Det er, når gymnasielærerne formår at perspektivere en sag og inddrage andre uden for, hvad skal vi sige, de formelle samarbejdsforhold. På den led kan man sige, at der fungerer tingene meget godt, og egentlig også meget demokratisk.

(Formand i ASU, næstformand i HSU)

Faktisk kan det diskuteres, om det formelle samarbejdssystem overhovedet er det vigtigste i denne forvaltning. Man er i høj grad opmærksom på, at der kan søges andre græsange, hvis man virkelig ønsker at få indflydelse.

Jeg tror også, at man der er nået til en erkendelse af, at det er ikke i samarbejdsudvalgene, mulighederne for at påvirke processerne finder sted. Det foregår bag om. Det foregår i kontakt med det politiske niveau. Og det foregår, også i stor udstrækning, hvis man kan påvirke pressen.

(Formand i ASU, medlem i HSU)

Forvaltningen er præget af en tendens til også at benytte andre fora for indflydelse.

Jo, men vi spiller da på alle strenge. Det gør vi. Men vi bruger meget HSU til at sige tingene meget direkte. [Der er situationer], hvor der er nogle andre ting bagved. Og så er vi nødt til at rejse den til nogle politikere. Vi er nødt til at rejse det i de samarbejdssammenhænge, vi har. Så systemet er jo vidt forgrenet i den forstand.

(Næstformand i HSU)

Et eksempel på, at man fra medarbejderside kan bruge de alternative kanaler for indflydelse, giver en mellemlider.

En konkret ting var en politisk beslutning om, at man vil forsøge sig med lønsumsstyring. Den sag blev drøftet i HSU, og det ændrer ikke en skid. Beslutningen er truffet. Så går den faglige organisation, ledernes organisation, Københavns skolelederforening, selvfølgelig til det politiske niveau. Sender

et åbent brev foruden alt det, der foregår på lobby-siden. (...) Min pointe er bare, at det ikke er HSU, der rykker.

(Formand for ASU, medlem i HSU)

I denne undersøgelse har vi kunnet identificere følgende kilder til indflydelse – udover samarbejdssystemet:

- direkte kontakt til politikere, især borgmesteren
- medier (særligt TV)
- brugerbestyrelser.

Borgmesteren og politikerne

Formanden for hovedudvalget er udmærket klar over, at medarbejderne bruger politikerne meget direkte. Og for ham er det en acceptabel tilgang i et politisk system.

De samme medarbejdere, som sidder til HSU - når HSU-mødet er færdigt, så er de inde ved borgmesteren bagefter. Har vi haft møder ude i byen, så ved borgmesteren, inden vi er nået tilbage, hvad det er, der er snakket om. Og hvis nogle af dem skal have nogle ting igennem i forbindelse med budgettet, så er de jo lige så tit inde hos borgmesteren. Så der er en meget høj grad af politisk interesse i København.

(Formand i HSU)

For denne leder er det ikke noget, der giver anledning til bekymring. Det er simpelt hen en del af det politiske spil i en stor forvaltning med markante politiske kanaler.

Hvordan stiller det dig? Fordi det er jo lidt at være under krydsild fra to sider?

Jo, det er det vel. Men det generer mig ikke, der er ingen problemer i, set ud fra et embedsmandssystem, at det politiske bliver så infiltreret. For man kan også vende om og sige, at samtlige faggrupper er politiske. De er valgt af medarbejderne for at være politiske, og hvis ikke de skulle gøre deres politiske forbindelser og indflydelser gældende, så skulle de da være nogle skarn. Så det, synes jeg, er fair.

(Formand i HSU)

Ét er, at alternative indflydelseskanaler bruges – noget andet er, at de så ikke må misbruges. Det er en hårfin balance.

Men vi misbruger det da ikke, det gør vi ikke. Og vi er også loyale, og vi siger også til direktøren: 'Jamen så er vi nødt til at gå til borgmesteren, fordi det her det er et politisk problem. Hvis I tager en administrativ afgørelse, som går imod.'

(Næstformand i HSU)

Det er mere de faglige organisationer end enkeltpersoner, der bruger de alternative uformelle systemer. Og en væsentlig årsag til, at medarbejdersiden står så stærkt, er, som nævnt, at personaleorganisationerne i kommunen står stærkt og er gennemprofessionaliserede. Men også den politiske situation i en kommune, der har en meget lang tradition for socialdemokratisk styre, spiller en rolle – og det styrker B-siden i det samlede billede af samarbejde i forvaltningen.

I København har personaleorganisationerne jo altid stået stærkt, og man kan sige, at det er jo noget, der har været basis for, at Socialdemokratiet

overhovedet har kunnet sidde ved roret, ikke. Så derfor bliver der også spillet på det her begge veje.

(Næstformand i HSU)

Man bemærker også, at det politiske billede er speget og spiller en stor rolle for, hvilke kanaler man vælger, hvis man ønsker indflydelse. Borgmesteren er således i mindretal, og derfor er han ikke den eneste kanal for indflydelse.

Der er nogle ting, som betinger, at det kan lade sig gøre. Det er jo bl.a., at man har haft en borgmester, som Per Bregengaard, som har siddet som mindretalsborgmester. Og det vil sige, en gang imellem, så har han nogle interesser, som går imod, hvad man ellers mener på Rådhuset, og også i et vist modspil til forvaltningen. De er ofte ikke enige om de ting, der nu bliver indstillet til det politiske udvalg. Det er jo en meget kompleks situation.

(Næstformand i HSU)

Det kræver således stor viden om det politiske spil at samarbejde og bedrive personalepolitik i Københavns kommune.

Medierne

En anden kanal, der kan anvendes til at lægge pres på ledelsen i forvaltningen, er medierne. Et af de emner, som har været meget oppe i samarbejdsudvalgene, er diskussionerne om bygningerne i kommunen og den manglende vedligeholdelsesstandard. Først da en central person kom i medierne, blev der for alvor sat skub i tingene.

Lige så snart, at skoleinspektøren på skolen lod sig afbilde i TV2 og stod og hev løse mursten ud af bygningen, så skete der noget. Sådan nogle ting rykker. Men drøftelser og beslutninger i samarbejdsudvalgene – det rykker ikke.

(Formand i ASU, medlem i HSU)

Vurderingen er altså her, at medier spiller en større rolle for konkrete forandringer end samarbejdet i det formelle udvalg.

Brugerbestyrelserne

Den tredje kanal for uformel indflydelse er brugerbestyrelser. Her kan ledere og/eller medarbejdere i kommunen påvirke bestyrelserne, men de kan også selv blive underlagt et pres, hvis en brugerbestyrelse selv tager et initiativ. Det mærker man i et lokaludvalg:

Forældre, alle mulige forældre, både dem, der er i skolebestyrelser og ikke er i skolebestyrelser, de har meget nem adgang til borgmesteren med synspunkter og argumentation. Og jeg kan da forestille mig, at de forskellige organisationer selvfølgelig også påvirker politikerne.

(Leder, formand i lokaludvalg)

En medarbejderrepræsentant i dette lokaludvalg har den samme oplevelse og fortæller, at brugerne bruger alle kanaler.

Det har jeg da også tænkt over. Jeg synes, at vejen den virker kort. Altså fra både de faglige organisationer, og områder og steder, og så vejen til politikerne, den virker kort. Og vejen til medierne, eller talen gennem medierne, mod politikerne, den virker også meget kort.

(Tillidsrepræsentant, medlem af lokaludvalg)

MED og de alternative indflydelseskanaler

Det faktum, at der findes en lang række andre fora for forhandlinger, indflydelse og medbestemmelse, som af aktørerne tillægges mindst lige så stor betydning som SU-strukturen, har måske haft stor indflydelse på, at MED ikke her er blevet taget mere alvorligt. En mellemlider fortæller, at da samarbejdet blev revurderet i 2001, var medarbejdersiden mildt sagt lunken for ikke at sige ligeglad med MED – og årsagen var måske netop, at man vidste, at det ikke var hér, de interessante slag blev udkæmpet.

Et argument fra [fagforeningen] var, at de syntes, at det hele var godt nok. Altså - de syntes, som led i deres praksis, at HSU bare var ét element i et flerstrengt system for at kunne opnå indflydelse.

(Medlem af HSU og ASU)

Det kan således ikke afvises, at en stærk bevidsthed om betydningen af de andre indflydelseskanaler har begrænset interessen for MED i særdeleshed og samarbejdssystemer i almindelighed.

Meget symptomatisk for hele denne diskussion har et af de mest omtalte temamøder i HSU været om ytringsfrihed for offentligt kommunalt ansatte.

Matchning

Parterne er generelt velforberedte, ikke mindst pga. af en professionaliseret organisation på begge sider.

I et HSU repræsenterer [medarbejderrepræsentanterne] 8-9.000 medarbejdere - så mange hoveder varetager de interessen for. De sidder inden for faglige organisationer, der er ganske store; det er FOA, det er HK, det er Lærerforeningen, Gymnasielærerne og sådan nogle ting. Nogle af dem er højtuddannede, veluddannede, og de forskellige faglige organisationer har en lang række kurser for tillidsmænd, som jo også uddanner dem til at sidde i forhandling som i HSU-sammenhænge. Det er mit indtryk, at de medarbejdere, der sidder der, er veluddannede og er dygtige til at sidde der.

(Formand i HSU)

En sekretær påpeger ligeledes, at der er en høj grad af professionalisme – ikke mindst medarbejdersiden er gennemprofessionaliseret.

Dem, der sidder og er interesserede i det her, mange af dem sidder jo i de faglige organisationer, om ikke fuldtids, men har mange timer i organisationerne. Det er jo deres hovedbeskæftigelse. Det er en stor kommune og en stor forvaltning. Bare tænk på lærerne - de har jo nærmest en fuldtidsbeskæftiget.....De er meget professionelle. Top-professionelle. Og de har hele baglandet, som kan fodre dem med informationer om dit og dat.....De er vel-

rustede. De er lige så velrustede, som jeg er. De står lige så stærkt(...).Det er meget, meget jævnbrydigt.

(Sekretær i PPU)

Det betyder så også, som denne leder siger, at man snakker samme sprog og hurtigere kommer frem til, hvad det drejer sig om. Spørgsmålet er så, om det også er de emner og det sprog, der har interesse for de menige medarbejdere ude på arbejdspladserne.

Kommunikationen mellem niveauerne

Kommunikationen mellem lokale samarbejdsudvalg (LSU), afdelingssamarbejdsudvalg (ASU) og hovedsamarbejdsudvalg (HSU) er svag – i hvert fald hvis man spørger dem, der sidder i de øverste niveauer.

Sammenhængen mellem afdelingssamarbejdsudvalg, hovedsamarbejdsudvalg og så det lokale samarbejdsudvalg - den er ikke til stede. Jo, formelt er den.

(Formand i ASU, medlem i HSU)

Sekretæren i HSU påpeger, at underudvalgene slet ikke er involveret i de overordnede politikker.

ASU og LSU bliver ikke hørt omkring de overordnede – hverken lønpolitik eller sikkerhedspolitik. Det gør de ikke.

(Sekretær i HSU)

Også på ASU-niveau er der frustrationer over kommunikationen mellem niveauerne. Et afgørende element er informationsudveksling og her ikke mindst, at parterne på de forskellige niveauer har tid nok til at forberede høringssvar.

Der er et stort timingsmæssigt problem. Det er jo fuldstændig umuligt at skabe en dialog mellem lokalsamarbejdsudvalgene, afdelingssamarbejdsudvalget og hovedsamarbejdsudvalget. Simpelt hen på grund af timing og tid. Vi får ikke materialet til HSU-mødet ud, så vi kan nå at diskutere det her og slet ikke lokalt. Og det, man diskuterer lokalt, hvad det end måtte være, kommer aldrig herop. Det kan højst komme op på afdelingssamarbejdsudvalgsniveau, højst. (...) Der er virkelig ingen former for dialog nedad, opad.

(Formand for ASU, medlem i HSU)

Den primære årsag til den ringe kommunikation op og ned i systemet er tid – at det materiale, som parterne lokalt skal tage stilling til, sendes ud for sent og kræver tilbagesvar for hurtigt. Derfor bruger man mere tiden på at forberede repræsentanterne i HSU på møderne.

Bliver der sendt ting ud til høring i lokaludvalgene?

Nej, det gør der ikke.. (...) I ASU går det mest på at klæde deres repræsentanter [i HSU] på til at mene det, de skal mene - eller at klare de lokale forhold. Der er ikke meget op og ned i systemet. Det er der ikke. Der kommer så nogle enkelte henvendelser i nogle konkrete spørgsmål, så det er klart, der er noget kommunikation dér. Men det er ikke voldsomt. Det er det ikke.

(Næstformand i HSU)

Mange af de ting, som besluttet centralt, kan imidlertid have afgørende betydning lokalt, og derfor ville det være oplagt at sende ting ud til høring fra hovedsamarbejdsudvalget. Men det sker ikke.

Afdelingssamarbejdsudvalg og lokalsamarbejdsudvalg bliver ikke hørt omkring de overordnede politikker – hverken lønpolitik eller sikkerhedspolitik. Det gør de ikke.

(Sekretær i HSU)

En forklaring på manglende dialog mellem udvalgene er som nævnt tid og timing. Men også indholdsmæssigt er udvalgene langt fra hinanden.

Kommunikationen mellem HSU og ASU - er den tilfredsstillende?

Nu har de jo meget forskellige interesser. Dagsordenen i ASU - det er jo huset her. Og det der interesserer folk. Jeg mener, det er helt andre ting, man drøfter i HSU. (...) Det er ikke sådan, at det er storebror og lillebror.

(Sekretær i PPU)

I afdelingsudvalg, og især i lokaludvalgene, er det arbejdspladsen og de lokale problematikker, der optager folk mest, og ikke de overordnede retningslinier, der diskuteres på hovedsamarbejdsudvalgsniveau.

Det er det nære samarbejde, der kan gøre sig gældende på en institution. Det er det, de interesserer sig mest for. Det er APV, og det er sikkerhed, og det er 100.000 ting, som de kan drøfte. Men det er det nære miljø. Der er langt fra det nære og så til HSU.

(Formand i HSU)

At udvalgene har så forskellige emner på dagsordenen er formentlig en af grundene til, at der heller ikke tages de store initiativer til at forbedre kommunikationsstrømmen fra nogle af niveauerne.

Principielt kan vores afdelingssamarbejdsudvalg godt sende forslag frem til hovedsamarbejdsudvalget.

Men når du siger principielt...?

Vi gør det ikke. Vi kunne godt gøre det. Og jeg vil sige, kommer der en sag, der er egnet til det, ville vi gøre det.

(Formand for ASU, medlem i HSU)

På det øverste og mellemste niveau er man altså ret kritisk over for den manglende kommunikation mellem udvalgsniveauerne. Interessant nok er det ikke sådan, situationen opleves i et lokaludvalg. Et medlem af et lokaludvalg har da bemærket, at der tages ting op i HSU, som kommer nedefra.

Tit bliver der jo taget emner op i hovedsamarbejdsudvalget, som kommer nede fra – det må man sige. Alle referater fra LSU skal jo ind. Der er en procedure omkring det. Der er en ret kort tidsfrist, efter at referatet er lavet og mødet er afholdt - dér skal man så sende ind til sekretariatet for HSU. På den måde følger de jo så også de ting, der bliver behandlet her i lokalsamarbejdsudvalget.

(Formand i lokaludvalg)

Det er ikke helt konkret, at man genkender sig selv, men mere nogle sager, som man har taget op i nogle lokale sammenhænge, som så kan blive diskuteret mere generelt i HSU.

Kan I så genkende jer selv, når I ser de her referater ?

Ja, fx omkring fornuftig rengøring. Der var det helt tydeligt, at nogle af de ting, der kom op [i HSU], de kom ude fra de skoler der var i gang med fornuftig rengøring. Jeg vil ikke sige, at vi kunne genkende os selv på den måde. Men altså det var helt tydeligt, at det var noget, der kom ude fra skolerne.

(Formand i lokaludvalg)

Men den manglende information til nogle grupper af medarbejdere skyldes også, at der er forskellige grader af professionalisering i medarbejdergrupperne. Nogle har et stort og stærkt apparat, andre et langt svagere.

Det mener jeg, for så vidt, er et spørgsmål om grad af professionalisme. Man kan se, at Københavns Lærerforening, som er den store og stærke på B-siden, de har ingen problemer med at få kommunikeret tingene til deres bagland. Men de har også et stort sekretariat, og det kvalificerer selvfølgelig deres mulighed for at påvirke processen.

(Formand for ASU, medlem i HSU)

Det er således ikke et helt éntydigt billede, der tegnes af en dårligt fungerende kommunikation mellem udvalgene. Nogle er meget tilfredse med at se 'deres' sager taget op, og de føler sig hørt. Andre – især aktører på HSU og ASU-niveau - mener, at det kan og bør gøres bedre.

Arbejds miljøarbejdet

Med valget af SU-system har man også fravalgt muligheden for at arbejde med sikkerhedsrepræsentanter direkte i samarbejdsudvalgene. Selvom især ledelsen øjnede en effektivitetsmæssig fordel i at sammenlægge de to systemer, har der været udbredt tilfredshed med sikkerhedsorganisationen, og det har uden tvivl haft betydning for, at diskussionen om at slå de to systemer sammen ikke nåede særlig langt.

Sikkerhedsorganisationen er efter min mening meget velfungerende – også i forhold til vores institutioner rundt omkring. Og dem er der jo mange af. Og de bliver prioriteret højt. Så på den led er de også velfungerende, og de har de ressourcer, de har brug for. Så den diskussion, om det kunne blive bedre i et nyt system, den har ikke været oppe og vende, fordi det fungerer så godt som det gør. (...) Vores sikkerhedsafdeling, hvis man kan kalde det det, de er meget udadvendte og drøner rundt.

(Formand i HSIU, ledelsesrepr. i HSU)

Også på lokaludvalgsniveau er der tilfredshed med adskillelsen af samarbejds- og sikkerhedsarbejdet.

Ville det have været nemmere, hvis sikkerhedsdelen havde været i samarbejdsudvalget også? Eller virker det helt naturligt, at det netop er delt op ?
Altså for mig virker det helt naturligt. Der er i hvert fald ikke noget behov for at lægge det sammen. (...) Hvis du skulle have en eller anden måde at gøre det på, jamen så ville det være mere, administrativt, besværligt. (...) Man kan også se det på referaterne fra HSIU og HSU – det er jo forskellige ting, man drøfter. Der er ikke nogen overlapning.

(Formand i lokaludvalg)

En medarbejderrepræsentant supplerer med, at det opdelte system faktisk er meget effektivt – der bliver reageret hurtigt, hvis der er arbejdsmiljøproblemer.

Selvom jeg ikke er sikkerhedsrepræsentant men tillidsrepræsentant, så synes jeg også, at de tilbagemeldinger jeg får, de går på, at man er tilfreds med systemet. Og der er, hvis man kan sige det sådan lidt banalt, hurtig udrykning. Der bliver taget vare om tingene.

(Tillidsrepræsentant i lokaludvalg)

Én for én og alle for sig

Ser man mere overordnet på det, er det ikke uden konsekvenser, at man har valgt et to-strengt system. Medarbejderorganisationerne arbejder mere eller mindre isoleret med arbejdsmiljø – fx tager lærerkredsen selv hånd om arbejdsmiljøproblemer for lærerne i denne forvaltning.

Det med arbejdsmiljøet, det har så kørt på en lidt anden facon. Altså vi har i perioder i vores fagforening gjort meget meget ud af det, fordi det har været et stort problem for os med arbejdsmiljøet, især det psykiske arbejdsmiljø. (...) Vi har så ment, at vi kunne håndtere det inden for sikkerhedssystemet. Og vi har så arbejdet med det som forening over for forvaltning. Så vi har egentlig følt, at det kunne man godt gøre.

(Næstformand i HSU)

Det betyder, at lærerne selv løser deres arbejdsmiljøproblemer, og kun i anden omgang gør deres problemer til generelle problemer i forvaltningen. Det kunne have som konsekvens, at et arbejdsmiljøproblem bliver løst som sagsbehandling og for lærerne alene – frem for at problemet bliver almindeliggjort og løst mere langsigtet og forebyggende som en overordnet politik for hele gruppen af medarbejdere.

Konfronteret direkte med forskellen på MED og SU i denne sammenhæng, overvejer næstformanden andre måder at gøre det på, som måske havde fået nogle af de svagere organisationers medlemmer mere med i arbejdsmiljøarbejdet.

*Når du nu nævner det på den måde, er der da ingen tvivl om, at man kunne have bredt det meget ud og lavet et mere ensartet arbejde. Det er der ingen tvivl om. Så dér har vi nok vurderet, at hvis vi arbejdede med det selv, så kunne vi sådan set godt opnå noget af det, vi gik efter. (...)
Der ingen tvivl om, at det havde været en styrke, hvis vi var gået samlet ind på det. Vi har også drøftet det noget i HSU, men det er klart, det er en svagheit, når vi ikke har sikkerhedsrepræsentanterne med.*

(Næstformand i HSU)

Man har dog taget initiativer til at få de to systemer, sikkerhedssystemet og samarbejdssystemet, til at kommunikere, bl.a. ved et årligt møde mellem sikkerhedsudvalget og samarbejdsudvalget. Men vurderingen er, at det ikke ændrer det store ved arbejdsmiljøets status.

Det er noget med, at I har et møde en gang om året med sikkerhedsudvalget?

Ja, der har vi så nogle temamøder, og det er også fint nok, men det er ikke noget, der sætter spor i det daglige arbejde, det er det ikke.

(Næstformand i HSU)

Ud over det årlige møde mellem HSIU og HSU er der et fast punkt på dagsordenen ved HSU-møderne, der drejer sig om aktiviteter i HSIU. Her bliver referaterne fra HSIU lagt frem, og formanden i HSIU giver en orientering om de ting, der kan have interesse for HSU.

Kommunikationen mellem sikkerhedssystemet og samarbejdssystemet er imidlertid afgrænset til hovedudvalgsniveau. En tilsvarende procedure er ikke etableret på afdelingsniveau, og det efterlyser formanden i HSIU. Han finder, at der er et interessesammenfald mellem sikkerheds-og samarbejdssystemet, især hvad angår det psykiske arbejdsmiljø.

Når vi kigger på afdelingsniveau, så må jeg indrømme, at det er sjældent, at vi diskuterer sikkerhedsproblemer i ASU. Der er jo et lokalt sikkerhedsudvalg, i forvaltningen, men det har været begrænset, hvad der har været af sikkerhedsmæssige problemstillinger, som har været oppe i ASU. (...) Det ville jo være naturligt, hvis der var nogle ting, [at man tog det op i ASU] - som i HSU, der er der jo et fast punkt, der hedder: 'Hvad sker der i et HSIU?' Her bliver dels referaterne lagt frem, og dels giver jeg en orientering om de ting, der kan have interesse for HSU. Tilsvarende procedure er der altså ikke etableret på afdelingsniveau.

(Formand for HSIU, Formand for ASU)

I PPU er det psykiske arbejdsmiljø et emne, der i høj grad har medlemmernes interesse.

Omkring det psykiske arbejdsmiljø er der jo helt klart en diffus opgave i at omkranse det, må man nok sige. Det er i hvert fald en stor interesse både i HSU og HSIU og kigge på de ting. Det kan jeg også se i mit eget personalepolitiske udvalg, det er noget, vi bruger meget tid på.

(Sekretær i PPU)

Et andet aspekt, der medvirker til en høj grad af vidensdeling mellem sikkerheds- og samarbejdssystemet, er, at en del af medlemmerne i henholdsvis HSU, HSIU og PPU er gengangere. Fx er formanden i hovedsikkerhedsudvalget også formand i PPU og medlem af HSU. Selvom gengangerne sidder med forskellige kasketter på i de forskellige udvalg, letter det alligevel informationsstrømmen imellem udvalgene.

Så det er ikke sådan, at der er to lukkede systemer der kører hver sit.....Så mange er vi heller ikke. Altså der er total åbenhed og viden omkring det, der foregår. Så jeg oplever ikke, at der er nogle store problematikker omkring, at vi ikke har en MED-struktur.

(Sekretær i PPU)

Formelt er der altså tale om et to-strengt system, men der er ikke vandtætte skotter mellem de to systemer. Mange informationer glider mellem samarbejdssystemet og sikkerhedssystemet, og spørgsmålet er, om ikke selve diskussionen om MED har medført en større opmærksomhed på dette – sammen med et generelt øget fokus på ikke mindst det psykiske arbejdsmiljø. Tilbage står alligevel, at sikkerhedsproblemerne bliver behandlet fragmenteret; de faggrupper, der er stærkest i samarbejdssystemet, får gennemført arbejdsmiljømæssige ændringer for deres gruppe – men det kommer måske ikke altid til at danne basis for en generel politik på området.

Status på MED-diskussionen – og fremtiden

Hvor står så MED-diskussionen i dag i forvaltningen? Status på MED er i dag, at man tager det op en gang årligt med udgangspunkt i de papirer, som MED-sekretæren har modtaget gennem året – hvorpå man rutinemæssigt beslutter at fortsætte det eksisterende system.

Man skal tage det op en gang årligt i HSU, men der er ingen debat om det. Det er en død sild. Det er ikke et levende emne, som optager ret mange. Der er altså ikke rigtig nogen, der har lyst til at tage det op.

(Sekretær i PPU)

Selv de ledere, som førhen gik ind for en strukturændring, er i dag tilfredse med det eksisterende system.

Det er min vurdering, at HSU i dag er et udvalg, hvor medlemmerne tør sige noget, sige deres mening. Så jeg savner ikke MED-udvalg i dag – ikke på nogen måde.

(Formand i HSU)

En medarbejder vurderer, at det mere er lidt luksus, at man har flere søjler i et samarbejdssystem.

Jeg oplever ikke, at der er nogen store problematikker omkring, at vi ikke har en MED-struktur. Det er sådan principielt, at jeg synes, det er lidt luksus, at man deler alle de der søjler, når det er de samme ting, vi taler om. Men det er mere sådan en principiel holdning. Det er ikke, fordi at det måske er mere effektivt end det andet.

(Sekretær i PPU)

En leder mener, at samarbejdssystemet er forældet. Tiderne har ændret sig i retning af konsensus snarere end konflikt, og der er ikke længere en klar interesse modsætning mellem A-og B-siden.

Men selve SU-systemet er forældet, og det bygger på nogle ideer, der ikke længere er til stede. SU-systemet blev oprettet i en tid, hvor der var modsatrettede interesser mellem A-og B-siden. Og i dag er de interesser samstemmende. Vi er dybt afhængige af medarbejderne, og medarbejderne er dybt afhængige af os. Vi og medarbejderne er dybt afhængige af, at kommunens budget og regnskaber hænger sammen. Vi er dybt afhængige af, at der er troværdighed opad i det politiske system omkring forvaltningen. Derfor mener jeg, og har ment det længe, at SU-systemet burde afløses af en anden måde at arbejde sammen på, for det bygger jo på nogle præmisser, der ikke længere eksisterer.

(Formand i ASU, medlem af HSU)

Denne leder mener, at lokalsamarbejdsudvalg faktisk fungerer bedre end hovedsamarbejdsudvalget, og ikke mindst derfor skal samarbejdet lokalt være fokuspunktet i fremtidens samarbejdssystem.

Jeg synes, man skal snakke meget mere om ånden i det her samarbejde. Jeg vil sige: Pyt med, hvordan man laver et samarbejdsudvalg med lige mange ditten og lige mange datten, og alle faggrupper skal være dækket. Man skal fokusere meget mere på samarbejdet lokalt. Har medarbejderne indsigt i budget og regnskabet? Har de nogle muligheder for at påvirke lederens di-

spositioner? Det bør man fokusere på. (...) Det er også den ånd, der er i MED-aftalen. Og så skal man passe på med at bygge alt for store administrative systemer op omkring det. Jeg synes, jeg bruger rigelig tid på hele tillidsmandssystemet. Langt mere, synes jeg, end der er belæg for i en pædagogisk institution.

(Formand i ASU, medlem af HSU)

For denne leder er det det lokale niveau, der skal forankre samarbejdet i forvaltningen – og her kunne MED-aftalen meget vel være udgangspunktet for en sådan ny struktur i forvaltningen.

Opsamling

- *Forhandlingerne om MED* blev startet af ledelsen. Ledelsesessiden var, som udgangspunkt, lidt mere interesseret i mulighederne, der lå i MED, end medarbejdersiden. Medarbejdersiden fandt, at man har lagt et betydeligt arbejde i at få det eksisterende SU-system til at fungere, og det ønskede man ikke at sætte over styr ved at eksperimentere med nye medindflydelsesformer. En del medarbejdere var desuden skeptiske over for ideen om at sammenlægge sikkerheds- og samarbejdssystemet – dels fordi de mente, at det ville betyde en nedskæring på antallet af medarbejderrepræsentanter, dels fordi de frygtede, at *arbejds miljøarbejdet ville blive nedtonet*. Men holdningen på medarbejderside var ikke éntydig. Ledelsens interesse var et mere effektivt system med færre møder, men målet var ikke nødvendigvis færre medarbejderrepræsentanter. Heller ikke på lederside var holdningen éntydig. Visse ledere ønskede desuden, iflg. medarbejdersiden, at fastholde en så central styring som muligt. Da der ikke kunne opnås enighed på medarbejderside om indførelse af MED, fastholdt man SU-strukturen. Samarbejdsstrukturen tages op én gang om året, men der er ingen af siderne, der udtrykker egentlig interesse for en ændring af systemet – ej heller de ledere, der tidligere foretrak MED.
- *To andre faktorer* spillede indirekte ind, da man besluttede at fastholde SU-systemet: For det første var *forvaltningen relativ ny* – fra 1998. Man havde allerede brugt en del energi på at etablere et SU-system og på at få det til at fungere, og man var derfor tilbageholdende med at starte på et nyt medindflydelsessystem. For det andet var hele kommunen under betydelig forandring med *bydelsforsøg*, netop da MED-systemet skulle forhandles. Man valgte derfor først at se, hvordan denne ændring forløb – og man kiggede også på, hvordan det forløb med introduktionen af MED i en af de andre bydele. Med en interviewpersons ord var forvaltningen 'hærges af strukturelle og organisatoriske forandringer', og man manglede ikke ligefrem store forandringer på samarbejdssiden også.
- Man må dele samarbejdet i hovedsamarbejdsudvalget op i *to perioder*:
 - *1998-2002*: Samarbejdsudvalgsmøderne i HSU er i denne periode præget af *ringe samarbejde, mere orientering og markering af standpunkter*. Parterne markerer deres på forhånd formulerede synspunkter i udvalget, og ledelsen tager medarbejdernes synspunkter til efterretning – uden at der opstår en egentlig diskussion. Processen er præget af en afklaring af grænser og synspunkter på samarbejde – herunder en afklaring af, at der finder orientering og samarbejde sted i HSU, og at der ikke kan indgås aftaler her. Møderne er stærkt rituelle – ledelsen fremlægger sine synspunkter, og medarbejderne fremlægger deres, men der er ikke tale om egentlig dialog, og det er stort set kun formand og næstformand samt medlemmet fra gymnasielærerfor-

eningen, der tager ordet ved møderne. På begge sider er der frustrationer over samarbejdsformen, og der nedsættes en arbejdsgruppe til at se på forbedringer af samarbejdet.

- 2002-: Der er i højere grad tale om koordinering af, hvad der skal foregå i HSU nu. Der holdes ikke blot formøder på A-siden hhv. B-siden, men også formøde mellem formand og næstformand, som så vurderer, hvad der skal tages op på møderne. Desuden søger man at uddelegere emner til diskussion til de andre deltagere på både A- og B-siden, så ikke kun formand og næstformand bliver de udførende. Man indfører temaer på HSU-møder, og en gang om året holdes møder mellem sikkerhedsudvalg og samarbejdsudvalg. Den overordnede vurdering er, at det har hjulpet på samarbejdstonen, men stadig har *møderne karakter af ritualer*, hvor det er afgørende for parterne at få taget deres udtalelser til referat. Selv om møderne har denne rituelle karakter, påpeges det, at ritualer også har betydning for samarbejdet, og på den måde opfatter i hvert fald de ledende parter i HSU ikke møderne som meningsløse. Om der er tale om et egentligt samarbejde mere end en informationsudveksling kan stadig diskuteres.
- Siden etableringen af SU-strukturen i 1998 finder der en konstant magtkamp sted mellem ledelsen og medarbejdersiden om, *hvad samarbejdsstrukturen skal dreje sig om*. B-siden finder det nødvendigt til stadighed at understrege, at aftalesystemet er adskilt fra samarbejdssystemet, og at det er i HSU, samarbejde finder sted. Man kan, med udgangspunkt i denne forvaltning, diskutere, om HSU-strukturen skal bruges til *information, samarbejde (med medindflydelse og evt. medbestemmelse) eller aftaler*. Der er ikke tvivl om, at det i hele perioden er blevet brugt til information – i hvert fald information om, hvor alle parter står på forskellige områder. Der har siden 2002 været tilløb til samarbejde, mens B-siden på ingen måde ønsker, at der skal være tale om et aftaleforum.
- En medvirkende årsag til, at møderne i HSU stadig har karakter af ritualer er, at alle emner vedrørende personalepolitiske forhold tages op i *Personalepolitisk udvalg* (PPU), der er hæftet op på HSU. Det betyder, at mange personalepolitiske emner reelt diskuteres og besluttet i PPU. Konsekvensen er, at mange emner ikke bliver diskuteret i HSU, for størstedelen af medlemmerne i PPU sidder også i HSU. Det gør diskussionerne fra møderne i PPU overflødige at gentage i HSU, hvor de, der ikke er med i PPU, til gengæld kan føle, at beslutningerne allerede er taget hen over hovedet på dem. Til forskel fra tonen i HSU er møderne i PPU mere afslappede og uformelle, og fordi det også er et mindre forsamling, er det nemmere at indgå i en egentlig dialog mellem interesserede parter.
- *Referaterne* fra udvalgmøderne i HSU er meget præcise og omstændelige – der redegøres præcis for, hvem der har sagt hvad, og hvem der har gjort indsigelser. Dette har været og er stadig med til at gøre møderne meget rituelle – det er de enkelte aktører magtpåliggende at markere standpunkter for de organisationer, som de nu tilhører, for siden at vise baglandet, at man altså var på banen over for ledelsen. Samtidig giver de jo også betydelig information til dem, der måtte være interesseret.
- En årsag til, at parterne ikke har udvist større interesse for MED i særdeleshed og ændringer af samarbejdsstrukturen i almindelighed kan være, at mange centrale aktører arbejder med *uformelle indflydelseskanaler*. Det drejer sig om tre kanaler: Først og fremmest politikere; sekundært medier; og endelig brugerbestyrelser. Alt sammen kan lægge pres på det politiske system og ledelsen i kommunen, og de kanaler benyttes, hvis man især på

medarbejderside ikke finder lydhørhed hos ledelsen. Der er i forvaltningen en almindelig accept af, at disse kanaler også bruges sideløbende med samarbejdssystemet – selv om begge sider også er opmærksomme på, at de ikke må misbruges. Problemet med dette mere eller mindre uformelle system er, at det for nogle aktører spiller samme eller en større rolle end det formelle system. Nogle medarbejdergrupper – lærerforeningen og gymnasielærerforeningen – i sådan en stor forvaltning/kommune er således langt mere professionaliserede end de andre faggrupper i SU. Måske er det meget sigende, at man som tema i HSU har haft ytringsfrihed for de ansatte i kommunen i et HSU.

- Fra medarbejderside og måske især fra ledelsesside er der *opmærksomhed på repræsentationsproblemet*. Ikke alle kan få repræsentation i HSU, og derfor har man gjort en del ud af at *formalisere formøderne*, så suppleanter, der typisk kommer fra andre organisationer end de faste medlemmer, også er med. En lederrepræsentant er faktisk ikke klar over, hvorfor han er udpeget til at sidde i hovedudvalget. Han ved ikke, hvem han præcist repræsenterer, andet end 'den sunde fornuft'.
- *Sammenhængen mellem afdelingssamarbejdsudvalg, hovedsamarbejdsudvalg* og så de lokale udvalg er ikke særlig tydelig – andet end formelt. Den primære informationskanal er referater, som så til gengæld er grundige. Der sendes stort set aldrig noget til høring fra hovedudvalg til underudvalgene, og der kommer stort set ikke emner op fra underudvalgene til beslutning i hovedudvalgene. En væsentlig årsag hertil er, at underudvalgene skal igennem en omstændelig proces, hvis alle parter skal høres, og ofte får de informationer og materiale for sent til, at de kan nå at reagere. Desuden er underudvalgene mest optagede af de lokale problematikker, knyttet til de enkelte institutioner, og derfor mangler de også overskud til at sætte sig ind i de mere overordnede personalepolitikker, som HSU arbejder med.
- I og med, at der er tale om en relativt ny forvaltning og dermed også en ny samarbejdsstruktur, er det ikke muligt at sammenligne med en tidligere struktur – og dermed med *arbejds miljøets status* i en tidligere struktur. Med valget af et SU-system har man også *fravalgt en sammensmeltning af sikkerhedssystemet og samarbejdssystemet*, men adskillelsen mellem de to systemer er ikke hermetisk. Dels er der stort personsammenfald i HSIU og HSU, dels holder man møde mellem sikkerhedsudvalget og HSU én gang om året. Endelig er der et fast punkt på dagsordenen ved HSU-møderne, hvor der informeres om, hvad der foregår i HSIU. Især det psykiske arbejdsmiljø er et interesseområde i såvel HSU som HSIU og PPU. Samarbejdet om arbejdsmiljøspørgsmål er dog mest udpræget på HSU-niveau. Vurderingen er, at det ikke rykker af betydning, og et problem med den adskilte struktur er, at sikkerhedsspørgsmål ofte behandles som lokale sager eller sager, der knytter sig til en bestemt faggruppe. Det betyder, dels at sagerne sjældent fører til en egentlig almen politik på arbejdsmiljøfeltet, dels at de stærkeste organisationer, som tager deres fagrelaterede arbejdsmiljøproblemer op, også bliver styrende for politikken på området, hvis der endelig skal etableres en politik. Spørgsmålet er dog, om ikke selve diskussionen om MED har haft den indflydelse, at der til stadighed bevares et fokus på feltet – selv om en strukturændring ikke er fulgt med.
- Den professionaliserede brug af alternative indflydelseskanaler har også *haft indflydelse på holdningen til MED-strukturen*. Det synes at være en udbredt holdning, at samarbejdsstrukturen blot er én – og måske ikke engang den vigtigste – blandt flere indflydelseskanaler. Derfor er der heller ikke grund til at diskutere samarbejdsformen så meget. *Status på MED* i

denne forvaltning i dag er, at det ikke interesserer ret mange at tage det op. Man har en struktur, som man i det store og hele er tilfreds med, selv om meget af samarbejdet har rituel karakter. Men formår man at navigere i en verden, hvor samarbejdssystemet ikke er det eneste – og måske ikke engang det vigtigste – forum for indflydelse, har man gode muligheder for at påvirke samarbejde og ledelse.

Case 8: Jysk SU-landkommune

Kommunen

Kommunen har ca. 12.000 indbyggere. Der er tre niveauer i samarbejdssystemet fordelt på et hovedsamarbejdsudvalg, fem områdeudvalg samt 19 lokaludvalg. Indtil for nylig har der ikke været nogle centrale samarbejdsorganer i organisationen. Hovedsamarbejdsudvalget er først blevet etableret i år 2000 i forbindelse med et ledelsesskifte i kommunen.

Der har aldrig været et centralt sikkerhedsudvalg og på grund af ikke så velfungerende eller manglende lokale sikkerhedsudvalg, har man længere nede i systemet søgt lokale løsninger på arbejdsmiljøarbejdet – ofte ved at inkorporere det i samarbejdsudvalgene.

MED blev første gang forhandlet i 1998 uden indgåelse af en MED-aftale, men forhandlingerne er blevet genoptaget i efteråret 2003. Forhandlingsorganet er sammensat af otte medarbejderrepræsentanter (hvoraf to ikke er ansat i kommunen) samt tre ledelsesrepræsentanter.

MED-forhandlingernes første runde: 1997-1998

Når forhandlingerne om MED fik en meget kort levetid og forliste i 1998, fremhæves tre afgørende årsager hertil. Den væsentligste barriere var, at den daværende ledelse i kommunen var meget konservativ og ikke særligt interesseret i at afgive hverken medbestemmelse eller medindflydelse – hvilket alene manglen på centrale samarbejdsorganer vidner om.

Jamen jeg tror, at det har været manglende vilje fra leddene længere oppe til at ville sætte det i værk på det tidspunkt.

(Næstformand i områdeSU, medlem af HSU, næstformand i område SIU, deltager i MED-forhandlingsudvalget)

For medarbejderne var det dog også en stor – og lidt uoverskuelig – sag at tale om MED, fordi samarbejdssystemet i forvejen var så dårligt fungerende. Nogle steder var man først lige startet på at have samarbejdsudvalg ude på de enkelte enheder. Mange steder var man derfor mere optagede af at lære at tage dette ordentligt i brug, før man havde mod på at tænke i nye baner – i forhold til en helt ny samarbejdsorganisation.

En tredje årsag til, at MED-forhandlingerne ebbede ud, var organisationsrepræsentanterne i forhandlingsudvalget. Det var ikke det, at de sad i forhandlingsudvalget – men at mange af de personer, som de selv repræsenterede, fandt, at organisationsrepræsentanterne tog emner op, som ikke var af interesse for dem. De tog detaljespørgsmål op, som medarbejderne fandt uvæsentlige, og når der i forvejen ikke var den store interesse for MED, blev disse uoverensstemmelser endnu mere afgørende.

Jeg tror, at noget af det, det strandende på, det var at de som faglig organisation ligesom red deres kæpheste lidt. Og når ikke der var den store velvilje i vores kommune til at lave en masse nye tiltag så... jamen én af dem brugte det udtryk; hvorfor hælde gammel vin på nye flasker? Og det var ligesom dér, vi strandende sidste gang.

(Næstformand i områdeSU, medlem af HSU, næstformand i område SIU, deltager i MED-forhandlingsudvalget)

Kommunen må have været blandt de første og hurtigste til at afslutte forhandlingerne om MED, og tager man udtalelserne fra såvel ledere som medarbejdere i betragtning, har der formentlig ikke været meget reel forhandling, inden man besluttede at fastholde SU. Spørgsmålet er, om det dog har været helt meningsløse forhandlinger – ledelse og medarbejdere fik markeret deres holdninger til samarbejdet, og måske netop den fastlåsning i holdningerne på begge sider betød, at en ny ledelse fik mulighed for at markere sig positivt.

Det nuværende SU-system

I år 2000 kom en ny ledelse i kommunen, og denne ledelse fik stor betydning for samarbejdssystemet i almindelighed og den senere genoptagelse af MED-forhandlingerne i særdeleshed.

Som jeg siger, da vores nye kommunaldirektør trådte til, så synes jeg, at der kom gang i tingene.

(Næstformand i områdeSU, medlem af HSU, næstformand i område SIU, deltager i MED-forhandlingsudvalget)

SU-systemet før og efter ledelsesskifte

Den nye ledelse har givet et friskt pust til samarbejdssystemet i det hele taget og medarbejderne føler i dag, at de i højere grad har mulighed for at komme på banen.

Jeg synes egentlig, at vi er gode til at tage alle mulige emner op også omkring kommunikation og information og så videre, hvordan tingene skal være....

(Næstformand i områdeSU, medlem af HSU, næstformand i område SIU, deltager i MED-forhandlingsudvalget)

Førhen var sagen en lidt anden. Der var en barriere i kommunikationen mellem ledelse og medarbejdere. Der var dét, som man nogle steder betegner som et rockwoollag - dvs. et udefinerbart, men ikke desto mindre mærkbart isolerende lag mellem ledelse og medarbejdere, som hindrer en klar kommunikation.

Men nogle ting har man kunnet slå i - ligesom i en dyne. Det har ikke ligesom flyttet så meget, vel.

(Næstformand i områdeSU, medlem af HSU, næstformand i områdeSIU, deltager i MED-forhandlingsudvalget)

Ledelsesstilen slog igennem på forskellige måder. Et element var, at man ikke i særlig stor grad uddelegerede beslutninger.

Før var det også sådan, at jeg skulle spørge om alt. Jeg måtte ikke selv tage en beslutning.

(Sikkerhedsrepræsentant i områdeudvalg)

Også på mere indirekte måder blev forskellen mellem ledere og menige ansatte markeret.

Det var faktisk sådan, at hvis jeg skulle spørge kommunaldirektøren om noget, og jeg lige spurgte, når han gik forbi - det kunne jo så være for ikke at forstyrre unødvendigt - jamen så skulle jeg gå bagefter for at få svar. Altså - han stoppede ikke op ude ved mit skrivebord for at give mig svar!

(Sikkerhedsrepræsentant i områdeudvalg)

Hvor den tidligere ledelse betragtedes - eller ønskede at blive betragtet – som noget andet og mere end de almindelige medarbejdere, så betegnes den nuværende ledelse som 'mennesker ligesom vi andre'.

Jeg har overhovedet ikke problemer med at gå ind til kommunaldirektøren, hvis der er den mindste smule. Der er ikke noget der er for småt til, at han tager det seriøst. Det er der absolut ikke. (...) Jamen det er jo mennesker, ligesom vi andre er. Og det var den tidligere ledelse jo ikke.

(Sikkerhedsrepræsentant i områdeudvalg)

Hele ledelsestilen er altså ændret betydeligt ved ledelsesskiftet år 2000. Men alt handlede trods alt ikke om personer, selv om der ikke er tvivl om, at de mennesker, der tegnede ledelsestilen, havde og har betydelig indflydelse på samarbejdsstrukturen.

Ungt hovedsamarbejdsudvalg

En af de helt konkrete årsager til, at samarbejdssystemet, set fra medarbejder-side, gav begrænset medindflydelse, var, at der slet ikke eksisterede et centralt samarbejdsorgan i kommunen.

Jeg tror da, at man har arbejdet med meget rundt omkring [på kommunens arbejdspladser], som ikke er kommet længere, end dér hvor man har siddet.

Vi havde en kommunaldirektør... Ja, så sådan var det, altså. Det er bare en konstatering, at det gad han ikke det her. Og så var det jo lige meget.

(Medlem af HSU, medlem af områdeSU, formand for område-SIU, formand for lokalsU)

At der ikke var noget hovedsamarbejdsudvalg i kommunen betød, at man ikke havde noget centralt forum, hvor retningslinjer for lønpolitik, seniorpolitik mv. kunne tegnes. I nogle tilfælde lykkedes det alligevel at lægge fælles politikker i kommunen, men de blev lagt nedefra og op – dvs. de udsprang fra lokalt og ikke fra centralt hold. På den måde blev det tilfældigt, hvilken politik der kom til at tegne sig for hele kommunen – helt afhængigt af den arbejdsplads, der måske fik gjort mest ved et emne, og som tilfældigvis fik gennemslagskraft på rådhuset.

En medarbejder forklarer, hvordan man ind imellem havde succes med at brede idéer ud fra et lokalt samarbejdsudvalg.

Så lige pludselig, så fik vi en krigsberedskabsplan, som vi startede her. Den fik vi så til at dække hele kommunen, ikke. Og sådan blev det. Men det var meget tilfældigt.

(Medlem af HSU, medlem af områdeSU, formand for område-SIU, formand for lokalSU)

En medarbejder illustrerer, hvordan man virkelig havde følelsen af at slå i en dyne, hvis man ønskede at gå i dialog med ledelsen. En tidligere fællestillidsrepræsentant på daginstitutionsområdet var fræk nok til at gå forbi den tidligere kommunaldirektørs dør - hver gang hun var inde til et møde på rådhuset - og rykke ham for etableringen af et HSU – men der skete ikke noget.

Og det har hun nok sagt til ham, måske seks gange om året i fem år. Og hun gjorde det konsekvent hver gang. Men... nå ja...

(Sikkerhedsrepræsentant i områdeudvalg)

Behovet for et hovedsamarbejdsudvalg var altså mærkbart blandt nogle medarbejderne – og en ny ledelse blev derfor modtaget med kyshånd.

Tror du, at man havde fortsat uden et HSU, hvis nu ikke man havde skiftet ledelse?

Så var der nok sket et oprør på et tidspunkt.

(Medlem af HSU, medlem af områdeSU, formand for område-SIU, formand for lokalSU)

Den nye ledelse etablerede altså i første omgang et hovedsamarbejdsudvalg – i sig selv en betydelig fornyelse i en kommune, hvor medarbejderne ellers ikke var vant til medindflydelse og samarbejde.

Et skrantende arbejdsmiljøsystem

Også på sikkerhedsområdet har man levet uden et centralt organ til at varetage opgaverne.

Vi har ikke det dér med sikkerhedsudvalg og hovedsikkerhedsudvalg og sådan nogle ting. Det har vi ikke haft.

(Sikkerhedsrepræsentant i områdeudvalg)

Til forskel fra initiativet om etableringen af et HSU har den nye ledelse ikke være primus motor i at få løftet sikkerhedsarbejdet

Arbejdsmiljøarbejdet som det er lige nu - er det fjernt fra jeres arbejde?

Meget, ha, ha...Ja, den formelle del af det. I øvrigt så synes jeg også, at arbejdsmiljøloven, det er også noget stift noget.

(Formand i HSU)

En for stiv arbejdsmiljølov bruges af ledelsen som en begrundelse for, at man ikke formelt har været så gode til det med sikkerhedsarbejdet.

De ting, som arbejdsmiljøloven påbyder, at vi skal gøre på dén og dén måde, det er noget der opleves som ekstra arbejde. Der er ikke rigtig nogen gevinst ved det. (...) Så jeg synes, at det virker lidt tungt nogle gange. Og det er måske også begrundelsen for, at vi ikke er gode nok til sikkerhed. Det er den formelle side af sagen.

(Formand i HSU)

For denne leder er vurderingen altså, at man ikke vinder noget ved at følge arbejdsmiljøloven til punkt og prikke. Men i praksis finder man nogle løsninger, og ledelsen finder i hvert fald ikke, at det står så ringe til endda med sikkerhedsorganisationen.

Jeg vil så sige, at vi er gode nok til det på det praktiske plan. Fx her i huset – og i sikkerhedsgrupperne – og udvalgene fungerer også fint.

(Formand i HSU)

Blandt medarbejderne har man ikke som hos ledelsen lavet en skelnen mellem en formelt haltende, men i praksis velfungerende sikkerhedsorganisation. Medarbejderne finder, at sikkerhedsarbejdet halter – formelt såvel som reelt.

Hvad er problemet med sikkerhedssystemet?

Jamen det fungerer simpelt hen ikke. Der holdes ingen møder. Jeg ved ikke hvorfor.

Er det på et mere overordnet plan eller.....?

Jamen vi har sådan set et sikkerhedsudvalg, men vi har aldrig rigtig haft nogen møder.

(Næstformand i HSU)

En medarbejder forklarer bl.a., at man på hendes arbejdsplads var blandt de første til at lave APV - arbejdspladsvurdering - i kommunen. I den forbindelse skal der laves en plan for, hvad der skal forbedres, og der skal udarbejdes en økonomisk prioritering af, hvad der kan lade sig gøre inden for rammerne af de eksisterende midler - og som også tager hensyn til, hvad der er lovpligtigt. Alle disse opgaver savnede forankring i et centralt sikkerhedsudvalg, og det betød, at man i første ombæring ikke kom videre med arbejdspladsvurderingen. Når der sker noget på sikkerhedsområdet, er det lidt af en tilfældighed.

Så sker der heldigt, eller uheldigt, det kommer an på, hvilken stol man sidder i, det, at Arbejdstilsynet så finder ud af, at det vil de da egentlig på et tidspunkt gerne kigge lidt på; hvordan ser det egentlig ud ude på vores daginstitutioner? Vi var så heldige, at de aflagde besøg i to af vores daginstitutioner. Den ene har fået nyt ventilationsanlæg, fordi det skulle laves, og den anden institution den skal så i øvrigt rives ned, og der skal bygges en ny.

(Medlem af HSU, medlem af områdeSU, formand for område-SIU, formand for lokalSU)

Som dette eksempel viser, sker der noget lokalt og isoleret – og i dette tilfælde kun fordi der kommer et initiativ udefra. Så selv om der på lokalt plan sker noget på sikkerhedsområdet, så rykker mange af disse lokale tiltag ikke i forhold til en mere overordnet politik på området – simpelt hen fordi der ikke er et centralt organ til at samle op på de lokale initiativer. Når man har lavet arbejdspladsvurderinger, har ændringer kun kunnet opnås ved at bringe det videre til det politiske niveau, som så har skullet bevilge pengene.

Men selve behandlingen af det har ofte 'ligesom fedtet af' med en medarbejders ord.

Fori så har de[politikere] kunnet sidde og sige; nå men dét og dét manglede, skal vi bevilge dét, eller skal vi ikke bevilge dét? Hvis der nu havde været nogle, der kunne snakke sagen og ligesom sige; det der er altså ret væsentligt fordi bla – bla - bla....Så det har der manglet.

(Næstformand i områdeSU, medlem af HSU, næstformand i områdeSIU, deltager i MED-forhandlingsudvalget)

Der har altså tydeligvis manglet et forum, hvor der arbejdes systematisk og målrettet med sikkerhedsarbejdet, og hvor parterne kan præsentere deres holdninger. Det har bl.a. som konsekvens, at man ikke kan præsentere sine sager stærkt nok for det politiske niveau.

Selvom sikkerhedsorganisationen sålede fungerer som små øer uden en større forbindelse, så har man alligevel - på lokalt plan - formået at sætte sikkerheden på dagsordenen i nogle af samarbejdsudvalgene. I flere af områdesamarbejdsudvalgene og i de lokale SU'er i kommunen sidder der mindst én sikkerhedsrepræsentant, hvilket betyder, at man reelt delvist har sammenlagt samarbejdssystemet og arbejdsmiljøsystemet. Nogle af disse sikkerhedsrepræsentanter sidder tilmed i hovedsamarbejdsudvalget - dog blot som menige medarbejderrepræsentanter.

Nogle tilløb er der altså taget til at løfte arbejdsmiljøarbejdet - men som en medarbejder påpeger, håber man på endnu mere, så man får mere gennemslagskraft i forhold til politikere.

Men det er ikke kun medarbejdersiden, der ser muligheder i en anden struktur.

Det, jeg drømmer om, er, at når man så fik et hovedudvalg på én eller anden led, også på sikkerhedsområdet, så ville der være mere slagkraft i det forum end at vi bare fra vores lokale lille område sender det op til det politiske system, som siger: 'Jamen det er da fint, I får lavet sådan en' - og så ikke mere.

(Medlem af HSU, medlem af områdeSU, formand for område-SIU, formand for lokalSU)

MED-forhandlingernes anden runde: 2003-?

Som påpeget ovenfor betød ledelsesskiftet år 2000, at der blev pustet nyt liv i samarbejdssystemet. Efter at have etableret et hovedsamarbejdsudvalg er man nu gået et skridt videre og har genoptaget MED-forhandlingerne - på chefgruppens foranledning.

Medarbejdernes forventninger til det nye MED-system handler grundlæggende om en yderligere forbedring af samarbejdet, hvilket man allerede føler er hjulpet lidt på vej med den nye ledelse i kommunen.

Har du, eller I, nogle forventninger til at få mere medindflydelse eller mere medbestemmelse, eller er det primært det med sikkerhedsdelen? Jah. Men jeg vil sige, man kan vel altid gøre det bedre. Som sagt, så har vi jo fået en ny kommunaldirektør, og min oplevelse er, at kommunikationen er blevet væsentligt forbedret, efter at han er trådt til som ansvarlig for HSU.

Så det er også personen, der gør forskellen?

Det er det – meget i vores tilfælde, må man sige. Altså en person som har et ønske om at gøre det bedre. At vi skal samarbejde bedre. Kommunikere bedre. Så det er godt.

(Næstformand i områdeSU, medlem af HSU, næstformand i område SIU, deltager i MED-forhandlingsudvalget)

På interviewtidspunktet, februar 2004, har der kun været afholdt ét møde i selve MED-forhandlingsorganet og to møder i en arbejdsgruppe under forhandlingsudvalget. Kommunen befinder sig derfor stadig i den helt spæde opstartfase på diskussionen om MED

Fra medarbejderside har holdningen til MED ikke været afvisende – men heller ikke noget, man selv har taget initiativ til. Og det har måske overrasket en leder lidt, at medarbejdersiden ikke har været mere interesseret i genoptagelsen af forhandlingerne.

Jeg troede egentlig, lige da MED-aftalen kom frem, at [den ville blive modtaget positivt] - men det er altså ikke sådan en 'hurra-sag' i organisationen. Det er det ikke. Det er folk sgu ligeglade med, hvis det i øvrigt fungerer fornuftigt.

(Formand i HSU)

Ledelsen fornemmer altså klart, at der ikke er en overvældende interesse for MED. Og det kan synes lidt usædvanligt, at initiativet til et nyt samarbejdssystem, som skal give medarbejderne mere medindflydelse og medbestemmelse, kommer fra ledelsen og ikke fra medarbejderne selv. Men taget i betragtning, at ledelsen indtil år 2000 har været ret konservativ og stram, og medarbejderne derfor ikke har haft tradition for medbestemmelse, endsigende medindflydelse, er det ikke helt uforståeligt, at nye initiativer kommer fra ledelsens side. Men hvorfor så overhovedet tage MED-diskussionen op igen? Ledelsen har allerede etableret et hovedsamarbejdsudvalg, og medarbejderne viser ikke selv det store initiativ til at ændre på det eksisterende. Men der er flere grunde til, at også ledelsen har interesser i nye samarbejdsformer og –strukturer.

Strukturen

Som det fremgår, fungerer SU-strukturen i kommunen ikke optimalt. Selv om A- og B-siden ikke er helt enige om problemerne, er der dog grobund for at genoverveje beslutningen om at fastholde SU. På lederside har der været så markante udskiftninger, at en revurdering af samarbejdssystemet ligge lige for – og både blandt ledere og medarbejdere er der frustration over den måde, hvorpå sikkerhedsarbejdet forvaltes. De interviewede medarbejdere hæfter sig først og fremmest ved, at den nye ledelse har været primus motor i en løbende forbedring af samarbejdet i kommunen, og derfor er der forventninger om, at samarbejdet vil blive løftet uanset hvad – om man kalder det MED eller SU er ikke så væsentligt.

MED bruges i høj grad som en anledning til at diskutere det eksisterende samarbejde i kommunen og til at vurdere, hvor der er behov for forbedringer. Den centrale MED-aftale benyttes således mere som et idékatalog, end som noget man ønsker at følge regelret. Set fra lederside kunne man faktisk godt opnå de samme ting i SU som i MED.

Jeg vil faktisk vove den påstand, at det er indholdet, og måden man gør det på. Og det kan man altså også godt få til at fungere i SU-strukturen.

(Formand i HSU)

Hos ledelsen er det da heller ikke først og fremmest medindflydelse og medbestemmelse, man har fokuseret på ved MED-aftalen.

Ledelsen interesser i MED kan deles op i to – men stærkt sammenhængende - muligheder. Dels muligheden for en sammenlægning af samarbejds-og sikkerhedssystemet og dels et større råderum for, som en leder siger det, at indrette strukturen.

I MED-strukturen er der lidt mere fleksibilitet for at indrette strukturen. Eksempelvis at personalemøder kan have MED-struktur. I de mindre enheder der kan det godt være absurd at have et samarbejdsudvalg eller være tilkøbt et udvalg, som man ikke ser. Men der har man mulighed for at give personalemøderne MED-status.

(Formand i HSU)

Struktur mæssigt ses der altså en vis fornuft i denne mindre kommune i at personalemøder får en samarbejdsudvalgsstatus – men uden at det egentligt er et samarbejdsudvalg.

Ved at inkorporere sikkerhedsarbejdet i samarbejdssystemet mener ledelsen, at man kan opnå en rationaliseringsgevinst med færre udvalg og færre møder. Men målet med en overgang fra et tostrengt til et enstrengt system har ikke været at skære ned på antallet af medarbejderrepræsentanter.

Satser I på færre medarbejderrepræsentanter også?

Ikke nødvendigvis.

Det er ikke noget stort emne?

Det kan godt være, men det er ikke det, der er argumentet.

(Formand i HSU)

Ledelsen forventer altså ikke nødvendigvis færre hoveder i et eventuelt MED-system – men i hvert fald færre møder. Spørgsmålet er, om det lader sig forene med medarbejdernes forestillinger. Nogle af medarbejderne forventer, at der kommer flere udvalg, hvilket de opfatter som en vigtig forudsætning for at opnå den medindflydelse, som de stilles i udsigt.

Vi er ved at overgå til et MED-system som gerne skulle give demokrati- et lidt større mulighed for at fungere.

Det tror du, at det kommer til?

Ja, det tror jeg. Jeg tror bestemt, hvis vi får et MED-system, at vi får nogle flere led. (...) Altså det kommer tættere på medarbejderne. Vi får nogle flere led længere ude i systemet.

(Næstformand i HSU)

Som sagt har ledelsen en anden holdning til antallet af udvalg. De mener snarere, at man kan nøjes med færre udvalg, fordi sikkerhedsarbejdet bliver integreret i samarbejdssystemet.

Men tror du, at ledelsen vil acceptere, at der kommer flere udvalg?

De har i hvert fald meldt ud at så få som muligt. Altså så enkelt som muligt.

Det lyder som en kamp?

Nej, jeg tror ikke, at det bliver en kamp. Vi snakker pænt sammen. Men jeg tror altså, at det er vigtigt, at vi får flere led. Og det har noget at gøre med, at hvis man skal have demokratiet til at fungere og have folk engageret i det her, så skal de vide, hvad det er for noget. Og de skal

have et ejerskab til det. Og det skal være let gennemskueligt, det vi laver. (...) Altså vi er enige i, at det skal være enkelt. Selvfølgelig. Jo mere enkelt, des mere gennemskueligt er det jo. Men ikke for enkelt. Det skal være sådan, at vi har mulighed for at arbejde også. Få demokratiet til at arbejde.

(Næstformand i HSU)

Spørgsmålet er dog, om antallet af udvalg vil give anledning til uoverensstemmelser. Hvis antallet af møder kan holdes nede på hovedudvalgsniveau, vil det formentlig stille ledelsen tilfreds. At der eventuelt kommer flere udvalg og møder på lokalt niveau, behøver ikke at genere ledelsen som sådan – for dem handler det øjensynligt ikke om antal personer, men mere om antal møder og udvalg.

Arbejds miljøarbejdets placering og status

Som nævnt er en væsentlig årsag til medarbejdernes interesse i MED-systemet også relateret til arbejds miljøarbejdet. MED-aftalen betragtes som et springbræt til en forbedring af sikkerhedsarbejdet i kommunen. I første omgang handler det om overhovedet at få etableret et centralt sikkerhedsorgan, hvilket man ikke har haft hidtil.

Det er jo lige præcis derfor nogle af os syntes, det var så vigtigt at få MED-strukturen - fordi vi mangler, på samme måde som vi manglede tidligere, at få det dér samlede organ for hele kommunen på sikkerhedsområdet. Det har vi jo ikke.

(Medlem af HSU, medlem af områdeSU, formand for område SIU, formand for lokalSU)

Medarbejderne mener, ligesom ledelsen, at det er en god idé at samle samarbejds- og sikkerhedsopgaverne i et organ, fordi der er mange sammenfaldende problemfelter. Men i modsætning til ledelsen har medarbejderne også nogle bekymringer over at slå sikkerheds- og samarbejdsdelen sammen. Man frygter dels, at arbejdet kommer til at ligge på for få hænder, dels at sikkerhedsarbejdet ikke får tilstrækkelig høj prioritet.

Jeg kan godt se nogle ulemper i forhold til at samle det hele i én pærevælling. Der er nogle fordele i det. Men der kan også være nogle svagheder i, at det måske drukner lidt.

Er det så sikkerhedsdelen, du frygter, kunne blive glemt lidt?

Ja, det var det nok lidt. Nogle ting kunne måske godt blive syltet lidt, kunne jeg frygte.

(Næstformand i områdeSU, medlem af HSU, næstformand i område SIU, deltager i MED-forhandlingsudvalget)

En anden væsentlig årsag til, at ledelsen taler for MED-struktur, er, at det kan give samarbejdssystemet en, som formanden i HSU udtrykker det, 'logisk forbedring'.

Vi kan se, at i vores samarbejdsudvalg snakker vi jo også om noget, som man formelt vil kalde sikkerhedsudvalgsopgaver. Fordi fokus på sikkerhedsområdet har rykket sig fra sådan noget med tunge løft og lys og hæve-sænke borde til det psykiske arbejdsmiljø. Og så begynder man lige pludselig at snakke den måde, som man samarbejder på osv. osv.

Så der er en logisk begrundelse for, at de to ting kommer til at hænge sammen.

(Formand i HSU)

Logikken er altså, at det øgede fokus på især psykisk arbejdsmiljø gør det endnu mere naturligt at tage sikkerhedsspørgsmål op i samarbejdsudvalgene. Ved at slå de to strukturer sammen, undgår man diskussionen om gråzoneområdet i arbejdsmiljøarbejdet og samarbejdet – det psykiske arbejdsmiljø.

Medindflydelse og medbestemmelse

I modsætning til mange andre kommuner, hvor man er meget opmærksom på forskellen mellem medindflydelse og medbestemmelse, og hvor medarbejderne typisk er ivrige efter at få øget medbestemmelse, mens ledelsen helst vil nøjes med at afgive medindflydelse, så mener ledelsen ikke her, at det er praktisk muligt at skelne så skarpt mellem de to. Selvom den formelle forskel er defineret i den centrale MED-aftale, er det øjensynligt ikke noget, der ligger ledelsen meget på sinde. Og man vil helst selv definere, hvad der skal ligge i begreberne.

[Mht. definitionen af medindflydelse og medbestemmelse]. Der må du jo beskrive hensigten eller ånden. Fordi du kan ikke definere alt på forhånd. Det er frygtelig farligt. Det er vigtigt at have nogle principper, for man kan alligevel ikke forudse og opsætte regler for samtlige konkrete forhold man kommer ud i.

(Formand i HSU)

Ledelsen mener, at der er ting, som egner sig bedre til medbestemmelse end andre.

Lægger du nogen forskel i medbestemmelse og medindflydelse?

Altså der er jo en formel forskel, og den er også defineret i aftalen. Jeg tror ikke, at vi lægger op til egentlig at skelne særlig skarpt mellem det i det, vi formulerer. Og det kan nok også være svært at formulere det. Jeg ved heller ikke, om det lykkes for os at formulere. Men selvfølgelig er der en forskel. Men hvis jeg skal definere forskellen på medindflydelse og medbestemmelse, så vil jeg sige, at overordede principielle eller strategiske overvejelser egner sig ikke til særlig meget medbestemmelse. Men nogle konkrete ting i forhold til, hvordan den enkelte afdeling og det enkelte område skal tilrettelægges, udføre og målsætninger osv. Det egner sig til medbestemmelse.

(Formand i HSU)

Fra ledelsens side inviterer man altså ikke til medbestemmelse på de overordede principielle eller strategiske emner – men gerne på konkrete lokale emner i forhold til, hvordan den enkelte afdeling og det enkelte område skal tilrettelægges, udføre og opstille målsætninger mv. Det er imidlertid også sagsafhængigt, og opdelingen i to områder for hhv. medindflydelse og medbestemmelse holder måske alligevel ikke helt. Som en leder påpeger kan lokale beslutninger i praksis spille med i de strategiske beslutninger

Hvis nu det er økonomisk dyrt, hvad nu hvis man så kan komme og sige, jamen vi kan godt gøre det her. Det koster så 100.000 – 200.000 tusind. Til gengæld vil vi foreslå, at vi kan reducere de omkostninger her? Er det så ikke rimeligt at have medbestemmelse? Det synes jeg. Altså - det

er vanskeligt. Vi har i hvert fald ikke kunnet finde ud af endnu at definere det så skarpt. Og jeg tror altså stadigvæk, at det er en uskik, at man går ind og definerer alting på forhånd.

(Formand i HSU)

Som det også fremgår af dette citat, har ledelsen det svært med for stive og fir-kantede regler, der 'definerer alting på forhånd'. Derfor fokuserer man i denne kommune også hellere på 'kan-bestemmelser' end 'skal-bestemmelser'.

Fokus på 'kan-bestemmelserne' i MED-aftalen

Ledelsen holdning er helt klart, at der ikke skal være for mange stramme regler i den lokale MED-aftale – måske belært af erfaringer fra forhandlingerne i 1997-98, hvor organisationsrepræsentanterne gik meget op detaljer.

Der har været en tendens til, at alt skulle beskrives, og det bliver fuldstændig latterligt overflødigt.

(Formand i HSU)

Under forhandlingsorganet er der nedsat en arbejdsgruppe, som har haft til opgave at sætte nogle succeskriterier op for MED-aftalen. Her har man lagt stor vægt på, at aftalen skal formuleres så enkelt som muligt, og at man ikke vil bruge for meget tid på at diskutere de fastlagte og detaljerede bestemmelser for samarbejdet. Man ønsker derimod at fokusere på de lokale aftalemuligheder for at tilrettelægge indholdet i samarbejdet.

Så kunne vi lige så godt koncentrere os om at kigge på 'kan-bestemmelserne' og sige: Kan vi lave noget her i kommunen, som er visionært?

(Næstformand i områdeSU)

Pointen er altså, at man opfylder det, som man skal – men det, der virkelig tæller, er det, man selv kan lægge i aftalen.

Det var da også hensigten i den MED-aftale, vi nu arbejder med, at gøre det meget enkelt og nært. (...) Vi vil prøve at lave vores MED-aftale sådan, at vi har alle 'skal-bestemmelserne', som man kan slå op i, når man bliver uenig. Og så er det alle kan-bestemmelserne, der vil vi prøve at fylde vores lokale indhold i.

(Formand i HSU)

I det hele taget er man ikke synderligt imponeret over de ufravigelige skal-bestemmelser i MED-aftalen, og det tillægges nogle lidt for stive og konservative organisationer.

Hvordan oplever I det med 'skal'? – Er det noget, I mest gør, fordi man nu gerne vil have det fra centralt plan?

Ja. Vi er lidt spændt på, i øvrigt, hvordan det håndteres. Jeg synes organisationerne er faktisk lidt for umoderne. De er sgu for stive og skal have alting skrevet ned på forhånd.

(Formand i HSU)

Fra ledelsesside trækker man her lidt på fortiden – da de sidste forhandlinger fandt sted i 1997-98 var erfaringen altså, at B-siden var tung og ufleksibel. Historien her er imidlertid også, at ledelsen dengang var meget lidt samarbejdsori-

enteret og slet ikke ønskede ekstern indblanding. Nu er der en ny ledelse og nogle nye forhandlinger, og man er da også åben for, at alle parter i denne omgang er nye og mere fleksible.

En af de skal-bestemmelser, som ledelsen synes er for stiv i MED-aftalen, er det obligatoriske årlige møde mellem hovedudvalget og økonomiudvalget, hvor man skal diskutere budgettets konsekvenser for arbejds- og personaleforhold i kommunen.

HU og økonomiudvalget

Der er flere årsager til, at ledelsen finder kravet om et årligt møde mellem HU og økonomiudvalget for rigidt: For det første mener man ikke, at det kan lade sig gøre at diktere arbejdsdelingen mellem det administrative og det politiske niveau. Man finder det ikke rimeligt, at medarbejderne skal mødes med politikerne.

Altså: Når man er ansat i organisationen, så må man acceptere de rammebetingelser, der er. Der er bl.a. nogle rammebetingelser, der hedder, at det er politikerne, der fastlægger den økonomi, der er til på området. Så kan man som ansat udtrykke sin mening om politikerne til valget eller i vælgerforeninger. Det er den måde, man kommunikerer det på.

(Formand i HSU)

Der er altså tydeligvis en holdning her til systemet om, at det er ledelsen, der har kontakten til medarbejderne og administrerer de politiske beslutninger – og direkte kontakt mellem politikere og medarbejdere hører ikke hjemme i det system.

Kommunalbestyrelsen er en bestyrelse. Bestyrelsen render altså ikke rundt og snakker med medarbejderne. Det har man direktionen til. Gennem direktionens ledere.

Det er den gamle tankegang, der ligger bag. 70' er tankegang med stående udvalg, økonomiudvalg og sådan noget, hvor man som politiker er inde og sagsbehandle på de konkrete sager. Den tid er forbi efter min mening. Man skal have en professionel ledelse, der håndterer organisationen fornuftigt. (...) Og så skal man have nogle politikere, der er politikere og bestyrelse.

(Formand i HSU)

Den anden grund til, at ledelsen er irriteret over bestemmelsen om møderne med økonomiudvalget er, at man allerede har etableret en tradition for behandlingen af budget-proceduren, som man egentlig helst ville bibeholde.

Efter min mening skal økonomiudvalget ikke sidde og blande sig i den daglige, direkte personaleledelse. Det ved jeg godt står, også i styrelsesloven osv., osv. Men man kan godt vælge at delegerer ansvar. Det kan du ikke jævnfør den her bestemmelse her.

Man kan ikke engang - jævnfør den her - finde på noget andet, som måske passer bedre til ens organisation, som jeg synes, at vi har gjort det.

(Formand i HSU)

Hvor MED-bestemmelsen anviser, at det er *medarbejderrepræsentanter*, som skal mødes med politikerne, så har man i kommunen tradition for en budget-

procedure, hvor *direktionen* har dialog med kommunalbestyrelsen. Først herefter orienteres medarbejderne af lederne. Ledelsen fastholder altså her klart sine traditionelle kompetencer som buffer mellem det politiske niveau og medarbejderne og er ikke positivt indstillet over for en direkte og bredere diskussion mellem medarbejdere og politikere om budgettet og dets konsekvenser – som der lægges op til i MED-aftalen.

Fra medarbejderside har man opfattelsen, at en evt. MED-aftale vil øge indflydelsen, og mødet med økonomiudvalget forventes at tydeliggøre det for alle parter.

Jamen om ikke andet så bliver det da også klart for politikerne, at det her jo ikke kun er et spørgsmål om det politiske system og så lederne. Fordi her i kommunen bryster man sig meget af, at man nu er ved at have fået også de decentrale ledere meget med i forhold til eksempelvis økonomien og budgettet. (...) Men vi skal da have det næste led med også, nemlig medarbejderne.

(Medlem af HSU, områdeSU og lokalSU)

Nogle medarbejdere har således høje forventninger til at blive inddraget og få medindflydelse på budgetbehandlingen. Men det kan blive et problem for medarbejdersiden bare at blive hørt i forbindelse med budgetterne – endsige få indflydelse på dem - når den daglige ledelsen er så negativ over for en direkte kontakt mellem medarbejdere og politikere.

En anden betydelig barriere for indflydelse på budgettern er, at mange medarbejderrepræsentanter simpelt hen ikke har forudsætningerne for at sætte sig ordentligt ind i budgettet.

Der står i MED-aftalen, at man skal have et møde med økonomiudvalget en gang om året. Er det noget, du ser frem til?

Næh. Jo på den måde, at det er fint nok, at vi får den der information. Men lige præcis dér synes jeg virkelig, at jeg er på bar bund. Hvis jeg skal gennemskue det dér økonomi. Det kan jeg simpelt hen ikke. Og det kan vi ikke på medarbejdersiden. Det er helt umuligt.

Skal man have et kursus i økonomi for at kunne sætte sig ind i det?

Ja, altså hvis jeg virkelig skulle sætte mig ind i det, så skal jeg da. Jeg kan ikke gennemskue det. Det må jeg sige.

(Næstformand i HSU)

Spørgsmålet er, om det overhovedet giver mening at holde disse møder med økonomiudvalget, hvis ikke begge parter får gjort noget ved deres respektive barrierer. Det skal dog også påpeges, at mange kommuner, som allerede har indført MED – og dermed også møder med økonomiudvalget - stadig slås med tilsvarende problemer. Det tager simpelt hen tid at finde en form for disse møder.

Repræsentationsproblemet

Selvom medarbejderne på den ene side er interesserede i et enstrengt system for at opprioritere arbejdsmiljøarbejdet, så er de på den anden side nervøse for, at det kan blive vanskeligt at rekruttere folk til at varetage både samarbejds- og sikkerhedsopgaver.

Det bliver så stort et arbejde, at det bliver svært at rekruttere folk til det. Og det kan være svært, fx for nogen som sidder som fællesrepræ-

sentant i en lille institution - vi får helt sikkert ikke tilgodeset den institution nok.

(Medlem af HSU, områdeSU og lokalSU)

Pointen her er, at det ganske vist ikke nødvendigvis er samme person i MED-udvalgene, der skal varetage både samarbejds- og sikkerhedsopgaver. Men med struktursammenlægningen fordres dog en vis viden om begge områder, når man sidder som repræsentant i et udvalg. Bekymringen er, at arbejdet i et sammenlagt udvalg bliver endnu mere hægtet op på enkelte personer, der repræsenterer medarbejderne, som så får mere arbejde og mindre mulighed for at deltage i de daglige arbejder på deres arbejdsplads. De høje krav gør det meget personafhængigt, og dermed medarbejdernes repræsentation meget sårbar.

Hvis jeg skal nævne en svaghed omkring MED-aftalen, så er det nok - ud fra min vurdering - de enkelte, der nu er repræsenteret. Du kan komme til at lave et kæmpemæssigt stykke arbejde for mig at se. Altså hvis det virkelig er nogle folk, der brænder for det, så er der egentlig ikke noget i vejen for, hvor langt man kan nå, næsten. Men jeg synes måske, at det kan være lidt sårbart, når det er hængt op på de personer, der nu kommer til at sidde der.

(Næstformand i områdeSU, medlem af HSU, næstformand i områdeSIU, deltager i MED-forhandlingsudvalget)

En anden dimension af dette problem er, hvordan man sikrer at mennesker, der bliver rekrutteret til at sidde i et MED-hovedudvalget, også formår at repræsentere alle medarbejdere og ikke blot deres eget bagland.

Der skal man så være sikker på, at der kommer til at sidde de rigtige?

Ja, det er det, man helst skulle, og hvordan sikrer man så det?

Har du nogen ideer til, hvordan man gør det?

Åh nej, det ville kræve en hel revolution af fagbevægelsen, tror jeg. Fordi det er jo den snak der er i de her år omkring de nye årgange, ikke? Om de er fagligt aktive, eller om de meler deres egen kage. Altså, tendensen er vel nok, at folk er sig selv nærmest. Men jeg håber, at det vender. Så jeg har ikke lige sådan en opskrift.

(Næstformand i områdeSU, medlem af HSU, næstformand i områdeSIU, deltager i MED-forhandlingsudvalget).

Selvom man godt kan se, at MED-aftalen giver nogle gode rammebetingelser for at opnå mere indflydelse, så er man nervøs for den generelle tendens i tiden til, at folk er sig selv eller sin egen arbejdsplads nærmest, og at de derfor kan glemme de medarbejdere, som måske også skal repræsenteres. Samtidig kan et lavt fagligt engagement skabe tvivl om, hvorvidt den enkelte medarbejder faktisk har mandatet, når der argumenteres og måske indgås aftaler i et samarbejds- eller MED-udvalg.

Altså jeg mangler lidt et bagland. Nogle gange, så skal man bruge sin sunde fornuft, og den slår da også til langt hen ad vejen. Men jeg ved jo ikke, om min sunde fornuft den er lige så god, eller om den er den samme som andres vel? Jeg skal somme tider, sådan, finde ud af tingene selv. Men det er jo besværligt ved alt demokrati. Hvis ikke du har det dér bagland, så skal man selv begynde at tænke, og man kan komme voldsomt i klemme, ikke. Hvis du sidder der selv og skal finde på.

(Næstformand i HSU)

Spørgsmålet er, hvem der kan løse det problem. Ét er, at det for medarbejderrepræsentanten i et centralt samarbejdsudvalg kan være vanskeligt at dække alle medarbejderne, og at nogle repræsentanter måske fokuserer for meget på egne faglige eller arbejdspladsorienterede interesser i udvalgsarbejdet. Noget andet er så, hvem der kan gøre noget ved det. For er det ikke når alt kommer til alt de faglige organisationers og medarbejderrepræsentanternes egen opgave at sikre sig baglandets mandat?

Vi havde problemet i går. Vi holdt faglig klub i går. Vi var fem medlemmer på en skole, hvor der er 40 ansatte, ikke. Og det er typisk. Og det er jo helt utilfredsstillende.

(Næstformand i HSU)

Medarbejderne fravælger endog opbakningen til de fagligt aktive.

Jeg synes også, at det er det, der er problemet. Fordi hvordan får jeg mine PPR-folk med? De lærere der sidder i pædagogisk og psykologisk rådgivning bl.a. Hvordan får jeg dem med? Dem får vi jo ikke med nu.

(Næstformand i HSU)

Problemet kunne delvist blive løst ved, at man etablerede fagspecifikke koordinationsorganer – som det fx påpeges inden for skoleområdet.

Hvis vi får et eller andet organ, hvor vi kan samles alle skolefolk osv., så har man givet folk mulighed for at deltage i hvert fald. Det har de faktisk ikke nu.

(Næstformand i HSU).

Dette organ er ikke et decideret mini-KTO, men dog et organ, hvor bestemte faggrupper kan koordinere deres synspunkter og sikre, at de medarbejderrepræsentanter, der har sæde i hovedudvalget, også har et stærkt mandat fra medarbejderne. Det handler altså om, at den interne koordination på de enkelte fagområder er mangelfuld, og det vil man gøre noget ved. Men derudover kommer den tværgående kommunikation mellem repræsentanterne fra de forskellige faggrupper – ikke mindst i hovedudvalget

Disse repræsentationsproblemer relaterer sig ikke kun til MED, men til samarbejdssystemer i det hele taget – også SU. En helt afgørende forudsætning for et succesfuldt medindflydelsessystem er engagerede medarbejdere – og det er uanset, om vi taler MED eller SU. Håbet blandt medarbejderrepræsentanterne er, at MED i større grad kan inddrage menige medarbejdere.

Jeg håber, at folk får øjnene oppe for, at det er et system, hvor man har MED, hvor man rent faktisk har medindflydelse. Og at de kan bruge det, ikke? (...) Jeg håber på, at demokratiet får bedre vilkår, men jeg ved ikke, om folk vil benytte det, vel?

(Næstformand i HSU)

Noget tyder imidlertid på, at der skal gøres noget ved informationen og engagementet – og at det ikke alene løses ved en eventuel indførelse af et MED-system. Fx er der flere medarbejdere, som ellers søger at holde sig orienteret, som faktisk ikke ved, man har genoptaget forhandlingerne om MED - selv om de sidder i samarbejdssystemet og holder sig orienteret.

Det er lidt slående, at I ikke ved, at der er nogle MED-forhandlinger i gang. Ved I hvad MED står for?

Jah det ved jeg godt. Jeg har også læst en lille bog om det.

Men jeg kan ikke huske, hvad det står for.

Okay - det står så for medindflydelse og medbestemmelse.

Ja, men det der undrer mig, det er, at jeg læser kommunens intranetside hver dag, og jeg har altså ikke set noget om det der.

(Medlem af lokal-SU)

Uddannelse

Uddannelsen i det eksisterende samarbejdssystem i kommunen fungerer øjensynligt tilfredsstillende. Man har valgt at arrangere kurserne internt med instruktører udefra, hvor folk selv har kunnet melde sig til. Der er fin respons på kurserne.

Endnu har det ikke været diskuteret, hvad man ønsker at gøre i forbindelse med MED. Men en medarbejder efterlyser uddannelse i MED allerede inden MED er etableret – eller rettere: Der efterlyses uddannelse i at læse ramme-aftalen.

I forhold til MED-aftalen har vi jo egentlig ikke her i kommunen haft noget på tværs for at klæde folk på til opgaven. Så det kunne jeg da godt efterlyse. Jeg har været på noget, via min faglige organisation.

Men det du siger er, at man måske godt kunne have brug for noget MED-uddannelse, hvor man lærer at læse bogen?

Jo, bestemt. Og oversætte det og sige: Hvad giver det af muligheder?

Hvad skal man være sig for?- Altså, der er jo altid fordele og ulemper ved tingene.

(Næstformand i områdeSU, medlem af HSU, næstformand i område SIU, deltager i MED-forhandlingsudvalget)

Der efterlyses altså noget MED-uddannelse, så man er klædt på til at forhandle og diskutere alle de muligheder, der findes i MED-aftalen. Netop i forhandlingsfasen er det særlig vigtigt at kunne oversætte MED-håndbogen, så man kender sine rettigheder og pligter.

Opsamling

- *Den første forhandlingsrunde i 1997-98 endte uden resultat af tre årsager.*
 - *For det første var ledelsen meget lidt forandringsorienteret (og medarbejderorienteret). Ledelsen var som udgangspunkt slet ikke indstillet på at give øget medindflydelse og medbestemmelse til medarbejderne, og udspil fra medarbejderne blev typisk ignoreret eller afvist. Ledelsen så ingen grund til ændre på den stærkt hierarkiske ansvarsfordeling – hvilket en ny MED-organisation til dels ville fordre.*
 - *For det andet var samarbejdsorganisation på et relativt lavt udviklingstrin – der var hverken et centralt hovedsamarbejdsudvalg eller et sikkerhedsudvalg og dermed heller ingen steder at fastlægge fx lønpolitik i samarbejde med medarbejderrepræsentanter. Mange steder ude i de lokale enheder var man først lige begyndt at stable samarbejdsudvalg på benene. På medarbejdersiden var man derfor ikke parat til at tage stilling til en ny samarbejdsorganisation, og man havde samtidig et ringe sammenligningsgrundlag for at beslutte sig til noget nyt.*

- For det tredje var *organisationsrepræsentanterne en betydelig barriere i forhandlingerne – både for ledelses- og medarbejderrepræsentanter*. De ansatte i kommunen ønskede at diskutere, hvordan man lokalt kunne indholdsudfylde MED-aftalen. Men organisationsrepræsentanterne fokuserede på de formelle og ufravigelige 'skal-bestemmelser' i aftalen – som begge parter i det lokale system fandt af mindre interesse. Måske organisationsrepræsentanterne havde dette fokus, fordi det var i begyndelsen af hele MED-æraen og man derfor af usikkerhed endnu forholdt sig meget til 'skal-bestemmelserne' i MED-rammeaftalen. Overordnet kan man således sige, at både personer og strukturer udgjorde en barriere for udviklingen af et nyt MED-system.
- Et *ledelsesskifte* i kommunen i år 2000 blev af afgørende betydning for samarbejdet i kommunen. Den nye ledelse er mere samarbejdsorienteret, og er blevet modtaget meget positivt af medarbejderrepræsentanterne, som tydeligvis føler sig mere inddraget i samarbejdet nu. Der er desuden blevet etableret et hovedsamarbejdsudvalg. Personudskiftningen løste altså to af de tre problemer i MED-forhandlingerne i 1997-98.
- *Den anden forhandlingsrunde om MED* blev igangsat i 2003 – på ledelsens initiativ. Der har været holdt ganske få møder, og holdningen fra medarbejderside har været en anelse passiv – ikke så meget fordi man ikke er interesseret i et nyt medindflydelsessystem, men mere fordi man ikke er vant til at få indflydelse. For mange er det i sig selv en omvæltning, at samarbejdet er blevet løftet så meget efter den ny ledelses indtog. Der er personer i lokale SU-udvalg, som end ikke har hørt om, at man er begyndt at forhandle MED igen. Ledelsen bruger først og fremmest MED som anledning til at løfte samarbejdssystemet i kommunen yderligere – men forventer dog også, at strukturen i kommunen vil fordrø færre og mere effektive møder. Antallet af medarbejderrepræsentanter synes dog ikke at være et problem for ledelsen. På medarbejderside forventes arbejdsmiljøarbejdet løftet, og at man får en bedre kommunikation ud i de yderste led – der forventes også flere udvalg. Formentlig kan ledelsen leve med det, hvis bare udvalgsarbejdet på hovedudvalgsniveau bliver mere effektivt.
- Hverken ledelse eller medarbejderrepræsentanter synes at *være eksternt partsorienteret*. Begge parter finder, at eksterne parter begrænser handlefriheden og vanskeliggør tilpasning af samarbejdet til de lokale forhold. Hverken medarbejdersiden eller ledelsessiden fandt organisationsrepræsentanternes tilstedeværelse ved forhandlingerne i 1997-98 særligt konstruktive. Og parterne finder 'kan-bestemmelserne' i rammeaftalen langt mere interessante end 'skal-bestemmelserne'. Det samme gælder arbejdsmiljøloven, som i hvert fald ledelsen finder for rigid.
- *Medindflydelsen og medbestemmelsen* er allerede øget ved ledelsesskiftet, men forventes af medarbejderside at blive løftet yderligere, hvis MED bliver indført. Ledelsen er dog selektiv i forhold til, hvor man ønsker at give medbestemmelse hhv. medindflydelse. Når det gælder de overordnede strategiske retningslinjer, er medbestemmelsen ifølge ledelsen mindre relevant; her skal medarbejderne forvente *medindflydelse* – men dog med åbning over for at gå videre i konkrete tilfælde. Det er ikke nogen principiel, uoverskridelige grænse for ledelsen.
- Den 'skal-bestemmelse' i MED-aftalen, som kræver et årligt *møde med økonomiudvalget er en torn i øjet på ledelsen*. Man har opbygget en tradition for at afholde møder mellem direktionen og økonomiudvalget, og den tradition vil man egentlig helst bibeholde. Ledelsen finder, at ledelsen selv

skal stå for den direkte kontakt mellem medarbejdere og ledelse, og en direkte kontakt mellem politikere og medarbejdere er en omgåelse af dette hævdundne princip. Medarbejderne har derimod forventninger til møderne med økonomiudvalget, som de anser for et naturligt element i den forventede forøgelse i medindflydelse og medbestemmelse, som en eventuel MED-aftale vil afstedkomme. Men samtidig erkender man fra medarbejderside, at man nok ikke er godt nok klædt på til at forstå og kommentere budgettet.

- *Uddannelsesmæssigt* frygter nogle medarbejdere således, at man slet *ikke har de rette forudsætninger* for at diskutere budget med politikerne – det ville kræve en indskoling i de grundlæggende økonomiske termer, som de færreste medarbejdere på forhånd formår at jonglere med. I forhold til det overhovedet at kunne diskutere MED-aftalen efterlyser man fra medarbejderside *uddannelse i at læse MED-aftalen*. Frem for først at få MED-uddannelsen, når den nye samarbejdsstruktur er blevet stablet på benene, ville det være frugtbart også inden eller under forhandlingerne at blive klædt på til overhovedet at kunne læse og gennemskue den centrale MED-aftale. Det ville klæde parterne bedre på i selve forhandlingsprocessen.
- *Arbejds miljøsystemet* har ligesom samarbejdssystemet levet en hensygnende og fragmenteret tilværelse – uden et centralt sikkerhedsudvalg og med meget få og sporadiske møder. MED-forhandlingerne tilbage i 1997-98 har ikke rykket ved arbejds miljøarbejdet. Ledelsen mener, at sikkerhedsarbejdet i praksis kører nogenlunde glat, selv om der ikke holdes formelle møder. Medarbejdersiden hæfter sig ved, at det lokale arbejde på sikkerhedsområdet bliver ved med at støde ind i en blindgyde, så længe der ikke er et centralt organ til at følge op på de lokale initiativer og tiltag på området. Der *mangler et forum til at tegne sikkerhedsarbejdet* overordnet. Der er imidlertid både fra ledelsesside og medarbejdersiden knyttet forhåbninger til, at de igangværende MED-forhandlinger vil løfte arbejds miljøarbejdets status ved at sammenlægge sikkerheds- og samarbejdssystemet. Ledelsens forhåbning til et eventuelt MED-system er, at de to facetter af arbejds miljøarbejdet – det fysiske og det psykiske – kommer til at hænge mere sammen, ikke mindst fordi *det psykiske arbejds miljø p.t. befinder sig i en gråzone* mellem arbejds miljøsystemet og samarbejdssystemet. Derfor betragter ledelsen *MED som en mere logisk struktur*. Fra medarbejderside er der dog også en lille frygt for, at *arbejds miljøarbejdet kan drukne* eller blive glemt mellem alle de mange sager, som skal behandles i et samarbejdssystem.
- Der er en vis bekymring på medarbejderside overfor, om det er muligt at *rekruttere tilstrækkeligt kvalificerede medarbejderrepræsentanter* til at varetage både samarbejds- og arbejds miljøspørgsmål i et centralt hovedudvalg. Der er to problemer: Det ene er, at nogle medlemmerne i et HU måske vil have problemer med at se sig selv som repræsenterende hele medarbejdergruppen. Det andet er, hvordan man som medarbejderrepræsentant sikrer sig et mandat til samarbejdet i hovedudvalget. Et *svagt, uengageret og ukoordineret bagland* skaber således problemer for den enkelte medarbejderrepræsentant i forhold til at sikre sig mandater til diskussioner i hovedudvalget. En svag tradition for medindflydelse og medbestemmelse kombineret med intern partsorientering bidrager til dette problem og overlader repræsentanter i et centralt samarbejdsudvalg til sig selv og, som det udtrykkes, sin sunde fornuft. Der lægges op til eventuelt at etablere en slags mini-mini-KTO, hvor synspunkter og holdninger fra institutioner koordineres på medarbejderside. Men det handler mere om den interne koordinering i de enkelte faggrupper. Der er endnu ikke – måske fordi hovedudvalget er så ungt - for alvor gjort noget ved den tværgående koordinering mellem faggrupperne på hovedudvalgsniveauet.

- Samlet set tegner der sig således et billede af en kommune *med intern partsorientering* og en ledelse, der nok er meget mere progressiv og samarbejdsorienteret end den tidligere ledelse, men som også *fastholder ledelsesretten* på afgørende punkter. Den interne partsorientering profileres også af et medarbejderbagland, som ikke engagerer sig i faglige forhold og derfor svækker deres repræsentation i samarbejdssystemet. Denne kommune illustrerer de mange former for koordinering, som er nødvendig for at opnå et tilfredsstillende samarbejde. Man kan tale dels *om horisontal koordinering*, som er den tværgående koordinering mellem repræsentanter og forskellige faggrupper i forhold til de enkelte udvalg. Og så *den vertikale koordinering*, som er koordineringen mellem de forskellige udvalgsniveauer, og herunder først og fremmest fx hovedudvalgsmedlemmers forbindelseslinier til baglandet nede i den kommunale organisation.

Case 9: Jysk MED-landkommune

Kommunen

Kommunen har ca. 6.000 indbyggere. Efter en forhandlingsproces på næsten to år trådte den lokale MED-aftale i kraft pr. 1. januar 2002. Samarbejdsstrukturen er bygget op omkring tre niveauer; et hovedudvalg, fire områdeMEDudvalg samt fire lokalMEDudvalg. Der afholdes desuden personalemøder på de små institutioner, som har mindre end 15 ansatte. Forskellen på personalemøder og de små MED-udvalg er, at personalemøderne ikke fuldt ud har MED-status i forbindelse med sikkerhedsarbejdet.

Efter en ændring af ledelsesstrukturen i kommunen, hvor man har fjernet mellemlederniveauet, er kommunaldirektørens position blevet delt op mellem en ordførende direktør og en forvaltningsdirektør.

Forhandlingerne om MED

Forhandlingerne om MED var bestemt ikke konfliktfrie. Ledelsen var meget positivt indstillet over for MED og mente, at MED hørte til i en kommune, der ellers er organisatorisk *up-to-date* - men for at direktørerne kunne få deres vilje, skulle der trækkes tov med såvel en skeptisk medarbejderside som organisationsrepræsentanter.

Medarbejdersiden i hovedsamarbejdsudvalget var ikke specielt interesseret i at etablere et MED-system - et flertal mente ikke, at det var nødvendigt at ændre samarbejdssystemet for at forbedre samarbejdet i kommunen. Man kunne lige så godt tage stilling til, hvad der kunne forbedres i forhold til den eksisterende organisation.

Så man tager udgangspunkt i problemerne, og så finder man en måde at løse dem på i de strukturer, der nu er. Det er jo også en god nok måde at gøre det på, hvis bare de bliver løst.

(Sikkerhedsrepræsentant, områdeudvalg)

Medarbejderne anså det altså ikke for at være så afgørende, om man kaldte systemet for MED eller for SU.

Jeg tror egentlig heller ikke, at man har regnet med, at der var den store forskel på samarbejdsudvalg og MED-udvalg.

(Sikkerhedsrepræsentant, områdeudvalg)

Ledelsen i kommunen var imidlertid meget ivrig for at få trumfet MED-aftalen igennem. De mente, at kommunen på så mange andre områder var i front rent udviklingsmæssigt, og at det derfor ville være et tilbageskridt at fravælge MED.

Dét, at vi sagde ja, var reelt noget, jeg sammen med forvaltningsdirektøren trumfede igennem og sagde, at det har vi altså en forpligtigelse til. Nu har vi rodet os ud i at være rimelig i front med nogle af de ting her, syntes vi. Vi har i hvert fald været ude i nogle gevaldige slagsmål.

(Formand i HU)

Ledelsen havde ikke de store skrupler over i så høj grad at være bannerførende i forhold til MED, selvom de stod over for et skeptisk hovedsamarbejdsudvalg. MED ansås simpelt hen for at være et must.

Kan I [som ledelse] så bestemme, at I skal lave det her?

Det tillod jeg mig at gøre, fordi jeg ser det som en meget, meget væsentlig del af den samlede kommunale organisation. Og i det øjeblik det er at vurdere vores organisation ud fra en helhedsbetragtning, så er jeg overhovedet ikke i tvivl om, at så har vi kompetencen til at gå ind og sige: 'Sådan gør vi altså'.

(Formand i HU)

Som det fremstilles her, anvendes ledelsesretten altså til at gennemtrumfe det nye samarbejdssystem. Men der måtte også indgås afgørende kompromisser fra ledelsens side for at få beslutningen endeligt igennem. Forudsætningen for at få indført MED er trods alt, at parterne indgår en aftale.

Og der er sandheden, at der var vi ved at gå fra hinanden og var lige ved at sige tak. Men det lykkedes. Men vi måtte æde mange kameler. Det var os der måtte æde dem, fordi det her ville vi!

(Formand i HU)

Lokale organisationsrepræsentanter en barriere

Blandt de kameler, som ledelsen måtte æde, var organisationsrepræsentanterne i forhandlingsorganet. Men det var ikke kun ledelsen, der fandt deres tilstedeværelse problematisk.

Det er sikkert godt, at der kommer nogle, der har andre briller på end vores egen lille lokale....Men det var besværligt. Fordi når der var noget, som vi syntes var godt, der skulle være sådan, så satte de bremsene i. Det bøvlede vi med.

(Næstformand i HU)

Selvom medarbejderrepræsentanterne i forhandlingsorganet også sad som udpegede for diverse organisationer, så fandt begge sider i kommunen, at det var afgørende at 'gå på to ben' - dvs. både tilgodese organisationen og kommunen, således at organisationens politik hele tiden bliver sat i relation til de ansattes behov og problemer.

Og det er så fordi, at organisationernes politik skal lægges ned over jeres samarbejde?

Ja. Og det skal den jo også for mig. Jeg sad jo også som udpeget via min organisation. Men idet man arbejder lokalt, så står man egentlig med et ben hvert sted. Det gør organisationsrepræsentanten slet ikke. Det kan vedkommende ikke.

(Næstformand i HU)

En leder fandt således, at organisationsrepræsentanterne ikke har tilstrækkeligt kendskab til kommunen, og at der derfor hurtigt opstod en vis interesse modsætning mellem organisationsrepræsentanterne og de ansatte i deres forståelse af, hvad der var vigtigt i udviklingen af en lokal MED-aftale.

Jeg har oplevet enkelt udtrykt, at de lokale repræsentanter [ansat i kommunen], som kender den her verden, de vil gerne, de brænder for det, de er dybt engagerede. Men at de kommer i store vanskeligheder, når de kommer tilbage til deres bagland, fordi deres bagland har andre interesser, samt at de har svært ved at forstå den praksis, vi anlægger.

(Formand i HU)

Grundlæggende fandt ledelsen det problematisk, at organisationsrepræsentanterne skulle have så stor en indflydelse på forhandlingerne om MED – og udpegning af forhandlere i udvalget. Set fra ledelsen side er en direkte medarbejdervalgt medarbejderrepræsentant en mere legitim forhandler.

Vi synes egentlig ikke helt, at de var tæt med personalet - altså medarbejdersiden. Og det var meget omkring udpegningen af deres repræsentanter. Hvor vi jo i større omfang har haft direkte valg fra medarbejdersiden.

(Ledelsesrepræsentant i HU)

De fleste af interviewpersonerne havde helst set sig helt fri for inddragelsen af organisationsrepræsentanter i forhandlingsorganet. De mener simpelthen ikke, at organisationsrepræsentanterne var tilstrækkeligt kompetente. Holdningen er, at de søgte at dække over deres manglende indblik i kommunens struktur og behov ved at støtte sig op ad de formelle petitespørgsmål, som de har bedst kendskab til. Med en interviewpersons ord er det lettere at 'klamre sig til de sikkerheder, der ligger bagud'. Denne tilgang betyder, at organisationsrepræsentanterne opfattes som meget lidt forandringsparate. De holder fast på indflydelseskanaler, som man alligevel ikke ønsker at tildele dem.

De bliver stående på kommaerne og punktummerne, så de ikke taber terræn. Det er faren for at miste indflydelse. Og min opfattelse er, at de jo netop for alvor mister indflydelse, hvis de ikke tør gå skridtene - og gå med. Fordi vi vil drive vores virksomhed på den måde, vi ønsker at drive den under alle omstændigheder.

(Formand i HU)

Formanden i hovedsamarbejdsudvalget påpeger, at problemet især var de lokale fagforeninger, som organisationsrepræsentanterne er rekrutteret fra. Repræsentanterne er simpelt hen ikke godt bekendt med kommunens forhold, og ledelsen mener, at de søger at dække over denne utilstrækkelighed ved at lukke af for det ukendte - som måske oftest kan være det mest visionære og tiltrængte for ændringen af organisationen. Når det kommer til de centrale organisationer, finder man derimod en større forståelse og åbenhed over for de specifikke ønsker og hensigter, man har i kommunen.

Men dybt interessant, når vi når tilbage til de centrale organisationer, så har vi faktisk en større klangbund mellem vores tanker og de centrale ambitioner [om MED] end de medlemmer, som de skal have til at agere i den her verden. Efter min opfattelse, så har man jo lagt en række kompetencer ud fra de centrale organisationer. Og der har man nogle aktører siddende, der ikke er klædt på med den samme sikkerhed og åbenhed. (...) Og så er det, at min pointe er, at når jeg så sidder med de centrale folk - så kan vi faktisk sagtens finde ud af det.

(Formand i HU)

Fra ledelsens synspunkt kunne uoverensstemmelserne med organisationsrepræsentanterne have været den endelige stopklods for forhandlingerne. Når det ikke skete, skyldtes det i høj grad, at man var stærkt interesseret i at enstrenge systemet, dvs. i at inkorporere arbejdsmiljøarbejdet i samarbejdet.

Du sagde, at der var andre kommuner, der havde opgivet ævred i forbindelse med organisationsrepræsentanterne. Hvorfor gjorde I ikke det?

Fordi... jamen altså intentionerne fra vores side var helt klart, at vi syntes, det var en kæmpe fordel at få samlet arbejdet i et én-strengt system. Fordi vi synes ikke, at vores sikkerhedsorganisation kørte godt nok.

(Ledelsesrepræsentant i HU)

Det er altså især de lokale organisationsrepræsentanter, som især af ledelsen, men også af medarbejderne i kommunen opfattes som en barriere i forhandlingerne – samtidig med, at de centrale parter vurderes som ganske fleksible. I kommunen ønsker de ansatte og ledelsen at diskutere praksis og værktøjer til at gribe praksis an med - og ikke de mere regelbaserede elementer i den centrale rammeaftale, som i højere grad var organisationsrepræsentanternes fokus. Altså en konflikt mellem FIS-kulturen (Formål-Indhold-Struktur) og SIF-kulturen (Struktur-Indhold-Formål). Det ses ikke mindst i forhold til forhandlingerne om arbejdsmiljøets status i MED.

Arbejdsmiljøarbejdet som omdrejningspunkt i samarbejdet

Arbejdsmiljøarbejdet inkorporering i samarbejdssystemet har fra starten været en central interesse fra parterne - og derfor det helt centrale omdrejningspunkt i forhandlingerne om MED.

Vi siger: Substansen her det er vores personale. Det er, hvordan bygger vi et optimalt arbejdsmiljø op om dem. Og så kommer værktøjerne ind; hvordan er det, vi gør det? (...)

Så det var meget for at opprioritere hele arbejdsmiljøområdet. Det så vi både fra medarbejderside og fra ledelsesside som en vigtig brik i at få MED-aftalen på plads.

(Formand i HU)

Som det fremgår her, er personalepolitikken i høj grad bygget op om arbejdsmiljøarbejdet. På interviewtidspunktet var man i gang med at udarbejde en politik, der sikrer, at arbejdsmiljøet kommer til at udgøre den formelle ramme for samarbejdet i kommunen. Det er bl.a. foregået ved, at formænd og næstformænd i samtlige MED-udvalg er blevet indkaldt til en heldagsseance, hvor dagsordenen har været at lægge en strategi for området.

Men i udvalgsarbejdet er man allerede godt på vej til at højne arbejdsmiljøets status, dels ved at arbejde meget fokuseret med emnet i hovedudvalget - men også på den måde, at arbejdsmiljøspørgsmål sendes til høring i de lokale MED-udvalg, som kan komme med indspark til hovedudvalget.

Den brede enighed på ledelses- og medarbejderside om, at arbejdsmiljøet i dén grad skal prioriteres, skyldes, at sikkerhedsorganisationen hidtil har fungeret ret dårligt.

Problemet med den førhen, hvad var det?

Jamen, altså nogle steder var der ikke valgt nogle. Jamen det var virkelig slemt.

Men nu bliver der valgt folk nok rundt omkring?

Jahh, det gør der. Men det kniber lidt på de mindre institutioner – altså personalemøder.

Er det fordi, de har svært ved at finde ressourcerne til det?

Ja, det har de. Vi har så nedsat en arbejdsgruppe nu, der arbejder med at beskrive lidt mere om den tid, der skal til.

(Ledelsesrepræsentant, HU)

Nu har man altså for alvor taget konsekvensen af et haltende sikkerhedsarbejde og benyttet MEDaftalen til at sætte arbejdsmiljøarbejdet før det, som MED ellers først og fremmest står for, nemlig medindflydelse og medbestemmelse.

MED handler jo også om andet end arbejdsmiljø. Der er noget MED i det også. Noget medbestemmelse og noget medindflydelse?

Ja, men stadigvæk. Vi har den klare holdning - både ledelse og medarbejdere - at arbejdsmiljøet er sådan set paraplyen over det hele. Så kommer både personalepolitik og alle andre politikker som underpolitikker i forhold til arbejdsmiljøpolitikken.

Ja, det er en måde at prioritere det på?

Ja, og det er også nyt, at vi gør det - eller det er kommet efter, at vi har fået MED-strukturen.

(Ledelsesrepræsentant, HU)

Selvom man har sat arbejdsmiljøets status i højsædet, er det endnu ikke lykkedes godt nok. Men der skal også meget til, før man vil stille sig helt tilfreds.

Er det så lykkedes også?

Ikke godt nok endnu - men så vil jeg så også sige, at det kan dårligt nok blive godt nok.

(Ledelsesrepræsentant, HU)

Nogle mener imidlertid, at arbejdsmiljøet kan blive gjort til et for bredt begreb,. Hvis både personalepolitik og fysisk og psykisk arbejdsmiljø hører under arbejdsmiljøarbejdet, er der risiko for, at fokus sløres.

Jeg kan da godt nogle gange sådan tænke; puh hvad er det nu, nu sætter vi alt under dén paraply. Øhm personalepolitikken og det hele, det skal under dén paraply. Men vi må se, altså vi arbejder med det. Jeg ved ikke, om det kan blive for stort. Men vi skal i hvert fald passe på ord herude. Vi har jo en chef med mange ord. Vi skal passe på.

(Næstformand i HU)

Der er altså også en fare ved at diskutere alt som arbejdsmiljø.

Medindflydelse og medbestemmelse

At arbejdsmiljøet groft sagt sættes før medbestemmelse og medindflydelse betyder ikke, at man ikke har gjort sig nogle overvejelser om dén dimension af MED-aftalen.

I forhandlingsprocessen har man diskuteret meget, hvornår der er tale om medindflydelse, og hvornår der er tale om medbestemmelse. Ledelsen mener, at de

er villige til at gå meget langt i forhold til inddragelsen og det er der en grund til.

Som hovedregel vil jeg da sige, at vi vil jo gerne gå længere, end vi fra ledelsesside egentlig er forpligtet til i forhold til de medindflydelser. Og det har vi selvfølgelig en bagtanke med, at det giver bedre motivation hos medarbejderne, når de føler, at de har - og også reelt har - medindflydelse og medbestemmelse.

(Ledelsesrepræsentant i HU)

Tanken er altså, at medarbejderne simpelt hen er mere motiverede og engagerede, hvis de får et større medejerskab, og det giver i sidste ende den mest kvalificerede løsning af opgaverne. Alligevel er ledelsen opmærksom på, at der er områder, hvor man ønsker at fastholde ledelsesretten. Det gælder ikke mindst væsentlige økonomiske spørgsmål, men her er det så ikke så meget administrationen som den politiske ledelse, der sætter grænserne.

Der er selvfølgelig områder, hvor vi er nødt til at sige, at sådan er det. (...) Det er jo typisk i forhold til budgetbesparelser, at vi oplever det. Hvor vi jo selvfølgelig har stor forståelse for, at medarbejderne jo ikke nødvendigvis synes, at det er en god idé.

(Forvaltningsdirektør)

Der er altså stor vilje til at medinddrage medarbejderne – men er der også opmærksomhed på, at visse områder er det ledelsen, der bestemmer eller er helt dominerende som initiativtager. Det gjaldt således også, da MED skulle indføres, jf. ovenfor.

Fra medarbejderside kan man i nogen grad genkende den medarbejderorientering, som ledelsen påpeger. Men medarbejderne mener på den anden side også, at der er sket en løbende udvikling mod, at flere beslutningskompetencer er blevet flyttet over på ledelsesniveauet. Men dette skyldes, at ledelsesstrukturen i kommunen er ændret, idet mellemliderniveauet er blevet fjernet. Det betyder, at medarbejderne ikke har en forvaltningschef at henvende sig til – men må helt op på direktørniveau. Og som menig medarbejder er det et stort spring at skulle kontakte en forvaltningsleder direkte

Det er jo da noget af et skridt at gå ind til xxx eller xxx og sige et eller andet, der foregår ude på vores arbejdsplads. Det er et stort skridt. Hvor der før var en mellemlider - der kunne man gå til den. Det var måske mindre farligt eller højtideligt eller hvad man nu vil kalde det.

(Næstformand i HU)

Dette er imidlertid ikke et aspekt, som kan tilskrives forskellen mellem MED eller SU, men kan alene tilskrives ændringen i ledelsesstrukturen.

Antallet af udvalgsmedlemmer

Spørgsmålet om udvalgenes størrelse var også et forhandlingsemne. Der var stemmer fra ledelsessiden, som talte for at reducere antallet af udvalgsmedlemmer med den begrundelse, at for store fora kan hæmme dynamikken i diskussionerne.

Ville I have, at der skulle være færre?

Ja, vi ville gerne have det forkortet en anelse. En anelse. Fordi det er jo igen de dér store fora og dynamik, der er spørgsmålet.

(Formand i HU)

Ledelsen påpeger altså, at store fora kan gøre diskussionslysten mindre. Men fra medarbejderside blev den diskussion opfattet lidt anderledes.

Har ledelsen haft problemer med, at der skulle være flere personer?

Ja, de ville godt enstrenge den rent ressourcemæssigt.

(Næstformand i HU)

Medarbejdersiden så således ledelsens ønske om at skære ned på antallet af udvalgsmedlemmer som udtryk for, at man ønskede at lægge færre ressourcer i samarbejdet – men med samme effektivitet.

Samarbejdskultur i en lille kommune

Kommunens størrelse sætter nogle særlige rammer for samarbejdet, som giver gode muligheder for hurtige forandringer og indflydelse i forhold til i større enheder.

Der er utrolig kort vej fra idé til, at det øjeblikket efter er virkelighed. Men det kræver også, at nogle brugte virkeligheder, dem tør vi godt at begrave og aflive. Der er store kommuner og store organisationer meget, meget langsommere.

(Formand i HU)

Den korte vej fra idé til virkelighed betyder, at der er gode muligheder for at inddrage alle i kendskabet til ny praksis. Det giver på mange måder optimale betingelser for at afprøve et nyt samarbejdssystem som MED og gør det lettere at sige farvel til det kendte – måske også fordi man lige så hurtigt kan vende tilbage til det kendte.

Kommunens begrænsede størrelse betyder også, at man kender hinanden - om ikke andet så af navn.

Du siger, at I af og til glemmer systemet, fordi I går efter sagerne. Hvad mener du med det?

Jamen det er fordi, vi er sådan en lille kommune, så ved vi meget om mange ting. Vi hører om hinanden, og vi er interesserede i hinandens arbejdsområder. Så når vi mødes i hovedudvalget, så er vi optagede af hinandens problematikker. Og når så vi har selve mødet, jamen så bliver det meget på diskussionsniveau (...) Så kommer vi nogle gange til at træde ind over det, der hedder; er det her et punkt til drøftelse, eller er det et punkt, der er til orientering? Vi blander os gladeligt i det hele.

(Næstformand i HU)

Samarbejdet i hovedudvalget har således karakter af ad hoc diskussioner mere end faste dagsordner. Man går ikke så meget op i de formelle rammer for samarbejdet, men skyder i højere grad fra hoften i forhold til sager af umiddelbar interesse. Fordelen ved at "glemme systemet" er, at medarbejderne i høj grad føler, at de er på lige fod med ledelsessiden i diskussionerne, og at de har gode medindflydelsesmuligheder.

Men der er også grænser. Når det kommer til at skulle konkretisere diskussionerne i udtalelser eller bestemte politikker, så er man nødt til at følge bestemte retningslinier.

Så du synes, at det er positivt, at I glemmer systemet i og for sig?

Det er positivt. Når det så bliver problematisk, det er jo så netop, når vi så ind imellem opdager, at nu er vi nødt til at følge systemet, fordi nu skal vi fx lave en udtalelse. Så bliver A-siden nærmest også lidt rystede over det. Fordi det er vi jo ikke vant til, og hvem skal have dem - er det politikerne, der skal have dem, skal vi gå uden om A-siden, for at gøre politikerne opmærksomme?

(Næstformand i HU)

Man skal således være opmærksom i arbejdet i hovedudvalget, for en ad hoc sag kan vise sig at være en vigtig principiel sag, om hvilken der skal tegnes en mere overordnet politik og lægges retningslinjer. Og det tager øjensynligt nogle gange ledelsen på sengen, når en løs diskussion skal formaliseres.

Møder med Økonomiudvalget

Kommunen er stadig i en første fase med MED, hvor man føler sig lidt frem for at finde den rigtige struktur og samarbejdsform. Samarbejdet er endnu for ungt til at kunne vurderes endeligt.

Men ét af de tiltag, som der er bred enighed om ikke fungerer, er det årlige møde mellem hovedudvalget og økonomiudvalget – fra politikernes side opfattes det som et nødvendigt onde, der skal overstås.

I skal jo have et møde med økonomiudvalget en gang om året. Hvordan fungerer det?

Vi har det i år. Og det var mildt sagt ad h..... til, det møde. Vi får ikke en ordentlig snak om hovedudvalgets hovedsyn i forhold til budgettet. Politikerne sidder og er udelukkende interesserede i, at det budget de har lagt, det skal bæres igennem. Nu tillader jeg mig at sige, at de betragter hovedudvalget - som et nødvendigt onde. Noget, der skal overstås.

(Formand i HU)

Hovedudvalget var ikke fra start så negativt indstillet over for møderne med økonomiudvalget. Tværtimod havde medarbejderrepræsentanterne høje ambitioner om at kunne få politikerne ordentligt i tale.

Næstformanden i HU mener dog, at selve idéen om møderne langt hen ad vejen er fin nok. Det mislykkede første møde skyldes snarere, at hverken hovedudvalget eller politikerne har været tilstrækkeligt forberedte på, hvad der skulle ske.

Så vi sad der alle sammen og vidste ikke, hvad vi skulle.

(Næstformand i HU)

Det handler som sagt om begges siders forberedelse til mødet med økonomiudvalget. Næstformanden i HU stiller således spørgsmålstejn ved, hvorvidt medarbejderrepræsentanterne er kvalificerede nok til at blive inddraget i så høj grad, som de gerne ville. De kan informere politikerne om, hvilke mulige konsekvenser budgettet kan have for personalet, men måske er de ikke kompetente som deciderede modspillere over for politikerne – også fordi man er i tvivl om, hvorvidt man over for politikerne er repræsentative for alle medarbejdere.

Så jeres kompetence i den situation er at påpege, at det og det er af betydning for jeres personale. Men skal I også komme med konstruktive modforslag?

Åh, den er svær. Fordi er vi repræsentative nok til at gøre det? Taler vi alle vores bagland, når vi sidder og gør det. Og hvad med dem, som vi ikke snakker med? Jeg ved ikke, om jeg synes, at vi er gode nok til det. Fordi jeg vil jo kæmpe som en løve for mit område, og Søren vil for sit og Lis vil for sit. Vil der komme til at blive uenighed mellem os, og hvad kan politikerne bruge den diskussion til?

(Næstformand i HU)

Hvor møderne i hovedudvalget finder sted uden de store overvejelser over repræsentationsproblemet, er det tydeligvis en overvejelse man gør sig i forhold til mødet med økonomiudvalget. Baggrunden for dette er måske, at når budgetterne kommer på bordet, bliver de næste års beslutningerne pludselig meget tydelige – også hvem der må bløde, hvis der er tale om nedskæringer. Her diskuterer man ikke dagligt samarbejde, men arbejdspladser og normeringer. Så meget desto mere er det af afgørende betydning, dels at medarbejderne får afklaret deres holdninger og mandater inden mødet med økonomiudvalget, dels at de er klædt på til at diskutere økonomi.

Et grundlæggende problem med mødet med økonomiudvalget er, hvis medarbejderrepræsentanterne har højere forventninger om indflydelse på budgettet end der kan realiseres. Ledelsen er opmærksom på, at det er problematisk at stille medarbejderne indflydelsesmuligheder i udsigt, som ikke bliver indfriet - fordi den indflydelse, de inviteres til, ofte er handlet af på forhånd. Budgettet er lagt og er derfor i meget begrænset omfang til reel diskussion.

Jeg ved ikke om I har gjort jer nogle overvejelser?

Jo, det kan du tro, at vi har!!

Fordi noget af det værste man kan komme ud for, det er vel uindfrie forventninger hos medarbejderne?

Det er det også. Yes. Og så taber de luft og mister gejst.

(Formand i HU)

Ledelsen har rent faktisk gjort sig nogle konkrete overvejelser over, hvordan møderne med økonomiudvalget kan forbedres. Én idé er, at man evt. kunne bryde mødet op i nogle små caféborde, hvor to til fire personer får lagt årets hovedtemaer ud til diskussion - hvorefter man tager en fælles opsamling. Ideen er, at medarbejderne på den måde kommer tættere på politikerne.

Så ved cafébordene sidder der politikere og medarbejderrepræsentanter?

Ja, to - tre medarbejderrepræsentanter, og så lader vi politikerne cirkulere, eller hvordan vi nu gør det. Det er tanken, så de kommer tæt på medarbejderne. For ellers så sidder de der fem politikere på én række, og så sidder de 8 eller 10 medarbejdere på en anden række.

(Formand i HU).

Ledelsen mener dog også, at medarbejderne bærer et ansvar for at nå frem til et bedre udfald af møderne. Næstformanden i HU har erfaringer med, at møderne hidtil har været meget tamme.

Det var stort set kun mig, der sagde noget, og borgmesteren der sagde noget, og det er jo slet ikke godt nok. Det virkede ikke. Det var spild af tid.

(Næstformand i HU)

Ved at bryde mødet op i mindre grupper som politikerne cirkulerer imellem, kan man i højere grad sikre, at medarbejderne rent faktisk også kommer på banen.

Kommunikationen mellem udvalgene

Kommunikationen mellem udvalgsniveauerne giver især problemer på medarbejdersiden. Medarbejderrepræsentanterne i hovedudvalget har svært ved at opretholde dialogen med dem, som de repræsenterer og som ikke selv har direkte repræsentation i hovedudvalget. Det er begrænset hvad der sendes til høring i underudvalgene, og referater når ikke ud til alle.

Altså hvis jeg skal være helt ærlig, så tror jeg ikke, at jeg har set et referat fra et hovedudvalgsmøde.

(Sikkerhedsrepræsentant, områdeudvalg)

Medarbejderrepræsentanterne i hovedudvalget har diskuteret forskellige muligheder for at uddelegere bestemte ansvarsområder i forhold til de ansatte, som den enkelte i hovedudvalget så skulle kontakte. Men det er endnu ikke blevet til noget – så i kommunikationen mellem leddene er der - med næstformanden i HUs ord - nogle store huller.

Dette problem kan imidlertid ikke tilskrives MED - den samme erfaring havde man under SU-systemet. Dog lader det til, at man i hovedudvalget har fået en tendens til at lukke sig om sig selv.

Hvad når i fx diskuterer TR-vilkår, og I skal sikkert også diskutere seniorordninger og sygefravær osv. - på hvilken måde kan I bruge underudvalg? Sender I noget ud til høring hos dem?

Det har vi jo gjort tidligere. Det er ligesom om, at der er ved at tegne sig en tendens til, at vi lader dem blive i hovedudvalget.

(Næstformand i HU)

Og præcis sådan opleves det også på de mere lokale niveauer:

Jeg synes måske ikke helt, at man tager personalet med, som man kunne ønske det. Som teorien siger.

I bliver ikke helt hørt nok, synes du?

Nej, jeg synes ind imellem, så sker det lidt over os.

(Sikkerhedsrepræsentant, områdeudvalg)

Spørgsmålet er, om det udelukkende kan fortolkes som et spørgsmål om manglende inddragelse. På underudvalgsniveau erkender man, at der er en manglende interesse for de overordnede politikker blandt medarbejderne. Mange underudvalg er mest optagede af de helt lokale sager.

Kommer der nogle ting til høring i jeres udvalg fra hovedudvalget om, hvad I mener om nogle ting?

Ja, det gør der vel nok, men altså jeg må indrømme, at det er måske nok mere det daglige arbejde, vi tager os mest af i udvalget, end hvad der kommer oppe fra hovedudvalget.

(Sikkerhedsrepræsentant, områdeudvalg)

Også på personalemøderne er det de nære problematikker, som folk er mest optagede af.

Vi har nok med at få vores egen lille gruppe til at fungere. Og når den så kører godt, jamen hvorfor skulle vi så begynde at rode i andres? Det glider henover hovedet.(...)

I hører ikke hvad der sker i de andre udvalg?

Jo, jo, det gør vi jo. Altså vi får jo referater fra de møder, men det er ikke noget, vi ligesom tager os af til daglig, vel. Vi har vores eget, vi forsøger at køre. Og det er jo det, vi sætter højest, ikke også.

(Medarbejderrepræsentant ved personalemøder)

En sikkerhedsrepræsentant i et områdeudvalg oplever heller ikke, at medarbejderne har særligt meget på sinde, som de ønsker at få taget op i samarbejdssystemet.

Der har været et enkelt problem, vi havde sidste år, hvor jeg var på banen i forhold til ledelsen. Ellers så er det ikke ret meget i hvert fald mine kolleger de bruger mig som katalysator til at få noget gjort ved.

(Medarbejderrepræsentant, områdeudvalg)

Formanden i HU er godt klart over, at kommunikationsproblemerne går 'begge veje' - men mener også, at man i HU har et særligt ansvar for at få underudvalgene med.

Får I formidlet de ting, der foregår i hovedudvalget, på den rigtige måde, så I får underudvalgene med?

Det er svært, men vi øver os. Det er meget svært. (...) Det er svært at få det bakset ud og få den enkeltes engagement med ind.

(Formand i HU)

I et forsøg på at forbedre kommunikationen har man nedsat nogle små arbejdsgrupper under hovedudvalget, hvor man er lidt tættere på medarbejderne inden for bl.a. skole-, ældre- og daginstitutionsområderne. Men man har ikke direkte bedt de medarbejderne om udtalelser.

I det hele taget er man i hovedudvalget opmærksom på, at det er nødvendigt at ruske op i den generelle tendens på alle udvalgsniveauer til at være sig selv nærmest.

Jeg kan da godt lige sidde og komme i tanke om, at vi skal da passe på, det ikke kommer til at gå i den retning. For det er faktisk også det, der gør, at vores lokaludvalg får nogle konkrete tværgående opgaver, så de ikke bare sidder og piller i deres egen lille navle, men også nogle gange løfter synet og siger: Hvad gælder for hele organisationen?

Jeg kan ane en tendens til, at man bliver mere sig selv nærmest. Det gør vi måske også i hovedudvalget.

(Næstformand i HU)

Spørgsmålet er, hvad der kan gøres ved denne tendens til at være sig selv nærmest. På underudvalgsniveau må det forventes, at det daglige samarbejde er det afgørende for aktørerne. Når der derfor efterlyses mere overordnede politikudmeldinger fra dette niveau, er det måske at skrue ambitionerne meget højt op; skal de indfris på dette niveau, kræver det formentlig uddannelse i breder måder

at tænke samarbejde og medansvar – samt at der rent faktisk også sendes ting til høring. At disse forhold ikke er helt justeret endnu, bekræftes af, at medarbejderne er usikre på, hvad der egentlig er relevant at tage op i MED-systemet. - Her mangler der en bedre gensidig forståelse af MED-systemet og en afklaring af dets kompetencer.

Med det mandat du får fra dine medlemmer, er det helt klart for dig, er de interesserede nok i at komme med nogle bud på, hvad du skal tage med på både lokalMEDudvalgsniveau og hovedudvalgsniveau?

Nej, det er ikke godt nok. Altså der er ikke den samme, hvad skal man sige - for dem - en forståelse for at det her det skal da i MED. Men det er jo ikke kun deres fejl, det er jo også min fejl.

(Næstformand i HU)

Matchning og ledelse

I hovedudvalget er der almindelig tilfredshed med matchningen mellem ledere og medarbejderrepræsentanter. De interviewede medarbejderrepræsentanter udtrykker engagement i fagforeningsarbejde, og de føler, at de ad den vej bliver skolede og uddannede til at stå over for ledelsen i udvalgsarbejdet. På lederside har de to direktører ikke en decideret ledelsesmæssig uddannelse bag sig. Det har både fordele og ulemper.

Der er meget stor ligeværdighedsfølelse imellem os, altså uanset hvem vi er. Så det er ikke sådan, at man kan sidde og føle sig dum imod A-siden. Slet ikke.

(Næstformand i HU)

Fordelen er altså, at ledelsen er meget i ansigtshøjde med medarbejderrepræsentanterne, og det gælder måske særligt forståelsen af de forskellige fags arbejdsbetingelser. Ulempen er måske en mere overordnet viden om ledelse.

Egentlig så tænker jeg nogle gange, at den gamle kommunaldirektør vi havde som var uddannet inden for ledelse også - hans viden var større, og det synes jeg kun var rart.

(Næstformand i HU)

Det er lidt af et dilemma, for på den ene side efterlyser man en ledelse, der træder i karakter og markerer at vide mest – på den anden side værdsætter man netop ligeværdigheden mellem de to parter.

Nu tror jeg nogle gange, at vi vader lidt rundt i det, fordi der ikke sådan er nogen, der ved mest.

(Næstformand i HU)

Selvom man på mange måder er tilfredse med en visionær og engageret ledelse i kommunen, så savner medarbejderrepræsentanterne i hovedudvalget ind mellem den tidligere kommunaldirektørs 'far-agtige' rolle.

Det virker sådan lidt 'far-agtigt' eller 'mor', eller hvad man vil sige. Det har han styr på, fordi det har han undersøgt eller sådan noget. Hvor vi så nogen gange [i dag] kan sige; hvem har egentlig styr på det her? Det må vi hellere finde ud af. Så den kan godt sådan komme et skridt bagud nogle gange.

(Næstformand i HU)

Man vil altså gerne have en ledelse, der har styr på det. Men spørgsmålet er, om ikke netop den lidt mindre strukturerede ledelsesform netop giver medarbejderne bedre muligheder for medindflydelse og medbestemmelse – muligheder, som altså så skal gribes af medarbejderne selv. Det kan meget vel være udtryk for en ny ledelsesstil, der giver plads til medarbejderne. Det kan af medarbejderne fortolkes som en lidt svag ledelse – men er det i virkeligheden ikke udtryk for, at der er skabt rum for medbestemmelse, som så ikke bruges så effektivt på grund af B-sidens egne svagheder?

Der synes dog at være grænser for ledelsens og medarbejderrepræsentanternes ligeværdighed. Når det gælder selve MED-aftalen, var det i høj grad ledelsen, som trumfede den igennem. Det var også ledelsen, som traf valget om at deltage i denne MED-evaluering. Medarbejderne var i første omgang ikke særligt positivt indstillede.

I det samlede hovedudvalg syntes man ikke, at man havde lyst til at bruge tid på det. Sådan husker jeg det - og det der med; hvad får vi ud af det? Men jeg tror, at [formanden] lige overrullede og sagde - ikke på mødet men senere - at det ville vi godt.

(Næstformand i HU)

Selvom man på den ene side er meget ligeværdige på A- og B-siden i hovedudvalget, så er det heller ikke anderledes, end at ledelsen kan sætte sin ledelsesret igennem, hvis sagen er vigtig nok.

Uddannelsen skal være lokalt tilpasset

MED-uddannelsen er tilrettelagt internt i kommunen, og det har været et klart mål, at det netop ikke skulle være en bredere og standardiseret MED-uddannelse.

Det skal være så lokalt forankret på den lokale virkelighed/praksis som overhovedet muligt.

(Formand i HU)

Målet har været, at uddannelsen skal være tilpasset kommunens specifikke behov. Erfaringerne i kommunen er, at der er så store forskelle mellem kommunerne.

Er de så forskellige, alle kommunerne?

Ja.

Også selvom man tager to af samme størrelse?

Ja. Når jeg er meget håndfast her, så er det fordi at vi har kørt nogle samarbejdsforløb med andre kommuner - fem meget identiske nabokommuner. Jeg var, meget ærlig udtrykt, målløs hvis ikke jeg var chokeret over de kæmpe, kæmpe forskelle, der er bare i sådan fem kommuner, der ligger som naboer. Du kan tro, at der er stor forskel; medarbejderkultur, sættet af vaner, forankringer, ledelsessyn, politikersyn. Så jo, det spænd, det er det. Jeg tror, at det er en vigtig pointe, at det spænd det er der.

(Formand i HU)

Intern uddannelse betyder altså, at man kan tilpasse uddannelsen til kommunens særlige samarbejdskultur og struktur og dermed opnå mere målrettet uddannelse end en bredere og standardiseret uddannelse kan tilbyde. Det har så også den

effekt, at der i højere grad kommer en fælles forståelse af kommunens struktur og værdigrundlag.

Jeg har hørt, at der har været nogle kurser, der varede et par dage her. Hvordan var det?

Det var rigtig godt. Og det var godt at vi var så mange. Så det giver os en fælles platform. Og det skal vi jo også have regelmæssigt, for det er det, der gør, at det bliver opkvalificeret, synes jeg. Vi har en tendens til i kommunen, at vi glemmer lidt reglerne. Altså vi glemmer lidt systemet. Og så tager vi os af de problemer der opstår, og så går vi bare i gang med at løse det. Så det tror jeg, at vi har brug for her i kommunen - at vi får en gang imellem, så vi sådan lige bliver rystet sammen.

(Næstformand i HU)

MED-rammeaftalens effekt – centralt og lokalt

Hvilken mere overordnet effekt har MED-aftalen så haft? Og hvilken betydning har rammeaftalen haft?

Den centrale rammeaftale

Set gennem ledelsens briller har den centrale rammeaftale været et vigtigt referencepunkt, der kunne sikre, at man prioriterede de rigtige elementer i den lokale aftale.

Alt det her, ville det kunnet have ladet sig gøre uden MED-aftalen? Altså kunne I have gennemført de her ting uden at have fået et indspark fra centralt plan?

Nej, vi var nødt til at have det oplæg - vi var nødt til at vide, at her skulle vi prioritere fokus.

(Formand i HU)

Det gælder måske ikke mindst i en lille kommune som denne, hvor der forventes et udspil fra ledelsen. Ledelsen kan ikke, som i større kommuner med mere professionaliserede medarbejderrepræsentanter, forvente, at medarbejdersiden er proaktive – og for ledelsen såvel som medarbejdere er en MED-rammeaftale være et vigtigt referencepunkt for diskussionen af et nyt samarbejdssystem.

Den lokale effekt

Ser vi nærmere på den lokale effekt af MED-systemets indførelse, er der set lokalt ikke den store forskel.

Kan I mærke nogen overordnet forskel på nu og så dengang [før og efter MED]?

Nej.

(Lederrepræsentant, personalemøder)

Man føler, at systemet er blevet struktureret lidt mere, og at fx arbejdsmiljø er blevet sat væsentligt højere på dagsordenen.

Altså vi kan måske nok fornemme at det er blevet lidt mere struktureret. Det har sådan været min fornemmelse et eller andet sted.

(Medarbejderrepræsentant, personalemøder)

Men når det gælder de overordnede linjer for personalpolitikken og tilfredsheden hos medarbejderne, mærkes der faktisk ingen forskel lokalt.

Jeg tror da før, at man havde da en fornuftig personalepolitik og nogle tilfredse medarbejdere. Sådan stort set.

(Lederrepræsentant, personalemøder)

Disse data stemmer meget godt overens med vurderingen på hovedudvalgsniveau. Her har man bevidst sat spørgsmålet om medbestemmelse og medindflydelse på dagsordenen, men bemærker – eller befrygter - at medarbejderne ude lokalt ikke mærker nogen forskel.

Har I følelsen af, at der er kommet mere indflydelse - mere MED - efter at I har lavet MED ift. SU?

Altså helt ærligt så tror jeg ikke, at de har mærket det. Og det er jo den største ærgrelse, vi kan have. Det er jo simpelt hen, hvis det ikke har gjort nogen forskel. Det er meget de personer, som sidder i systemet, som kender det, og som brænder for det, som synes om det. Jeg er virkelig bekymret for de yderste led.

(Næstformand i HU)

Men det kan være et spørgsmål om tid. Udviklingen af samarbejdssystemet tager sin tid, så de store effekter kan vel heller ikke forventes så hurtigt.

Arbejds miljøarbejdets status

Med hensyn til det, som man har udpeget som omdrejningspunktet i den lokale MED-aftale, nemlig arbejdsmiljøet, så mærker man i høj grad, at det er blevet sat højere på dagsordenen.

Har sikkerhedsdelen stor betydning, når I holder møde i MED-udvalgene?

Ja, men det synes jeg, at det har. Altså på papiret har det, i ordene har det. Så det tror jeg. Men altså der er altid forskel på teori og på praksis.

(Sikkerhedsrepræsentant - medl. af rådhusMEDudvalg)

Som den sidste del af citatet antyder, så mangler der måske stadig lidt, når de gode intentioner skal realiseres. Men det værdsættes, at opbygningen af selve rammerne for at kunne opprioritere arbejdsmiljøet - også i praksis – er påbegyndt. Tiden skal så vise, hvor stort et gennemslag, det vil få. Blandt andet har man ansat en arbejdsmiljøkonsulent i kommunen, og tillidsrepræsentanterne er blevet bedre klædt på til at tage sig af arbejdsmiljøarbejdet.

Selvom man også kunne have opprioriteret arbejdsmiljøet under SUsystemet, så anser man det alligevel for en fordel, at systemet er blevet én-strengt. Det forenkler indsatsen, men det betyder frem for alt, at der kommer flere aktive deltagere i arbejdsmiljøarbejdet.

Men jeg synes også, at vores MED-system bliver gearret til at tage sig af det [arbejds miljøarbejdet]. Og ja, vi har fået mange flere, hvad skal man sige, engagerede folk ind i vores MED-system via arbejds miljøarbejdet.

(Næstformand i HU)

Opsamling

- *Forhandlingerne om og indførelsen af MED var i høj grad et ledelsesprojekt. Ledelsen trumfede det igennem ud fra den betragtning, at det var en nødvendig tilpasning til den 'opdateret organisation', som kommunen havde og har. Medarbejdersiden var ikke særligt interesserede i MED; de fandt, at man lige så vel kunne forbedre samarbejdet inden for SU-systemet og mente som udgangspunkt ikke, at der var den store forskel på de to systemer. Ledelsen måtte, som det siges, 'æde nogle kameler' for at få indført MED – men det var man også parat til, for så vigtigt var det for A-siden, især fordi man med MED kunne opprioritere arbejds miljøet, og et én-strengt system ansås som et oplagt fundament herfor. Man kan tale om en form for ledelsesstyret medarbejder- eller samarbejdsorientering.*
- *En barriere i forhandlingerne om MED var tilstedeværelsen af organisationsrepræsentanter i forhandlingsudvalget. Og det var både A-siden og B-siden, der opfattede organisationsrepræsentanterne som et problem. Både A- og B-siden fik opfattelsen, at selv når de lokalt var enige, kunne det falde på, at organisationsrepræsentanterne havde en anden – og formentlig mere overordnet – dagsorden, som denne kommune så måtte underlægge sig i forhandlingerne: Nemlig at der ikke må pilles ved hævdvundne rettigheder. Men en tese blandt især ledelsesrepræsentanter er også, at de lokale organisationsrepræsentanter ikke var kompetente nok. De havde ikke den nødvendige indsigt i kommunens forhold, og i stedet for at holde lav profil, søgte de at dække over deres usikkerhed ved at stå fast på det kendte og på formalia. Og netop de formelle rammer for samarbejdet var ikke det, som hverken medarbejdere eller ledelse fandt væsentligst. Det var i stedet visionerne og hensigterne i den indholdsmæssige side af MED, som man ønskede at sætte i højsædet. Interessant nok opfatter ledelsen de centrale repræsentanter for parterne anderledes fleksible end de lokale. Der er således ikke modstand i ledelsen mod eksterne partsrepræsentanter – men stilen og/eller personerne er afgørende. Samtidig er det dog tydeligt, at man foretrækker et lokalt forhandlings- og samarbejdssystem, som er præget af intern partsorientering.*
- *Omdrejningspunktet i den lokale MED-aftale er arbejds miljøet. Det er paraplyen over alle øvrige politikker og er sat væsentligt højere på dagsordenen end spørgsmålet om medindflydelse og medbestemmelse - og samarbejdsstrukturen i det hele taget. Der er bred enighed blandt ledelse og medarbejdere om, at det er afgørende at prioritere arbejds miljøarbejdet så højt, fordi sikkerhedsorganisationen hidtil har været mindre velfungerende. Men en bred forståelse af arbejds miljøarbejdet kan også være et problem – for hvornår snakker man arbejds miljøet, og hvornår personalepolitik? Arbejds miljøet bliver sat på dagsordenen, men der er et stykke fra ord til handling. Hvilke værktøjer skal til for rent faktisk også at gøre en forskel inden for området? Det spørgsmål halter ind imellem for en ellers visionær ledelse. Der er dog almindelig tilfredshed med, at så mange emner kommer på dagsordenen; det ses som en god grobund for de konkrete tiltag. At systemet er blevet én-strengt forenkler opprioriteringen af arbejds miljøet, og har i prak-*

sis vist sig at betyde, at der *er flere aktive i arbejdsmiljøarbejdet* – fordi og så tillidsrepræsentanter uddanner sig i og sætter sig ind i arbejdsmiljøproblemer.

- Med hensyn til *medindflydelse og medbestemmelse i hovedudvalget* føler medarbejderrepræsentanterne, *at inddragelsen er høj* - at de kommer til orde og bliver lyttet til. Parterne føler også, at de matcher hinanden. Dermed er ikke sagt, at ledelsesretten ikke er nærværende. Når ledelsen rent faktisk skærer igennem over for medarbejderrepræsentanterne - som de bl.a. gjorde i forbindelse med implementeringen af MED - så mødes de heller ikke af store protester blandt medarbejderrepræsentanterne. Og det værdsættes for så vidt også af medarbejdersiden, som i bund og grund ønsker en vidende og beslutningsdygtig ledelse. Faktisk efterlyser medarbejderrepræsentanterne ind imellem en mere hård og strategisk ledelse, som ikke lader udvalgsarbejdet flyde for meget. Tonen er fri, og af og til kan der være tendenser til at tale om sager frem for politikker. Dilemmaet for ledelsen er her på den ene side at agere fast og beslutsomt og på den anden side give medindflydelse og medbestemmelse – hvis de gives for meget af det sidste, kan det opfattes som for løs ledelse. Men spørgsmålet er, om den tolkning er korrekt. Ledelsen giver rum for medbestemmelse, men medarbejderrepræsentanterne ikke bruger det i så stor udstrækning. De har endnu ikke vænnet sig til mulighederne for medbestemmelse og medindflydelse, og åbninger tolkes til dels som svagheder.
- Når det gælder *underudvalgenes medindflydelse og medbestemmelse*, står det lidt anderledes til. For en række medarbejdere og ledere på lokaludvalgs- og personalemødeniveau er der ingen forskel at mærke mellem MED og SU, og det bekymrer på hovedudvalgsniveau – for det ses som en væsentlig del af pointen med MED. Problemet har to sider. På den ene side har man på hovedudvalgsniveau bemærket en tendens til, at udvalgsarbejdet lukker om sig selv – både i lokaludvalg og i hovedudvalg. Hvor lokaludvalgene måske kan forventes primært at have overskud til at beskæftige sig med det nære og lokale, er det ikke sådan, et hovedudvalg forventes at agere. Her skal lægges mere overordnede politikker, meget gerne efter høring i underudvalgene. På den anden side må så også fra underudvalgenes side gøres en mere aktiv indsats, hvis man vil have indflydelse – man må selv komme på banen. Men systemet er endnu nyt, og det kan blot være et spørgsmål om tid, før parterne vænner sig til de nye samarbejdsformer.
- Nogle medarbejderrepræsentanter er *lidt i tvivl om kompetencerne* i MED-systemet. Når endelig medarbejderrepræsentanter får et mandat eller input fra medarbejderne kan de være i tvivl om, hvorvidt det nu også er relevant at tage op i MED-systemet. Måske nogle af disse problemer også skyldes, at der ikke mindst i hovedudvalget er en tendens til – på grund af den frie tone - at glemme systemet og gå efter sagerne. Men sager i hovedudvalget kan og skal behandles på principielt plan, og det glemmes af og til. Der kan være behov for at afklare kompetencerne i MEDsystemet bedre, så samarbejdet ikke flyder ud i for store usikkerheder omkring rollefordelingen.
- *Møderne med økonomiudvalget* er i sagens natur en ret ny forteelse, og de har været mindre vellykkede. Medarbejderrepræsentanterne føler ikke, at de får den medindflydelse, som de stilles i udsigt, og ledelsen er bevidst om, at medarbejderne taber luft og mister gejst, hvis ikke deres forventninger indfries. Både politikere, ledelse og medarbejdere er stadig meget usikre på, hvilken form og hvilket indhold, disse møder skal have, og på medarbejderside er man ikke sikker på, om man har mandat nok fra baglandet. Desuden er det uklart, om medarbejdersiden blot skal høres – eller om de kan forven-

te at have indflydelse på budgettet. Formen er bestemt heller ikke fastsat - der har været fremsat idéer om at forbedre møderne ved etablere caféborde, hvor medarbejdere diskuterer bestemte temaer, mens politikerne cirkulerer rundt mellem bordene.

- *MED*-uddannelsen er lokalt funderet, hvilket af ledelsen regnes for et *must* – kommunerne er så forskellige i samarbejdskultur og struktur, at det slet ikke giver mening at lave en standardiseret uddannelse. Som særkende ved denne kommune er fx, at man er lille og derfor er der ikke så langt fra idé til handling. Omvendt kan det fordre lidt bistand fra centralt plan, når sparring ønskes.
- *Den centrale rammeaftale* har således været et vigtigt omdrejningspunkt for ledelsen i forbindelse med etableringen af *MED*. Aftalen har givet mulighed for at fokusere både forhandlinger og lokalaftale.
- *Effekten af MED* – sammenlignet med det tidligere *SU* - er først og fremmest som nævnt flere aktører, der sætter sig ind i arbejdsmiljøarbejdet, og på den måde er dets status hævet. Det må imidlertid også konstateres, at effekten bliver mindre, jo længere man kommer ud i de lokale dele af samarbejdssystemet; her registreres ingen forskel mellem *MED* og *SU*, som det ser ud nu – måske fordi *MED* stadig er relativt ungt, og på flere områder først skal finde sine ben.

Bilag 1: Den kvalitative metode³

De valgte enheder

De otte kommuner og forvaltningen i København blev udvalgt i et samarbejde mellem FAOS og projektledelsen. Kriterierne var dels en nogenlunde ligelig fordeling af MED-kommuner og SU-kommuner, dels en vis geografisk og størrelsesmæssig repræsentativitet. Med blot ni enheder kan repræsentativitet imidlertid ikke opnås, hvis den søges på meget mere end et eller to kriterier. Derfor skal case-studierne snarere ses 1) som inspiration til spørgeskemaundersøgelsen og 2) som en måde at give de mange tal fra spørgeskemaundersøgelsen kød og blod. Interviewene fandt sted i perioden august 2003 til februar 2004.

Målet med den kvalitative undersøgelse er ikke mindst at *belyse relationerne mellem de forskellige udvalg*. En centralt spørgsmål er således, om underudvalg – områdeudvalg, forvaltningsudvalg, lokaludvalg eller personalemøder – oplever medbestemmelse og/eller medindflydelse, uanset om der er tale om et SU-system eller et MED-system. Og herunder, om de ændringer, der mange steder har fundet sted efter MED-forhandlingerne – uanset om man har valgt MED eller SU – har slået igennem på lokalt plan. Målet har således ikke været at belyse, hvordan samarbejdet i de enkelte underudvalg har været – men mere relationerne mellem udvalgene.

De valgte personer

I hver enhed blev formand og næstformand i hovedudvalget interviewet hver for sig. De to parter blev bedt om at fortælle om en lang række elementer vedrørende samarbejdet i hovedudvalget, forhandlingerne om MED-aftalen (hvis de havde været involveret), arbejdsmiljøets status, uddannelse i samarbejdssystemet etc. Spørgeguiden, som blev anvendt i interviewene på alle niveauer kan ses som bilag 2 til denne delrapport, s.175.

Også formænd og næstformænd i underudvalg på alle niveauerne blev interviewet – ofte parvis, enten formand/næstformand sammen eller formand/formand hhv. næstformand/næstformand på samme niveau. Desuden blev mindst én sikkerhedsrepræsentant og i nogle enheder også en sikkerhedsleder interviewet i hver enhed. Typisk blev også en central person i forhandlingerne om MED interviewet – fx sekretæren for MED-forhandlingsudvalget eller sekretæren for hovedudvalget, som ofte også var sekretær i forhandlingsudvalget. Endelig blev der i nogle enheder interviewet personer, der på anden måde sad inde med en betydningsfuld viden om samarbejdssystemet – eller forhandlingerne herom. I de ni case-studier blev der i alt interviewet 74 personer – fordelt på 19 gruppeinterview og 34 enkeltinterview. Endvidere blev personer som udgangspunkt fundet i samarbejde med en 'gatekeeper' i den enkelte enhed – den kontaktperson, som arrangerede og formidlede kontakten til interviewpersoner. I alle enheder var denne person af uvurderlig betydning for undersøgelsens gennemførelse.

Især i mindre enheder var det dog et problem, at de personer, som sad i underudvalg, ofte også sad i hovedudvalg og forvaltnings- eller områdeudvalg. Det betød, at disse personer pr. definition altid følte, at informationen og kommunikationen mellem udvalgene var af høj kvalitet. Derfor bestræbede vi os på at interviewe underudvalg, hvor dette *ikke* var tilfældet – og helst underudvalg, der

³ I Hovedrapporten findes en gennemgang af fordelene ved at kombinere den kvalitative og den kvantitative metode. Nærmere beskrivelse af og overvejelser om metoderne findes som bilag 1 i de to delrapporter. I denne delrapport gennemgås den kvalitative metode, og i bilaget til *Delrapport II* gennemgås den kvantitative metode.

ikke var placeret på rådhuset, fordi udvalg på rådhuset (hvor hovedudvalgsmøder finder sted) ofte er godt informeret uformelt.

Spørgeguiden – under stadig udvikling

Interviewene var semi-strukturerede – jf. spørgeguiden i bilag 2, s.175.

En spørgeguide til en kvalitativ undersøgelse er altid netop en guide – den sikrer, at man får rundet alle de hjørner, der skal rundes, men den må aldrig blive styrende for den måde, det tempo og den rækkefølge, der spørges til og diskuteres med interviewpersonerne. Interviewforløbet viste af og til, at nogle af de forberedte spørgsmål var irrelevante. Fx har meget få medarbejdere i underudvalg en holdning til den centrale rammeaftale om MED, ligesom medlemmer i hovedudvalg kun kan have en vag fornemmelse af, om der rent faktisk opleves medindflydelse og medbestemmelse på underudvalgsniveau.

Gennem mange års træning har vi i FAOS udviklet spørgeteknikker, der på én og samme tid sikrer, at vi får den information vi kom efter – men som samtidig er åben for, at de emner, der af respondenter opleves som betydningsfulde, også bliver medstyrende(!) i interviewprocessen. Dette sikrer, at også emner, som vi måske ikke har været opmærksomme på i vores forberedelsesfase, kan blive belyst – og dermed forbedres en spørgeguide løbende, som interviewene lærer os interviewere, hvilke emner vi *også* bør få belyst.

Fordi vi bruger samme interviewere til alle interviews i en undersøgelse, vil det i praksis virke sådan, at man efter 5-10 interview ikke mere bruger en spørgeguide. Interviewene tager mere og mere karakter af en samtale, hvor man som interviewer først til allersidst lader blikket løbe ned over guiden for at sikre, at nogenlunde alle emner er blevet belyst.

Spørgeguiden i denne undersøgelse retter sig som udgangspunkt mod medlemmer af hovedudvalget. Det betyder, at stort set alle spørgsmål vil kunne stilles til A- og B-medlemmer i et hovedudvalg – med nogle mindre nuanceforskelle. Anderledes stiller det sig, når vi skal interviewe personer i underudvalgene. Her vil nogle spørgsmål være mindre relevante eller deciderede uinteressante – fx de spørgsmål, der retter sig mod processen for etableringen af MED. Vi har alligevel valgt at fastholde én guide – hvor vi så selvfølgelig efter rutine i den konkrete interviewsituation har tilpasset spørgsmålene til de personer, der interviewes. Fx vil spørgsmål om arbejdsmiljøarbejdets status fylde væsentligt mere i et interview med en sikkerhedsrepræsentant end i et interview med andre medlemmer af et udvalg. Og spørgsmål om rammeaftalen vil typisk blive nedtonet på lokalt niveau til fordel for spørgsmål om, hvordan man opfatter referater og kommunikation fra hovedudvalg til lokaludvalg og omvendt.

Hvad siger case-studierne?

Uanset hvor neutral en interviewer er, vil man kun kunne præsentere en del af sandheden.

(Mindst) to interesser

Først og fremmest er det nok to noget forskellige interesser, som de centrale parter, der har igangsat undersøgelsen her, har, i forhold til de interesser, som parterne i de undersøgte kommuner har. De centrale parter ønsker eksempler fra en virkelighed, og er ikke så fokuseret på, hvilken konkret virkelighed, de eksempler kommer fra. Helt anderledes forholder det sig for ledere, medarbejdere og politikere i de undersøgte kommuner. Her er man anderledes interesseret i konkrete problemer, og hvordan de kan løses. Der er altså en modsætning mellem forskernes og de centrale parters interesse i den *generaliserbare* case og de interesser som de mennesker, som i sig selv er casen, har i deres *konkrete* historie.

Alle er unikke – alt er lokalt

Alle kommuner er unikke; alle kommuner har indført eller ikke-indført MED på et bestemt tidspunkt i forhold til en organisationsændring eller et politisk skifte; alle kommuner har på et kritisk tidspunkt fået ny kommunaldirektør; alle kommuner har en størrelse eller struktur, som gør netop deres samarbejdssystem lidt anderledes end nabokommunens...

Det bliver tydeligt, når man er ude og besøge den enkelte kommune. Det betyder imidlertid også, at de mange danske kommuner er vanskeligt sammenlignelige, ligesom det kan være vanskeligt at pege på en entydig sammenhæng mellem holdninger til MED- eller SU-systemet og rammeaftalen. Ofte spiller lokale forhold en betydelig rolle, og også enkelte ledere eller politikere kan være enten en barriere eller en ildsjæl i et medindflydelsessystem.

Fokusering på problemfelter

Når man er blevet pålagt den opgave at evaluere et system og komme med forslag til forbedringer, vil man uvilkårligt søge efter problemfelter. Hvor har der været problemer med at etablere MED? Hvorfor fastholder man SU? Er der konflikter mellem ledelse og medarbejdere? Etc.

Dette fokus på problemfelter understreges af medarbejdere og ledelse i kommunerne, fordi de benytter sig af muligheden for at påpege problemer i det eksisterende – det være sig i den enkelte kommune eller i rammeaftalen og de centrale parters arbejde.

Denne fokusering på problemfelter giver en skævvridning af den virkelighed, som måske opleves rundt omkring. For virkeligheden er jo, at det faktisk *fungerer* i næsten alle kommuner, uanset om man har MED-system eller SU-system.

De aktive interviewpersoner

En anden skævvridning i case-historierne er, at de personer, der er udvalgt, ofte er de mest aktive i MED- eller SU-systemet i den enkelte kommune. Det er dem, der har nogle holdninger, det er dem, der har sagt ja til jobbet som medarbejder- eller ledelsesrepræsentant – og det er også dem, der så bliver hørt her. Det har to konsekvenser. For det første bliver de mere stille eksistenser i medindflydelsessystemet ikke hørt - eller ikke hørt i samme grad. Vi har prøvet, så vidt det har været praktisk muligt, at interviewe nogle af dem, der sad længst fra magtens centrum. Men det har også måttet konstateres, at *interessen* for indflydelsen bliver mindre, jo længere man sidder fra de mere centrale udvalg. Og lavere grad af interesser betyder også færre holdninger til systemet.

For det andet oplever vi i mange tilfælde, at vores interviewpersoner både sidder i hovedudvalg og lokaludvalg – i nogle tilfælde er samme person med på fire udvalgsniveauer – selvom de netop er valgt som repræsentanterende et lokalt niveau. Det betyder, at alle spørgsmål om, hvorvidt der kommer tilstrækkelig information fra hovedudvalg til lokaludvalg bliver lidt absurde; netop disse personer må formodes at få al den information, de måtte ønske.

Validitet og reliabilitet

Et vigtigt spørgsmål i enhver undersøgelse er, hvor valide de fundne data er – altså spørgsmålet om, hvorvidt vi kan regne med undersøgelsens resultater. Hvad angår *case-studierne* er det nødvendigt at diskutere både reliabilitet og validitet.

Reliabilitet drejer om, hvorvidt case-studiet afspejler de faktiske samarbejdsrelationer i kommunen. Vi interviewer kun en lille brøkdelen af medarbejderne og ledere i kommunen, og tilmed medarbejdere, der alt andet lige har mere direkte indflydelse end de menige medarbejdere. Det betyder, at det er disse – mest involverede – medarbejders og ledes synspunkter på samarbejde, medbestemmelse og medindflydelse, vi får. Det må formodes, at de alt andet lige vurderer, at indflydelsen er større, end en menig medarbejder ville vurdere. Så

får vi et perfekt billede af kommunen og forvaltningen? Formentlig ikke – men vi får i hvert fald et billede, som mange af de centrale personer i samarbejdssystemet vil kunne genkende.

Validitet drejer sig i forhold til den enkelte kommune og forvaltning om, hvorvidt vi kan regne med det, som interviewpersonen siger. Både i spørgeskemaundersøgelsen og i casestudierne har vi fx ønsket at få nogle oplysninger om, hvordan MED-forhandlingerne foregik. Men mange har i case-studierne slet ikke været med i MED-forhandlingerne – derfor må deres udtalelser om forhandlingernes forløb naturligvis tages med et stort forbehold.

Kigger vi lidt ud over den enkelte kommune, og ser på, hvorvidt man kan generalisere fra enkelte case-studier til kommuner af bestemte størrelser, med bestemte samarbejdssystemer etc., må vi vende os mod spørgeskemaundersøgelsen.

Forhandlingerne om MED – og hukommelsen

Både i case-studierne og i spørgeskemaundersøgelsen har vi søgt på forskellig vis at få informationer om processen i forbindelse med forhandlingerne om MED. Men der har været flere betydelige metodiske problemer her. For det første kan man ikke være sikker på, at de personer, der i dag sidder som formand eller næstformand i hovedudvalget eller som kommunaldirektør eller personalechef, også var de centrale aktører i forhandlingsorganet, da det blev diskuteret, om der skulle etableres MED eller SU. For nogle kommuner ligger det både fire, fem og seks år tilbage, og mange stillinger og positioner er blevet nybesat.

For det andet – og i forlængelse heraf – er det stærkt varierende, om forhandlingerne ligger seks år tilbage eller om de netop er blevet afsluttet – hvis da ikke de stadig pågår. For de aktører, hvor der er gået mere end to år siden forhandlingerne blev afsluttet, kan det være vanskeligt at huske, præcis hvorfor forhandlingerne forløb, som de gjorde. Man får med andre ord en historie, hvor det er en bestemt fortolkning af fortiden, der præsenteres i interviewene – og ofte den version, som parterne i kommunen har besluttet sig for som punktum for forhandlingerne.

Men selv sådan en historie har betydning, for det er den fortælling, som parterne forholder sig til, også i det samarbejde, som medarbejdere og ledelse har i dag.

Anonymitet

I forhold til det overordnede projekt er det ikke af interesse, hvilke konkrete personer eller kommuner, der har været involveret i undersøgelsen; her søges udelukkende at belyse det overordnede samarbejdssystem via nogle mere eller mindre tilfældigt valgte cases. De ni case-enheder er anonyme i de denne undersøgelse. Deres identitet kendes dog af projektledelsen og FAOS, som sammen har udvalgt dem.

De interviewede personer i den enkelte enhed har fået tilsendt hvert et eksemplar af det case-studie, som de har deltaget i. Her er det straks vanskeligere at bevare anonymiteten, især jo højere i systemet, man kommer. Der er pr. definition kun én formand og én næstformand i hovedudvalget, og alle ved, hvem det er. Også sekretærer og personalechefer er relativt eksponerede i case-studierne. I underudvalgene – som der er flere af – er det noget nemmere at sikre en vis grad af anonymitet.

Det har derfor ikke været muligt at love anonymitet for alle internt i kommunen. Men i alle interview er det blevet understreget, at interviewpersonerne kan bede om ikke at blive citeret. Sådanne historier er, hvis de har vist sig relevante for det overordnede studie, blevet brugt i den tværgående analyse.

Bilag 2: Spørgeguide for kvalitative interview

Personligt

- alder
- stilling i kommunen
- hvor lang tid i kommunen
- hvor lang tid i samarbejdssystemet
- medlem af fagforening eller anden interesseorganisation

Processen – MED-forhandlingerne

- Hvorfor valgte I det system?
-
- Hvorfor indledte I overhovedet forhandlinger om MED?
 - Eksisterende samarbejdssystem fungerede ikke
 - Arbejdsmiljøet skulle opprioriteres
 - Decentralisering fordrer nye samarbejdsstrukturer
 - Fordi centrale parter pressede på
 -
- Var du involveret i forhandlingerne?
- Hvornår etablerede I et MED-organ?
- Hvornår nåede I til en løsning?
- Holdt I nogle pauser? Hvorfor?
- Uanset om direkte involvering: Hvad er historien om det? (tid, sted, personer involveret)
- Adskiller den officielle historie sig efter din mening fra virkeligheden?
- Hvorfor tog det så lang tid at finde frem til en aftale?
 - Ny Løn tager tid
 - Stor aftale
 - etc
- Hvad var de største konflikter/uenigheder?
 - struktur
 - antaludvalg
 - arbejdsdelingen mellem udvalg
 - ressourcer til etablering af MED
 - MEDs rolle i personalepolitikken
 - arbejdsmiljøets rolle
 - de faglige organisationers rolle i forhandlingerne
- Var der områder, hvor I var helt enige?

- Hvilken rolle spillede organisationsrepræsentanter?
- Hvilken rolle spillede ledelsen(s repræsentanter)?
- Var organisationsrepræsentanterne opgaven voksne (eller spillede de med 'gamle kort'?)
- Hvilken rolle spillede konsulenter fra KL, KTO eller andre organisationer?
- Har underudvalgene haft indflydelse på diskussionen om MED versus SU?
- Hvem ved mest om historien om processen?

Det valgte system

- Er du tilfreds med det valgte system?
- Hvad er styrker ved det system, som I har valgt
 - Forbedret samarbejde
 - Større medbestemmelse og medindflydelse for medarbejdere
 - En mere tydelig ledelse
 - En forbedret udvalgsstruktur
 - Integration af arbejdsmiljøarbejdet
- Hvad er svagheder ved det system, som I har fravalgt
 - Et tungere demokrati
 - For mange skal høres
 - Arbejdsmiljøarbejdet er blevet inddraget
 - For mange medlemmer af udvalget
 - For meget ansvar og kompetence er uddelegeret nu
- Hvordan vil du beskrive strukturen
 - én-strengt,
 - to-strengt
 - en blanding – hvilken
- Var I enige om strukturen?
- Hvor mange sidder i hovedudvalget?
- Er det et tilfredsstillende antal?
- Sidder der organisationsrepræsentanter i hovedudvalget?
 - Hvis ja, hvad synes du om det?
- Bør faglige organisationer sidde med i hovedudvalget?
- Synes du, udvalget består af de rigtige personer?
- Bliver alle repræsenteret tilfredsstillende i hovedudvalget?
- Repræsenterer folk i hovedudvalget en organisation eller medarbejderne på arbejdspladsen?

- Matcher de to sider hinanden?
- Der er jo ofte kun fire organisationer repræsenteret i hovedudvalget – hvordan sikres de øvrige faglige organisationers interesser i hovedudvalget?
- Hvilke hovedemner diskuteres i hovedudvalget jeres udvalg?
- Diskuterer I i dag emner i hovedudvalget, som I ikke diskuterede før?
- Er der efter din mening væsentlige emner, der ikke diskuteres i hovedudvalget?
- Hvordan opfatter du modpartens holdning til forslag fra jeres side?
- Er du selv aktiv nok?
- Er ledelsen loyal over for de spilleregler, I har vedtaget?
- Er medarbejderrepræsentanterne loyale over for de vedtagne spilleregler?
- Er I medspillere eller modspillere for hinanden?
- Synes du, at ledelsen har ændret syn på medarbejdere og personaleledelse de senere år?
 - Har MED-systemet eller diskussionen herom spillet en rolle for det?
- Er der nogle ledere, der føler sig frataget ansvar og kompetence pga. ny samarbejdssystemer?
- Er I gode til at nå til enighed?
- Har I opfyldt alle de krav, som MED-rammeaftalen stiller?

Relationerne mellem udvalgene

- Hvordan synes du indflydelsesmulighederne er under det eksisterende system?
- Hvem repræsenterer underudvalgene i hovedudvalg?
- Er det de rigtige personer?
- Hvordan sikres, at også de medarbejdere, som ikke er repræsenteret i hovedudvalget, bliver hørt?
- Har underudvalgene tilstrækkelig indflydelse?
- Bliver underudvalgene hørt nok?
- Bliver underudvalgene hørt for meget?
- Er underudvalgene aktive nok?
- Savner du informationer fra underudvalgene?

- Arbejder underudvalgene på rette måde?
- Er det de rigtige emner, underudvalgene bringer med til hovedudvalget?
- Ville et andet system være bedre? Hvordan og hvorfor?

Relationerne til arbejdsmiljørepræsentanterne/arbejdsmiljøarbejdet

- Er de blevet mere involveret gennem de seneste år?
- På hvilken måde?
- Hvad mener du skal være arbejdsmiljørepræsentanternes rolle?
- Har de for meget eller for lidt indflydelse eller er det tilpas?
- Kunne det være bedre under et andet system? Hvordan og hvorfor?

Uddannelse

- Har du fået MED-uddannelse eller anden uddannelse i samarbejde?
- Har den været tilfredsstillende?
- Hvad kunne gøres bedre?
- Hvordan kunne man sikre en forbedring af uddannelsen?

Relationerne til det politiske system

- Hvordan er relationerne til det politiske system?
- Er de blevet forbedret ved diskussionen om/etableringen af MED?
- Oplever I, at I har fået større politisk indflydelse? (Check om det fungerer)
- Oplever I, at I tager flere politiske beslutninger? (Check, om det fungerer)
- Har I fået ret til at lave aftaler på flere områder?
- Hvilke områder har I fået større indflydelse på?
- Tror du, der kommer flere områder, som kan forhandles og aftales lokalt?
- Hvad mener du om den udvikling?
- Er aftalesystemet gearret til dette?

- Synes du, der er et skred mellem samarbejds- og aftalesystemet – bliver der i samarbejdssystemet indgået aftaler, som du evt. ikke mener bør besluttes i den sammenhæng?
- Hvis der er flere aftaler, der indgås i hovedudvalget – mener du så, at de har samme status og gennemslagskraft som aftaler indgået i det traditionelle forhandlingssystem?

Relationerne til det faglige bagland

- Er du arbejdspladsens eller den faglige organisations repræsentant? (kun til medarbejderrepræsentanter)
- Hvem er dit primære bagland, når du skal søge hjælp i forhandlingerne?
- Hvordan forholder du dig til dit organisatoriske bagland?
 - Kun et serviceorgan
 - hjælper mig til at stille dagsordenen i forhandlingerne
 - er en barriere for de forhandlinger, som jeg egentlig gerne ville føre
- Hvem opfatter du som modpartens bagland?

TR-vilkår – ledervilkår

- Hvor meget tid bruger du på arbejdet i hovedudvalget?
- Hvor meget fritid bruger du på arbejdet?
- Er der tid nok til arbejdet?
- Er det mere eller mindre end under førhen?
- Har I tilstrækkelige kompetencer/uddannelse?
- Får TR så også ny løn efter fortjeneste?
- Hvad har taget særlig tid de senere år?
- Kan I rekruttere medarbejderrepræsentanter i tilstrækkeligt omfang?
- Er ledere godt nok uddannet?

Det centrale system - rammeaftalen

- Hvad synes du om MED-aftalen?
- Passer den til den virkelighed, som I oplever på arbejdspladserne?
- Har det relevans for jer – eller tog I det kun op, fordi det kom som en ordre fra København?
- Hvad kan lette implementeringen af MED?
- Hvad synes du om rammeaftaler i almindelighed?
- Hvad kan lette implementeringen af aftaler i almindelighed?
- Synes du, det centrale system har for meget eller for lidt indflydelse på samarbejdet i kommunen?
- Hvordan kan samarbejdssystemet forbedres?
 - De centrale parter skal presse på
 - Mere tid til forberedelse til møder
 - Flere økonomiske ressourcer til uddannelse
 - MED-håndbogen skal forsimples
 - MED-aftalen er for løs i sine krav
 - MED-aftalen skal forhandles uden organisationsrepræsentanter
 - Underudvalgene skal have mindre at sige i f t hovedudvalget
 - Referater skal være mere præcise
 - MED-uddannelsen skal være tvungen for alle medlemmer inden for et år
 - Konsulenter skal jævntligt komme ud i kommunen