



Medarbejdernes indflydelse skal styrkes

Af Emmett Caraker, Henning Jørgensen og Mogens Ove Madsen, CARMA

Ansvarshavende redaktør:
Flemming Andersen, kommunikationschef
Foto: Stockphoto
Layout: Zoulmade AS
Januar 2012
ISBN-nummer: 978-87-7356-139-3

Bestilling:
Telefon 33 36 88 00 eller ftf@ftf.dk
Pris medlemmer: kr. 20,-
Pris ikke-medlemmer: kr. 50,-

FTF – Hovedorganisation for 450.000 offentligt og privat ansatte
Niels Hemmingsens Gade 12 – Postboks 1169 – 1010 København K
Tlf: 33 36 88 00 - Fax: 33 36 88 80 - E-mail: ftf@ftf.dk - www.ftf.dk

MEDARBEJDERNES INDFLYDELSE SKAL STYRKES

Inddragelse af medarbejderne handler dybest set om at levere ydelser af høj faglig kvalitet til borgerne. Gennem medindflydelse og medbestemmelse kan man sikre en god udvikling og fornuftige effektiviseringer og gøre arbejdspladserne attraktiv for nye og nuværende medarbejdere.

FTF ønskede at undersøge, hvordan tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter oplever deres medindflydelse og medbestemmelse, og at sætte samarbejdssystemet i perspektiv. Vi har derfor taget initiativ til undersøgelsen, der er foretaget i samarbejde med forskere på Ålborg Universitet (CARMA).

Undersøgelsens formål har været at levere input til at drøfte og udvikle faglige strategier for arbejdet i samarbejdssystemet.

FTF håber, at undersøgelsen kan inspirere og perspektivere de drøftelser, som nu også skal ske i medlemsorganisationerne, så vi sammen kan sikre, at medarbejderrepræsentanterne får de fornødne værktøjer til deres opgaver i samarbejdssystemet.

I denne "pixi-udgave" af den samlede rapport bringer vi fem korte artikler, der sammen med undersøgelsens sammenfatning samler undersøgelsen konklusioner og fokusområder i en hurtigt tilgængelig form.

Pjecen henvender sig til tillidsrepræsentanter, samarbejdsudvalgsmedlemmer og arbejdsmiljørepræsentanter i alle sektorer.

Undersøgelsen kan i sin helhed hentes på www.FTF.dk.

God læselyst og diskussion

Bente Sorgenfrey
Formand for FTF



Grete Christensen
Formand for FTF's arbejdslivsudvalg



SÅDAN FUNGERER SAMARBEJDSYSTEMET

Regler for samarbejde mellem medarbejdere og ledere i samarbejdsudvalg er forskellig fra sektor til sektor, selv om rammerne er skåret over samme læst.

Aftaler om samarbejde er i alle sektorer en del af overenskomsten. Det betyder, at der på arbejdspladsen og i virksomheden (kommunen) som helhed skal være samarbejdsudvalg eller MED-udvalg med repræsentanter fra både lønmodtager- og arbejdsgiverside i henhold til reglerne.

I staten og i den private sektor hedder udvalget et samarbejdsudvalg, og der er tale om en central aftale som dækker hele sektoren. I den private sektor er der kun samarbejdsudvalg, hvis man enten har sin egen brancheaftale (som finansområdet), eller er omfattet af aftalen mellem LO og DA.

I kommuner og regioner kaldes samarbejdsudvalget et MED-udvalg, hvis man har indgået en lokal MED-aftale - og det har næsten alle kommuner og regioner. Her er det så lokalaftalen (og ikke den centrale aftale), som sætter rammer for både form, indhold og struktur. I alle kommuner og regioner med en MED-aftale findes der lokale MED-udvalg på arbejdspladsniveau, MED-udvalg på forvaltningsområder og et Hovedudvalg for hele virksomheden.

Aftalerne forpligter ledelsen til, på alle niveauer fra bund til top i virksomheden, at informere og drøfte sager om arbejds-, personale- og arbejdsmiljøforhold med medarbejderne, før der træffes beslutning. Det gælder administrative beslutninger og i kommuner og regioner også de politiske beslutninger.

Organisation	Svarprocent
BUPL	48,6
Centralforeningen for Stampersonel	52,3
Danmarks Lærerforening	69,4
Danske Bioanalytikere	63,4
Danske Forsikringsfunktionærers Landsforening	73,7
Danske Fysioterapeuter	68,5
Dansk Socialrådgiverforening	65,7
Dansk Sygeplejeråd	60,7
Ergoterapeutforeningen	69
Farmakonomforeningen	72,5
Finansforbundet	67,1
Foreningen af Radiografer i Danmark	61,2
Forsvarets Civil-Etat	100
Frederiksberg Kommunalforening	79
Frie Skolers Lærerforening	58,5
Jordemoderforeningen	77,8
Kost & Ernæringsforbundet	50,7
Politiforbundet	56,7
TAT - Foreningen af tekniske og administrative tjenestemænd	44,1
Uddannelsesforbundet	65,5
FTF samlet	62,5

I undersøgelsen har deltaget repræsentanterne fra 20 FTF-organisationer. De repræsenterer 87 pct. af FTF's medlemmer. Det elektroniske spørgeskema blev i november 2010 udsendt til netto 13.700 e-mailadresser dækkende organisationernes tillidsrepræsentanter, sikkerhedsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter og såvel medlemmer som ikke-medlemmer af samarbejdsstrukturen på lokal-, sektor- og hovedniveau. Den samlede svarprocent for undersøgelsen med i alt 8.562 beregnes til 62,5 pct.. Svarprocenten for tillidsrepræsentanter er på 66 pct., mens den er 56 pct. for sikkerheds- og arbejdsmiljørepræsentanter. Ligeledes ses højere svarprocenter for de 41-50-årige (63 pct.) og de 51-60-årige (68 pct.) sammenlignet med de yngre repræsentanter (56 pct.).

INDHOLD

Forord.....	3
Artikel: Medarbejdere vil have indflydelse på reformer.....	6
Artikel: Arbejdsgivere strammer op.....	9
Artikel: Tillidsfolk mangler uddannelse.....	12
Artikel: Medarbejderne skal tage teten.....	15
Artikel: Forsker og topleder: Medbestemmelse betaler sig.....	18
Rapportens konklusion: Medhør uden bestemmelse?.....	20
- Problemstilling og teser.....	21
- Samarbejdsstrukturen.....	21
- Relationer til ledelsen.....	23
- Ledelsesstrategierne og medbestemmelsen.....	23
- Samarbejdsstrukturen og indflydelsen.....	24
- Central og decentral aftalekompetence.....	24
- Repræsentanternes uddannelses- og handlekompetencer.....	25
- Mål og midler.....	26



Medarbejdere vil have indflydelse på reformer

Ansatte bliver ikke inddraget i vigtige beslutninger på arbejdspladsen om økonomi og besparelser, sådan som det er aftalt. Det oplever en stor del af tillidsmændene ifølge en ny undersøgelse. Hovedorganisationen FTF opfordrer arbejdsgiverne til at følge med tiden og i højere grad bruge medarbejderne som ressource.

Netop nu, hvor arbejdspladserne kæmper med flere og større udfordringer, end de har gjort i årtier, er lønmodtagere og arbejdsgivere dårlige til at løse problemerne sammen. Det viser en ny stor undersøgelse fra hovedorganisationen FTF foretaget af CARMA, Center for Arbejdsmarkedsforskning ved Aalborg Universitet blandt ca. 8.500 tillidsfolk på offentlige og private arbejdspladser.

Arbejdspladserne er præget af forandringer, effektiviseringer og besparelser. Både som konsekvens af den økonomiske krise og i kølvandet på strukturreformen i 2007, hvor antallet af kommuner blev reduceret og amterne blev omdannet til regioner.

Men hele 43 procent af tillidsfolkene på FTF-området oplever, at de er sat uden for indflydelse, når det kommer til de overordnede strategiske spørgsmål om budget, økonomi, besparelser

og rationaliseringer. De oplever, at de formelle samarbejdssystemer med lokale samarbejdsudvalg (eller MED-udvalg, som det hedder i regioner og kommuner) mest kun bruges til at give lønmodtagerne sager til orientering – og ikke som et forum for reel indflydelse.

Ringende indflydelse på besparelser og fyringer

Tillidsfolkene oplever, at de bliver kørt uden om, når der skal træffes beslutninger om de allervigtigste strategiske spørgsmål, hvor budget, økonomi og normeringer er i centrum. Det kan fx være i forbindelse med effektiviserings- og rationaliseringskoncepter, omorganisering af arbejds gange, nye ledelsesformer og ny teknologi.

Tillidsfolkene oplever størst indflydelse i forhold til nære, arbejdsrelaterede områder i hverdagen. Det kan fx være konkrete tiltag for arbejdsmiljøet og personalepolitikker som graviditetspolitik, rygepolitik, sygefraværspolitik, personalehåndbøger osv.



Arbejdsgiverne smyger sig udenom

”Man kan godt have romantiske forestillinger om, at arbejdsgiverne lever op til aftalen om medindflydelse, fordi vi i Danmark har et arbejdsmarked, hvor samarbejdet er sat i faste rammer med aftaler, procedurer og personalepolitikker. Det ser godt og reguleret ud på papiret, især i det offentlige. Men det viser sig,

at en del af arbejdsgiverne rent faktisk smyger sig udenom”, siger professor ved CARMA, Aalborg Universitet, Henning Jørgensen.

Samarbejdssystemet er ganske vist mere ’blødt’ end overenskomstsyste- met; det er baseret på den gode vilje og uden et kon- tant våben som konfliktret. Men begge parter på de offentlige og private arbejdspladser, der har en samarbejds- eller MED- aftale, har rent faktisk skrevet under på et vidtgående samar- bejde. Her er ledelserne forpligtet til at informere og drøfte alle beslutninger om personale- og arbejdsforhold med medarbej- dernes repræsentanter, inden der træffes beslutninger.

”Parterne har forpligtet sig til at indgå i en tæt dialog og konkret forhandling. Men vi ser, at ledelserne mange steder ikke inddrager medarbejderne reelt”, konstaterer Henning Jørgensen.

Arbejdsgivere: Ja, vi strammer op

Undersøgelsen peger på flere årsager til medarbejdernes manglende indflydelse. Arbejdsgivernes indstilling er én af dem. De har i løbet af de senere år trukket deres ledelsesret i en mere kontant retning, hvor de ikke deler mere ud af den end højst nødvendigt. I hvert fald viser undersøgelsen, at op mod en fjerdedel af de tillidsvalgte oplever et tab af indflydelse i forhold til ledersiden i samarbejdssystemet i overordnede spørgsmål som fx ændringer i organisation og ledelse, normeringer, budget og investeringer.

”Lederne er blevet strategisk mere hårde. Hovedstrømningen er, at ledelserne helst ikke giver medindflydelse”, som Henning Jørgensen udtrykker det.

Billedet af den mere kontante lederstil kan de godt genkende på arbejdsgiversiden. Som formanden for KL’s Løn- og Personale- udvalg, borgmester Michael Ziegler, siger:

”Ja, vi skærper profilen som arbejdsgivere. Men vi gør det indenfor aftalesystemets rammer, hvor medarbejderne også har deres muligheder for indflydelse og påvirkning”.

Ikke for deres blå øjnes skyld

Men det er ikke godt nok at leve op til aftalens ordlyd – arbejds- giverne må også leve op til ånden i aftalen, pointerer formand for FTF, Bente Sorgenfrey.

”De fleste arbejdsgivere følger måske nok aftalens ordlyd, men mange lever i praksis ikke godt nok op til aftalens ånd om, at ledelse og medarbejdere skal samarbejde om løsninger. Arbejds- giverne er nødt til at give mere indflydelse og medbestem- melse til medarbejderne - ikke for deres blå øjnes skyld, men fordi medarbejderne er en ressource og en vidensbank. Det er

simpelthen en vej til en bedre og mere effektiv opgaveløsning“, siger hun.

Bente Sorgenfrey mener, at de arbejdsgivere, der ikke inddrager medarbejderne eller kun gør det af pligt, går glip af store muligheder for at træffe bedre beslutninger og skabe bedre kvalitet til brugerne og højere trivsel på arbejdspladsen.

Udviklingspotentiale kan gå tabt

Også professor Henning Jørgensen peger på, at arbejdspladserne går glip af vigtige ressourcer ved reelt ikke at inddrage medarbejderne.

”Hvis medarbejderne fortsat oplever mindre indflydelse, så vil der brede sig en desillusion blandt dem. Og så kan udviklingspotentiale og udviklingslyst gå tabt”, siger han og henviser til, at både danske erfaringer og udenlandsk forskning dokumenterer, at medbestemmelse helt kontant giver øget produktivitet (se boks om udenlandsk forskning).

Mangler kompetencer

En anden grund til at medarbejdernes repræsentanter ikke får indflydelse er, at de ikke er klædt godt nok på til deres arbejde i samarbejdssystemet. Ifølge undersøgelsen føler hele 61 procent sig i mindre/ringe grad uddannet i forhold til budgetter og regnskaber. I spørgsmål om ledelses- og styreformere føler 56 procent sig ikke godt nok uddannet.

Forskerne konkluderer i undersøgelsen, at medarbejderne overordnet set mangler kompetencer i at kunne læse udviklingen for arbejdspladsen, i at kunne afkode ledelsesstrategier og i at opstille alternativer.

Bente Sorgenfrey peger på, at den uddannelse i samarbejdssystemet, som de kommunale og regionale arbejdspladser i dag har pligt til at tilbyde både medarbejdere og ledere (PUF, Parternes Uddannelses Fællesskab) langt fra bliver brugt godt nok. Pligten til at bruge uddannelse bør skærpes, mener FTF – man skal ikke kunne springe over, hvor gærdet er lavest.

”Vi ved, at alt for mange slet ikke tager den uddannelse – det gælder især lederne. Vi mener, at alle repræsentanter bør have pligt til at tage uddannelsen. Det bør være en nødvendig adgangsbillet til at sidde i et samarbejdsudvalg på samme måde, som der findes en lovpligtig uddannelse i arbejdsmiljø for arbejdsmiljørepræsentanter”, siger Bente Sorgenfrey.

FTF skærper sin rådgivning

Bente Sorgenfrey opfordrer også medarbejderne til at uddanne sig yderligere indenfor politik, økonomi og strategi.

”Medarbejdernes repræsentanter skal agere mere proaktivt og komme med konkrete løsningsforslag. De skal tage ansvar for at få mere indflydelse på de vigtige beslutninger. Det kræver bl.a., at de sørger for at få flere kompetencer på de overordnede politik-områder”, siger hun og peger på, at medarbejdernes faglige organisationer også har en rolle at spille i forhold til at uddanne deres tillidsfolk bedre, mener hun.

Bente Sorgenfrey pointerer, at FTF nu vil skærpe sin rådgivning af repræsentanter i samarbejdsudvalgene.

”Vi vil hjælpe med at få lavet de rigtige lokale aftaler – aftaler som i højere grad end i dag forpligter parterne til reelt samarbejde”, siger hun.

FAKTA om undersøgelsen

Hidtil største danske undersøgelse af, hvordan det danske samarbejdssystem opleves og fungerer. Foretaget blandt 8.562 tillidsfolk – fordelt på 5.538 tillidsrepræsentanter, 2.561 arbejdsmiljørepræsentanter og 463 fællestillidsrepræsentanter. Dækker hele FTF-området med repræsentanter fra både kommuner, regioner, staten og den finansielle sektor på det private område. Svarprocenten er høj – over 60 procent.

Foretaget af CARMA (Center for Arbejdsmarkedsforskning ved Aalborg Universitet) for FTF i 2011. Undersøgelsen består både af en spørgeskemaundersøgelse og af godt 20 dybdegående interviews.

UDENLANDSK FORSKNING OM MEDBESTEMMELSE

Markey, R. et al. (eds.): Models of Employee Participation in a Changing Global Environment: Diversity and Interaction. Asgate. Aldershot. 2001.

Transfer, vol. 17, no. 2: EU initiatives on employee participation and social dialogue – fig leaf or cornerstone of the social dimension? Brussels. 2011.

Knudsen, Herman, Ole Busck, Ole and Jens Lind: Work environment quality: the role of workplace participation and democracy, pp. 1-18 in Work, employment and society. No. 3. 2011.

Arbejdsgivere strammer op



En del arbejdsgivere har valgt at håndtere den økonomiske krise ved at inddrage lønmodtagerne mindre i de vigtige beslutninger: Medarbejderne har fået sværere ved at få indflydelse, viser en stor FTF-undersøgelse blandt tillidsfolk. Men krisen gør netop medbestemmelse vigtigere end nogensinde, mener FTF's formand.

Krisen kradser, og den stramme økonomi har øget behovet for besparelser og smartere arbejdsgange ude på arbejdspladserne. Cheferne fokuserer skarpt på bundlinje og budget. Så

I løbet af det sidste år er der blevet 18.278 færre fuldtidsansatte i kommunerne.

skarpt at det er blevet sværere for de ansatte at få indflydelse på de tunge, strategiske dagsordener med budget, økonomi og normeringer.

Sådan opleves det i hvert fald blandt en stor del af de tillidsvalgte ude på arbejdspladserne. Det viser en ny stor undersøgelse fra FTF, foretaget af Center for Arbejdsmarkedsforskning på Aalborg Universitet. FTF er hovedorganisation for 450.000

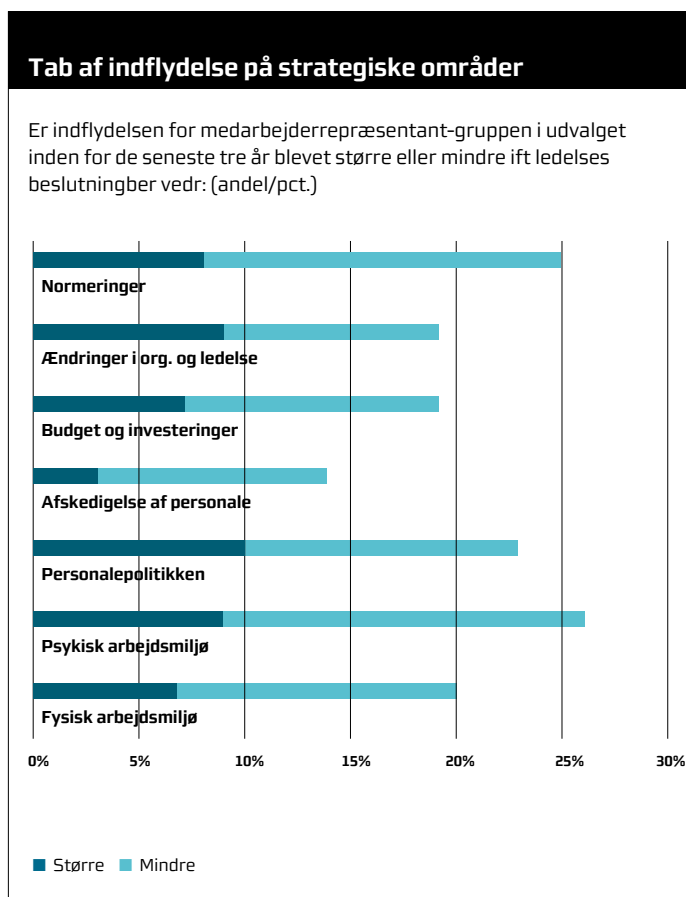
offentligt og privat ansatte. Undersøgelsen er foretaget blandt ca. 8.500 tillidsvalgte i kommuner, regioner, staten og på private arbejdspladser.

Og blandt tillidsfolkene mærkes den økonomiske krise tydeligt: Hele 82 procent af tillidsfolkene i undersøgelsen har erfaringer med besparelser på budgettet inden for de seneste tre år. 74 procent har erfaringer med at få tilført flere opgaver, uden at der bliver flere personaleressourcer. 58 procent har erfaringer med afskedigelser.

Mange tillidsfolk har også oplevet markante forandringer på arbejdspladsen. Et stort flertal på 78 procent af deltagerne i undersøgelsen har inden for de seneste tre år oplevet omlægninger af organisationen og af arbejdsgange. 48 procent har oplevet fusioner og sammenlægninger. (side 52 til evt. tabel)

Sværere at påvirke ledelsen

I denne turbulens har medarbejderne fået sværere ved at påvirke ledelsens dagsordener. Sådan lyder meldingen fra op imod halvdelen (47 procent) af deltagerne i undersøgelsen, som omfatter både tillidsmænd, arbejdsmiljørepræsentanter og fællestillidsmænd.



I selve maskinrummet for samarbejde og medindflydelse - samarbejdsudvalg og MED-udvalg - sætter ledelsessiden sig flere steder tilsyneladende også mere hårdt igennem på de vigtige overordnede spørgsmål end tidligere. Mellem en fjerdedel og en femtedel af de tillidsvalgte oplever et tab af indflydelse i forhold til udvalgets lederside i spørgsmål som fx ændringer i organisation og ledelse, normeringer, budget og investeringer.

Det sker, selv om parterne rent faktisk via den overenskomst-baserede aftale om medindflydelse og medbestemmelse har aftalt, at medarbejderne skal inddrages i alle forhold af betydning for arbejds-, personale- og arbejdsmiljøforhold.

Hårde spareknivsførere

"Inden for de sidste tre år er lederne blevet mere strategisk hårde. Hovedstrømningen er, at ledelserne helst ikke giver medindflydelse. Flertallet af dem er blevet hårde spareknivsførere, og det betyder, at medindflydelse og medbestemmelse har fået sværere betingelser", siger professor ved CARMA, Aalborg Universitet, Henning Jørgensen.

Desuden låser de konstante forandringer på arbejdspladsen repræsentanterne fast i en reaktiv rolle – for det er typisk ledelsen, der tager initiativ til forandringerne, påpeger han. Og de mange forandringer i organisationen og i arbejdets udførelse følger så tæt efter hinanden, at hverken personalet eller repræsentanterne får chancer for at forberede sig ordentligt til at implementere den enkelte forandring i hverdagen, vurderer Henning Jørgensen.

Arbejdsgivere: Ja, vi strammer op

På arbejdsgiversiden kan de godt genkende billedet af den skærpede profil.

Formanden for KL's Løn- og Personaleudvalg, borgmester Michael Ziegler siger det sådan:

"Ja, vi skærper profilen som arbejdsgivere. Men vi gør det helt åbent indenfor aftalesystemets rammer, hvor medarbejderne også har deres muligheder for indflydelse og påvirkning".

Medarbejdere: Vi skal være mere oppe på beatet

Næstformand i Roskilde Kommunes Hovedudvalg for Danmarks Lærerforening, Niels Thulin, kan også genkende den skærpede arbejdsgiverprofil:

"Vi kan godt mærke, at kravene er hårdere end før. Hele systemet er presset. Tingene skal gå hurtigere, være mere effektive. Lederne er også pressede. Det betyder, at vi som medarbejdere skal være mere oppe på beatet for at holde dem fast på at give os indflydelse", siger han.

Eksempelvis har Hovedudvalget i Roskilde Kommune for nylig gennemgået sygefraværstatistikken, som viser et faldende sygefravær.

”Det er jo godt. Men samtidig var vi også nødt til at se på, om det er udtryk for en skarpere ledelsesprofil, hvor man er mindre overbærende og hurtigere skrider til fyring i forbindelse med sygdom. Det har ledelsen afvist. Men vi har øget fokus på det”, fortæller Niels Thulin.

Medindflydelse vigtigere end nogensinde

Formand for FTF, Bente Sorgenfrey, mener, at krisen netop gør medindflydelse vigtigere end nogensinde. Fordi arbejdsgiverne i en krisetid har særligt brug for at trække på alle muligheder for at udtænke nye løsninger for at få pengene til at slå til.

”Medarbejderne ligger inde med afgørende viden om, hvordan man kan organisere arbejdet på nyere og smartere måder – og det er dem, der skal føre de nye tiltag ud i livet overfor borgerne”, siger hun.

Bente Sorgenfrey pointerer, at arbejdsgiverne ikke udnytter den mulighed der er i at tænke medarbejderne ind som en løsning.

”Vi oplever, at jo mere det strammer til ude på arbejdspladserne med knappe ressourcer, jo mere har ledelsen en tendens til at køre sit eget løb. De bliver pressede og så fokuserede på at effektivisere, at de glemmer at inddrage medarbejderne. Men netop i den slags situationer er der særligt brug for at inddrage medarbejderne. For hvis medarbejderne ikke får mulighed for at forstå og tage ejerskab til et forandringsprojekt, er der stor risiko for, at de nye måder at gøre tingene på slet ikke fører til det løft i kvaliteten og effektiviteten, som man gik efter”, siger Bente Sorgenfrey.



Tillidsfolk mangler uddannelse

Mangel på kompetencer og tid betyder, at medarbejderne ikke er godt nok rustede til at få mere indflydelse. Det viser ny stor undersøgelse blandt tillidsfolk fra FTF. Forsker efterlyser kurser i helt nye kompetencer for tillidsfolk.

Hele 61 procent af tillidsfolkene på FTF-området føler sig i mindre/ringe grad uddannet i forhold til budgetter og regnskaber. 56 procent føler sig ikke godt nok klædt på i forhold til ledelses- og styreformer.

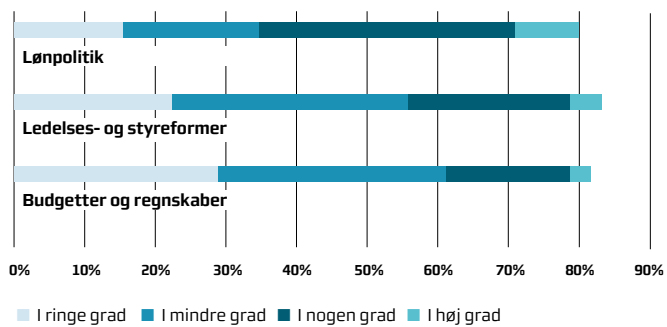
Det viser en ny stor undersøgelse fra FTF foretaget af, CARMA, Center for Arbejdsmarkedsforskning på Aalborg Universitet blandt ca. 8.500 tillidsfolk.

Se figuren "Tillidsvalgte mangler uddannelse" på næste side.

Behovet for kvalifikationer er vokset blandt tillidsfolkene i de seneste år. 74 procent af dem oplever, at det kræver flere kvalifikationer at være repræsentant end for få år siden. Det kræver også mere at kunne påvirke ledelsens dagsordener; det erfarer 47 procent.

Tillidsvalgte mangler uddannelse

Føler du, at du er godt uddannet til at tage vare på følgende områder i hvervet som tillidsvalgt?



Mangler modsvar til ledernes værktøjer

Tallene afspejler, at lønmodtagerne reelt er sattet bagud i forhold til lederne på kompetencefronten. Det vurderer professor Henning Jørgensen fra Aalborg Universitet, som er leder af undersøgelsen.

”Lederne har fået en helt ny værktøjskasse, hvor ledelse er blevet et fag. Det har man ikke fået tilsvarende på B-siden. Lederne har ikke mindst haft New Public Management (større markedsorientering og ledelse efter private sektor-modeller, gennemført i den offentlige sektor i hele verden siden 80’erne, red.), som de fagprofessionelle mangler et modsvar til. Det oplever de også selv, som undersøgelsen klart viser”, siger Henning Jørgensen.

Meget høje krav til tillidsfolk

I det hele taget er kravene til medarbejderrepræsentanter meget høje, konkluderer forskerne: De skal kunne bygge bro mellem lønmodtagere og arbejdsgivere, de skal på én gang være gode til at positionere sig i udvalget over for ledelsen og kunne samarbejde med den. De skal kunne læse udviklinger, udvikle strategier og handle ved at gå foran.

Alt det kræver dermed både viden, analytisk sans, politisk-sociologisk fantasi og taktik og strategisk kunnen, påpeger forskerne.

TR-uddannelse trænger til markant fornyelse

Henning Jørgensen opfordrer FTF til at være med til at forny skolingsystemet for tillidsfolk.

”Indholdet på uddannelsen bør udvides markant. Den er i dag meget præget af den danske aftalemodel med forhandlings-teknik som et helt centralt element. Og det svarer til at lære kongerækken udenad - uden at lære de historiske drivkræfter at kende og få indsigt i, hvordan man påvirker dem”, siger Henning Jørgensen.

Forskerne i rapporten vurderer, at tillidsfolkernes indsigt i økonomi og ledelses- og styringsformer er for lille. Mange repræsentanter arbejder solidt ud fra en regelbaseret viden, men de analytiske kompetencer trænger til at udvikles.

”De tillidsvalgte skal lære, hvordan man bliver en medspiller i dagligdagen og kommer ind og påvirker. Det kræver både almen samfundsviden, indblik i den kommunale budgetlægningsproces og historisk kendskab til især moderniseringen af den offentlige sektor”, siger Henning Jørgensen.

Han peger på, at tillidshvervet kan blive en fantastisk udviklingsstilling, hvis medarbejder-repræsentanterne får mulighed for at få alle de kompetencer, der faktisk er nødvendige.

En nødvendig adgangsbillet

Formand for FTF, Bente Sorgenfrey, peger på, at den uddannelse i samarbejdssystemet, de kommunale og regionale arbejdspladser i dag har pligt til at tilbyde både medarbejdere og ledere (PUF, Parternes Uddannelsesfælleskab) langt fra bliver brugt godt nok. Pligten til at bruge uddannelsen bør skærpes, mener FTF – man skal ikke kunne springe over, hvor gærdet er lavest.

EN FEMTEDEL STÅR UDEN FOR

Endelig peger forskerne også på, at en barriere for indsigt og viden blandt tillidsfolkene er, at et stort mindretal på hele 21 procent af dem slet ikke er medlem af et udvalg indenfor samarbejdssystemet. De er dermed hverken medlem af et lokalt MED-udvalg, et arbejdsmiljøudvalg eller et Hovedudvalg.

”Det er en voldsomt stor del. Det er alvorligt med så mange, der står uden for. De udvalgsløse tillidsfolk føler sig sat uden for, de har et lavere vidensniveau, de mangler fælles viden og mulighed for at bearbejde kollektive erfaringer”, siger Henning Jørgensen.

Han konstaterer, at de faglige organisationer åbenbart ikke selv har forbindelserne godt nok ude på arbejdspladserne. De burde efter hans mening selv fange sådan et problem op.

"Vi ved, at alt for mange slet ikke tager den uddannelse – det gælder især lederne. Vi mener, at alle repræsentanter bør have pligt til at tage uddannelsen. Det bør være en nødvendig adgangsbillet til at sidde i et samarbejdsudvalg på samme måde, som der findes en lovpligtig uddannelse i arbejdsmiljø for arbejdsmiljørepræsentanter", siger Bente Sorgenfrey.

Bente Sorgenfrey mener, at også de faglige organisationer på baggrund af undersøgelsen skal overveje, om uddannelserne til tillidsmand er tidsvarende og fyldestgørende.

Mangler tid

En anden barriere for tillidsfolkenes gennemslagskraft er, at de har for lidt tid til arbejdet. Ikke mindst afholdes der generelt for få møder i MED-udvalgene, vurderer forskerne.

Undersøgelsen dokumenterer, at jo oftere samarbejdsudvalget mødes, jo bedre opleves indflydelsen. Forskerne konkluderer, at et Hovedudvalg, der mødes fire gange om året - hvad nogle gør - ikke kan løse sine opgaver tilfredsstillende med de problemer, man står overfor i en krisetid.

Dermed er forskerne lodret uenige med en del af arbejdsgivere, der overfor tillidsfolkene giver udtryk for, at samarbejdssystemet er for overbureaukratiseret med for mange møder og for mange repræsentanter.

Forskerne erkender samtidig, at det kan være et problem på arbejdspladser, hvor medarbejderne ikke får kompensation for udvalgmøderne. Ikke mindst på arbejdspladser, hvor der i forvejen er få ressourcer til arbejdet.

SAMARBEJDSUDDANNELSE I STATEN

Grunduddannelsen udbydes af parternes Samarbejdssekretariat og har en varighed på én dag. Dertil kommer mulighed for et udvidet SU-kursus samt en række temakurser om samarbejdsudvalgets opgaver.

Se mere på <http://www.samarbejdssekretariatet.dk/>

MED-uddannelse i kommuner og regioner

MED-uddannelsen udbydes af parterne gennem PUF Parternes Uddannelses Fond. Uddannelsen består af et 3-dages samarbejdsmodul samt et 2-dages modul, når arbejdsmiljøarbejdet er en integreret del af MED-udvalgets opgaver (det er det for næsten alle).

Den samlede MED-uddannelse er således på 5 dage.

Dertil kommer en ret til et uddannelseskursus på en dag pr. år.

Kommuner og regioner kan selv aftale en tilsvarende uddannelse.

Se mere på <http://www.personaleweb.dk/PUF>

Uddannelses tilbud til medarbejdervalgte SU-medlemmer i finanssektoren

Finansforbundet tilbyder sine nyvalgte SU-medlemmer et 2-dages kursus, hvor der introduceres til de overenskomstmæssige rammer og vilkår for arbejdet i Samarbejdsudvalget. Herudover klædes SU-medlemmet på til at kunne deltage i debatten med ledelsen på et kvalificeret grundlag.

Desuden udbyder Finansforbundet årlige temadage for de medarbejdervalgte SU-medlemmer, hvor der tages aktuelle temaer op.

Se mere på <http://www.finansforbundet.dkasp?mId=4269&ArtId=197174>

Medarbejderne skal tage teten



De tillidsvalgte FTF'ere efterspørger mere medbestemmelse på arbejdspladserne. Den må de selv være med til at tage – medarbejderne har nemlig selv et ansvar for indflydelse på arbejdslivet, lyder det fra FTF's formand.

Et stort flertal af de tillidsvalgte medarbejderrepræsentanter på FTF-området mener, at der bør være mere medbestemmelse på arbejdspladserne. 71 procent efterlyser mere medbestemmelse omkring, hvordan det daglige arbejde tilrettelægges. 54 procent mener, der bør være mere medbestemmelse i strategiske spørgsmål om fx budgetter, nedskæringer, normeringer, teknologi osv.

Det viser en ny undersøgelse blandt ca. 8.500 tillidsfolk foretaget af CARMA, Center for Arbejdsmarkedsforskning, ved Aalborg Universitet for FTF.

Men den medbestemmelse skal medarbejderne selv være med til at tage. Det nytter ikke at vente på, at arbejdsgiverne af sig selv kommer på bedre tanker og begynder at inddrage medarbejderne, pointerer professor ved CARMA, Henning Jørgensen.

Han peger på, at medarbejderne selv har et ansvar for, at samarbejdsudvalgene overholder aftalerne om reel medinddragelse. Realiteten er ifølge undersøgelsen, at udvalgene mange steder fungerer mest som et forum, hvor medarbejderne kun bliver orienteret - og måske endda først efter, at beslutninger er truffet.

Men de tillidsvalgte gør ikke altid selv nok for at komme i spil omkring de store og vigtige beslutninger på arbejdspladserne, pointerer Henning Jørgensen. Han opfordrer medarbejderne til at rulle ærmerne op og selv tage teten for at få mere indflydelse.

Født i trillebørens tegn

"De fleste arbejdsgivere er født i trillebørens tegn - de skal skubbes. Når arbejdsgiversiden ikke er så villige til at give reel medbestemmelse, så må medarbejderne selv arbejde på at tage den", som Henning Jørgensen udtrykker det.

Arbejdsgiverne er slet ikke uenige. Fra formanden for KL's løn- og personaleudvalg, borgmester Michael Ziegler, lyder opfordringen til medarbejderne:

"I skal turde tage ansvar og ikke bare pege fingre. Vis jeres leder, at I kan træffe beslutninger, også når det er svært. Sørg for at jeres bidrag er konstruktive og kvalificerede, så samarbejdssystemet ikke bare bliver et forum for utilfredshed. Tag et medansvar for at MED-systemet bliver brugt".

HOVEDUDVALGET ER DET SAMARBEJDSORGAN, HVOR MEDARBEJDERNE MØDES MED DEN ØVERSTE LEDELSE.

I undgår ikke at det gør ondt

Også formand for FTF, Bente Sorgenfrey, opfordrer medarbejderne til selv at tage ansvaret for at få mere indflydelse.

"Når det handler om at få reel indflydelse, så undgår medarbejderne ikke at skulle ind, hvor et medansvar for beslutningerne kan koste. Det grundlæggende vilkår for de vigtige beslutninger på arbejdspladserne i disse år er krise og besparelser. Skal medarbejderne være med på tegnebrættet omkring de aktuelle kriseløsninger, nytter det ikke kun at ville være med til at træffe beslutninger, der er populære i baglandet", siger hun.

Tid og forberedelse afgørende

Bente Sorgenfrey peger på, at mere tid til forberedelse er en vigtig forudsætning for at medarbejderne kan tage teten. Medarbejderne skal sørge for at holde formøder forud for møderne i samarbejdsudvalgene, så de bedre kan forberede sig og blive

enige på lønmodtagersiden, lyder opfordringen fra FTF-formanden.

Her er det også vigtigt, at medarbejderne sørger for at få materialet forud for et møde i samarbejdsudvalget i god tid. Undersøgelsen viser, at en tredjedel af tillidsfolkene oplever, at de ikke får information og beslutningsgrundlag i god tid, så de har mulighed for kvalificeret forberedelse.

Et handlerum, der ikke bliver udnyttet

Et konkret sted at sætte ind er ifølge professor Henning Jørgensen de retningslinjer, som samarbejds- og MED-udvalg kan aftale for deres arbejde.

Her er der faktisk mulighed for, at arbejdsgivere og lønmodtagere aftaler nogle retningslinjer, der handler om medindflydelse og bestemmelse på overordnede spørgsmål, som fx er vigtige for arbejdspladsernes økonomi, styring, omstilling og innovation.

Det er bare langt fra alle udvalg, der har aftalt retningslinjer i forhold til den slags overordnede og fremadrettede spørgsmål, viser undersøgelsen. Udvalgene har først og fremmest lavet retningslinjer - som de skal ifølge MED-aftalen - for de nære problemer om sygefravær og på en række arbejdsmiljøspørgsmål som fx stress, trivsel og mobning. (s 34 til evt tabel).

"De tillidsvalgte kan blive bedre til at formulere nogle retningslinjer for samarbejdet, som handler om reel medindflydelse på de overordnede strategiske beslutninger - og ikke bare medindflydelse (se faktaboks). Hvis man kan blive enige med arbejdsgiversiden om den slags retningslinjer, vil det være med til at give medarbejderne mere indflydelse. Her ligger et handlerum, der ikke bliver udnyttet", siger Henning Jørgensen.

Hav egne idéer parat

Som en anden vigtig vej til mere indflydelse peger han på, at medarbejderne skal være godt forberedt med alternative forslag til ledelsens udspil. Indflydelse kræver også, at man kommer med idéer selv. Alternativer er simpelthen et omdrejningspunkt, hvis man vil have mere indflydelse, mener han.

Henning Jørgensen foreslår, at man fx i et Hovedudvalg kan have retningslinjer, der bestemmer, at fyringer ikke kan finde sted, før der har været drøftet alternative forslag. Retningslinjer kan fx også sikre, at medarbejderne kommer med ind tidligt i budgetproceduren, så deres synspunkter kan præge de oplæg, der siden sendes til behandling i de politiske systemer.

Vi er nødt til at tage ansvar

I Gribskov Kommune har medarbejdernes repræsentanter i Hovedudvalget oplevet, at det har gjort en stor forskel, at medarbejderne selv har taget affære for at få mere indflydelse.

Medlem i Hovedudvalget for Dansk Socialrådgiverforening, Per Larsen, fortæller, hvordan medarbejderrepræsentanterne i Hovedudvalget ikke var godt nok involveret i beslutningerne omkring budgettet for 2011, som bød på sparerunde og fyringer.

"I dag kan vi se, at vi tidligere ikke var særligt bevidste om, hvad det også betyder at sidde i et Hovedudvalg. Et stort seminar for Hovedudvalg forrige år var virkelig en øjenåbner; her gik det pludselig op for os, at arbejdet i et Hovedudvalg er langt mere end bare at tage ledelsens udspil til efterretning", siger han. Seminaret var arrangeret af FTF og OAO.

Per Larsen oplever, at ledelsen er kommet mere op på mærkerne og tager medarbejderne mere alvorligt, efter at medarbejderne selv er blevet mere skarpe på deres rolle.

Han husker et møde i et udvalg, hvor man gennemgik syv punkter, hvoraf de seks allerede var politisk vedtaget.

"Alle de punkter burde jo have været taget op til drøftelse i Fællesudvalget. Jamen, vi kan helt grine af det, når vi ser på os selv dengang. Hold op, hvor var vi dårlige! Det er nødvendigt, at vi også kigger på os selv. Vi er nødt til at tage ansvar", siger Per Larsen.

MEDINDFLYDELSE OG MEDBESTEMMELSE IFØLGE FORSKERNE

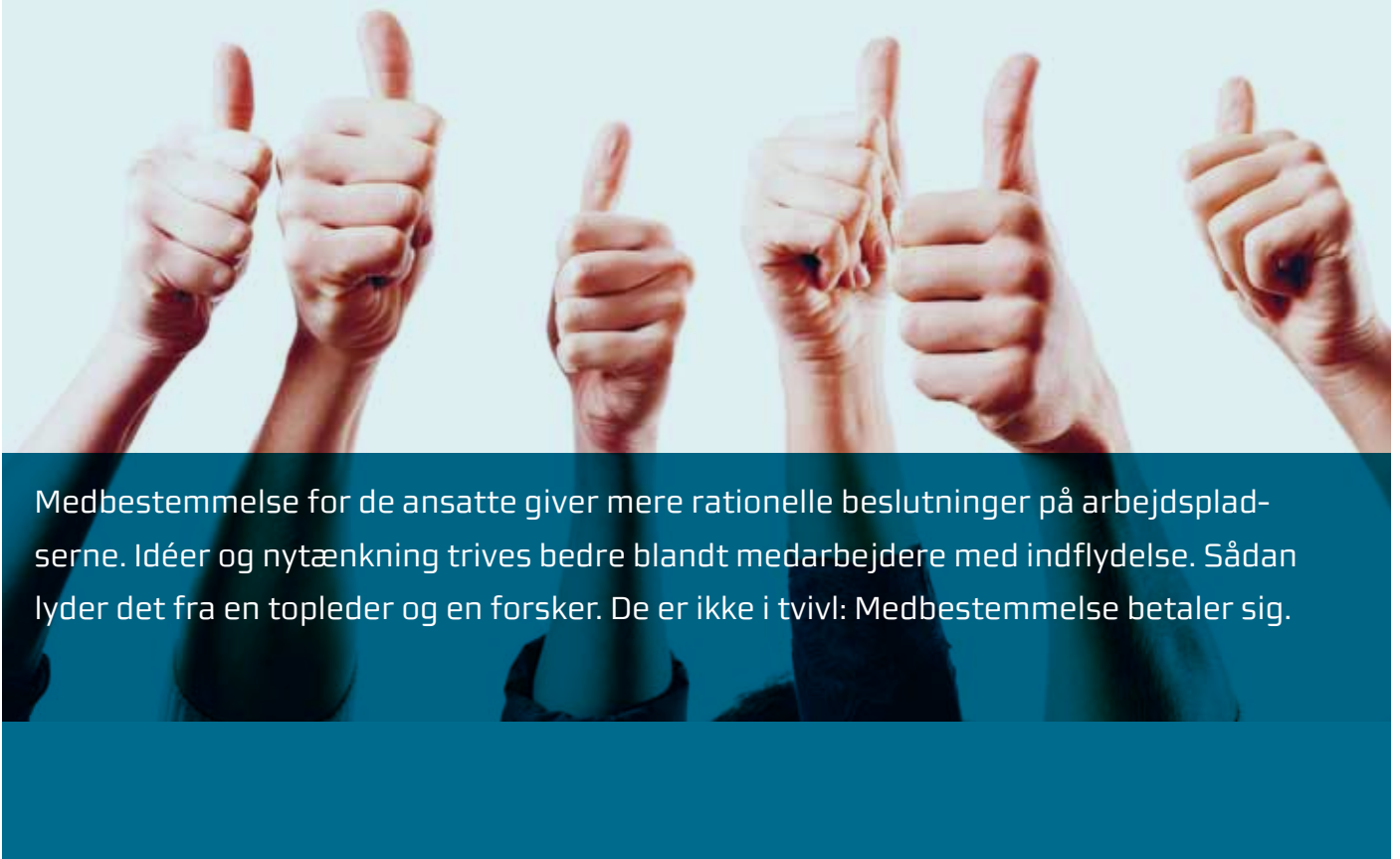
Medindflydelse er en ret til at blive orienteret og inddraget i drøftelser forud for en beslutning. Ved medindflydelse kan de valgte repræsentanter kun håbe på at kunne påvirke ledelsens præferencer og prioriteringer gennem dialog. Medindflydelse bygger på en 'gentlemen-agreement', dvs. at begge parter opfører sig som gentleman og overholder, hvad der bliver indgået af aftaler. Men ledelsen har i sidste ende den reelle beslutning.

Medbestemmelse er en ret til, at ens synspunkter bliver tilgodeset. Er mere vidtgående end medindflydelse og kan føre til egentlige aftaler for, hvordan man samarbejder eller hvilke rettigheder, medarbejderne har i konkrete personalepolitiske situationer. Det er altså mere end dialog – her er forhandling og fælles beslutninger grundlaget.

MINI-FAKTA

Hovedudvalget er det samarbejdsorgan, hvor medarbejderne mødes med den øverste ledelse.

Forsker og topleder: Medbestemmelse betaler sig



Medbestemmelse for de ansatte giver mere rationelle beslutninger på arbejdspladserne. Idéer og nytænkning trives bedre blandt medarbejdere med indflydelse. Sådan lyder det fra en topleder og en forsker. De er ikke i tvivl: Medbestemmelse betaler sig.

”Jeg har aldrig været ude for, at medbestemmelse ikke kunne betale sig”. Det fastslår Klaus Majgaard, kommunaldirektør i Furesø Kommune og knyttet til Copenhagen Business School som professor i offentlig ledelse og styring.

Fordelene er lette at få øje på, som han ser det: Der kommer flere argumenter på banen forud for en beslutning. Beslutningerne på arbejdspladsen bliver mere rationelle, fordi der er ta-

get højde for det komplekse i en problemstilling. Og ejerskabet til beslutningen er bredt og mere langtidsholdbart.

”Man kan som leder have en tendens til at forenkle beslutningsprocesser for at gøre det lettere at håndtere. Men det er ikke rationelt at gøre sig enøjet. Jeg har flere gange været i processer som leder, hvor jeg bagefter har fortrudt, at det er gået for hurtigt”, siger Klaus Majgaard.

Sikrer motivation og effektivitet

Henning Jørgensen, professor ved CARMA, Center for Arbejds-markedsforskning på Aalborg Universitet, er heller ikke i tvivl om fordelene ved at inddrage medarbejderne.

”Det er selvfølgelig et vigtigt udtryk for demokratiske idéer om lighed, at lønmodtagere kan sidde side om side med direktører i beslutningsfora. Men det vigtigste er, at det helt håndfast og konkret har betydning for medarbejdernes velbefindende og dermed for deres arbejdsindsats. At inddrage medarbejderne er en måde for arbejdsgiverne at sikre sig motivation, effektivitet og produktivitet på”, siger han.

Og det er ikke bare en fornemmelse: Flere udenlandske undersøgelser viser ifølge Henning Jørgensen, at medbestemmelse giver øget produktivitet. I den private sektor betyder det øget rentabilitet. I den offentlige sektor giver øget produktivitet mere kvalitet for pengene – opgaverne udføres bedre fagligt set.

Faglig stolthed skaber kreativitet

”Det viser sig, at ledere har brug for at inddrage medarbejderne.

BEDRE PRÆSTATIONER OG GODT ARBEJDSMILJØ

Jørgen Winkel, dansk professor i produktionsergonomi ved Göteborg Universitet har forsket i arbejdsmiljø og rationaliseringer og har analyseret og samlet en stor mængde forskning på området.

”Forskningen viser meget tydeligt, at hvis ledelsen tydeligt sørger for at inddrage medarbejderne, når der skal effektiviseres og rationaliseres, så øges muligheden gevaldigt for, at man i det lange løb opnår bedre præstationer og acceptabelt arbejdsmiljø. Det gælder både i den offentlige sektor og i industrien. Desværre er arbejdsgiverne alt for sjældent opmærksomme på det aspekt og går i stedet efter de kortsigtede hurtige løsninger uden at involvere medarbejderne. Forskningen viser tydeligt, at det i det lange løb har negative konsekvenser”.

Han pointerer, at den viden om de smarte løsninger, som skaber gode præstationer, findes hos medarbejderne og ikke hos cheferne eller hos eksterne konsulenter. Deres rolle er derimod netop at sikre gode forandringsprocesser, hvor alle involveres.

Fordi det holder. Man får dedikerede medarbejdere, hvis man lytter og inddrager. Det handler om udvikling – medarbejderne kender muligheder og problemer. Jo mere, man giver dem en stemme, jo mere påtager de sig et fælles ansvar”, siger Henning Jørgensen.

Hvis man som leder ikke inddrager medarbejderne, risikerer man let, at der opstår en vrede og en frustration blandt medarbejderne, pointerer han.

”Medarbejderne har en faglig stolthed, og hvis den bliver krænket, så ender det med, at de tilbageholder deres kreativitet og innovation. De falder tilbage i en slags vrede, og så falder produktiviteten”, siger han.

Ledere med trang til handling

Alligevel er mange ledere tilbageholdende med at inddrage medarbejderne i beslutninger. En ny stor undersøgelse fra FTF blandt 8.500 tillidsfolk i den offentlige og private sektor viser, at en del ledere ikke inddrager medarbejderne i det omfang, som aftalerne om samarbejde mellem ledelse og medarbejderrepræsentanter forpligter ledelserne til at gøre.

Ifølge Klaus Majgaard vil en grundlæggende stærk handlings-trang blandt ledere ofte være en barriere for, at medarbejderne reelt bliver inddraget i beslutninger.

”Du kan godt som leder føle trang til at vise handlekraft og klarhed. Vi GØR det... Vi HAR den rigtige idé... Denne her tid med knaphed og problemer kan så godt fremme, at man ligefrem dyrker handlekraft og spektakulære initiativer. Meget af det handler om, hvordan vi ser os selv som ledere. Det kan være en selvgitimering at sige ”jeg kan løse problemerne her i krisen””, siger Klaus Majgaard.

Medarbejdere inddraget i langsigtede mål

I Furesø Kommune samarbejder ledelse og medarbejdere fx om en række langsigtede effektivitetsmål. Der skal findes to procent besparelser på budgettet hvert år i syv år i træk ved effektiviseringer. De mål har også været behandlet i Hovedudvalget.

”Jo mere kortsigtet og presset en dagsorden er, jo mere tov-trækkeri bliver der mellem medarbejdere og ledelse. Hvis det derimod lykkes os sammen med medarbejderne at udarbejde langsigtede planer – så sikrer vi en kontinuitet og en bedre kvalitet”, siger Klaus Majgaard.

Medhør uden medbestemmelse?

Samarbejdssystemet er ingen vårhare. I 1947 indgik arbejdsmarkedets to hovedorganisationer en generel aftale om oprettelsen af samarbejdsudvalg i den private sektor, og i 1949 udsendte Finansministeriet et reglement angående oprettelse af samarbejdsudvalg inden for statens styrelser. Det er således mange år siden, at de første skridt blev taget til det, vi i dag kender som Samarbejdsudvalgs-/Medbestemmelses- og Sikkerhedsudvalgs-systemet.

Samarbejdssystemet er en videreudvikling af TR-systemet, som begyndte at tage form omkring år 1900. Begge systemer anerkender arbejdsgivernes ledelsesret, og derfor kan den demokratisering af arbejdspladsen, som der samlet er tale om, bedst beskrives med begreberne medindflydelse og medbestemmelse. Medindflydelse handler om at blive informeret, konsulteret og kunne blive hørt, medens medbestemmelse er mere vidtgående, idet det rummer visse former for direkte beslutningspåvirkning og dermed deltagelse i fælles beslutningstagen. I udgangspunktet er det dog væsentligt at understrege, at der grundlæggende er tale om magtasymmetri til ledelsens fordel. Det gælder alle de tre delelementer, vi her har slået sammen i begrebet "samarbejdssystemet": SU-, MED- og SI-systemet, hvoraf MED-systemet i kommuner og regioner er det sidst ankomne med 15 år på bagen. Det skulle give udvidet indflydelse og medbestemmelse. Denne undersøgelse har sat sig for at vurdere, hvordan FTF-lønmodtagerrepræsentanter aktuelt ser på systemet og dets eventuelle behov for revisioner.

Det er karakteristisk for samarbejdssystemet, at det skal forsøge at afbalancere de modsatrettede interesser ved at følge bestemte procedureregler og ved at udvikle dialoger og fælles beslutninger. Det er ansvars pådragende at indgå i de kollektive beslutningsfora. Medbestemmelsen er en kilde til ansvarlighed for lønmodtagerne og deres fagforeninger. De må tage bestik både af økonomiske og politiske rationaler, som ligger til grund for virksomhedernes beslutningstagning, og de må bruge det etablerede repræsentationssystem på måder, der tilfredsstiller flere typer af interesser. Det er ideelt set fælles ansvarlighed, som det drejer sig om at udvikle på samarbejdsbasis.

Dette betyder også, at kvalifikationskravene til de valgte repræsentanter er meget høje. Man skal ikke kun være god til at vurdere interesser og til at samarbejde med ledelsen – man skal også

kunne begrunde og overbevise egne medlemmer om fornuft og fordele i det, der fælles besluttet, kunne læse udviklinger, udvikle strategier, handle – og samtidig turde "gå foran". Ligeledes er det blevet centralt at kunne gennemskue ledelsens strategier og have viden om forvaltningspolitik (i det offentlige) og rationaliserings-tiltag (i det private).

Der er meget forskellige *rationaler* eller *interessestrukturer* på spil omkring medarbejderdeltagelsen. Der udkæmpes til stadighed konkrete interessekampe. Også i institutionaliserede fora. Og mister lønmodtageren blik for og evne til at læse arbejdsgiverstrategier og "moderniseringsplaner", mister man også indflydelse på de politikker, der i dag sætter betingelser for både det faglige og det fagpolitiske arbejde.

Tidligere undersøgelser har vist, at medarbejderne typisk har fået størst indflydelse på konkrete, operationelle spørgsmål (omkring arbejdstilrettelæggelse, pauser m.v.) og dernæst på taktiske (personalepolitiske principper, uddannelsesplanlægning etc.). Strategiske spørgsmål som normeringer og omstillinger har det været langt sværere at nå medbestemmelse omkring.

Dette forhold er blevet endnu mere tydeligt med de neo-liberale strømninger og politiske reformbestrebelse, der siden 1980'erne har ændret på mange forhold i arbejdslivet, og det har også resulteret i, at mange kollektive repræsentationsformer er søgt omfunktionaliseret til individuelle og managementstyrede former for medarbejderinvolvering.

At være blind over for, at arbejdsgiversiden generelt gennem de senere år har nyudviklet deres interessetolkninger og adfærd, ville derfor være fatalt. Det turde heller ikke være helt forkert at påstå, at de seneste forvaltningsudviklinger i den offentlige sektor med fortsatte New Public Management-reformer og opstramninger på ledelsesside samt opbremsninger af væksten i kommuner, regioner og stat har sat ganske vanskelige betingelser for øget medindflydelse og medbestemmelse. Det er ikke udvidelse af demokratiet, der er på tapetet fra central ledelsesside, men det modsatte. Opgaverne med at sikre lønmodtagerinteresser er forventeligt blevet vanskeligere. Men så meget mere er det også påkrævet med opdateret viden og strategisk relevante informationer om, hvilke aktuelle erfaringer, der er gjort, og hvor forbedringer påpeges som mulige.

Problemstilling og teser

Vores problemstilling angår *de tillidsvalgtes handlerum, deres betingelser og muligheder for at få indflydelse og medbestemmelse*. Det forudsætter, at man også fokuserer på roller, vilkår og udviklingskrav, og hvordan erfaringer sætter sig spor i de tillidsvalgtes identitet, orienteringer og samspil med både ledelse, medlemmer og faglige organisationer.

Tre overordnede teser har været retningsgivende for arbejdet med både den kvantitative og den kvalitative undersøgelse og skal af hensyn til den videre sammenfatning gentages her:

Tese I: *Samarbejdssystemets formelle regelsæt vil generelt være overholdt, men der vil være store forskelle på, hvor ofte og godt man bliver konsulteret og reelt bliver inddraget i fastlæggelsen af virksomhedens politikker. Det vil især være omkring operationelle forhold, at medbestemmelse bliver udviklet, men langt sjældnere omkring taktiske og strategiske spørgsmål. Medindflydelsen kan derimod som information og høring lettere omfatte taktiske og strategiske forhold.*

Tese II: *Lønmodtagersidens ageren i samarbejdssystemet forventes at være overvejende reaktiv, forstået sådan, at ledelsen kan handle, som om den har informationsmonopol, initiativret og en sikker vetomagsposition og med forventning til, at medarbejdersiden ikke basalt udfordrer den sociale orden i institutionen eller organisationen. Det vil dog veksle med både område, ledelsesstil, TR-repræsentation og lokal tradition, hvor stærk denne "baghjulsposition" for lønmodtagersiden gør sig gældende. Den forventes at være mindst lige så udbredt i finanssektoren som i den offentlige sektor.*

Tese III: *Medarbejderindflydelsen og medbestemmelsen vil være afhængig af graden af kollektiv forståelse og optræden lokalt, men især af eksistensen af repræsentanter, der evner at tolke behov, ønsker og stemninger på både A- og B-siden, som er kapable til at koble faglige, fagpolitiske og forvaltningspolitiske hensyn og som bidrager til at udvikle et fremmede lokalt samarbejds-klima. Hvis der ikke er udviklet et stærkt lokalt samarbejde, og ledelsessiden ikke prioriterer fællesbeslutninger i disse fora, kan ønsket om at bruge overenskomstsyste-met frem for samarbejdssystemet blive stærk hos tillidsrepræsentanterne. De-kobling mellem samarbejds- og aftalesystemer kan blive ekstra tydelig.*

Disse tre teser har vist deres værd som pejlemærker for analysearbejdet, og de efterfølgende afsnit vil vise, hvilke konkrete undersøgelsesresultater, de har givet anledning til. Teserne kan godt nuanceres og udvikles, men basal set er de ikke blevet modsagt af resultaterne fra de kvantitative og kvalitative undersøgelsesdele.

Samarbejdsstrukturen

Omkring samarbejdsstrukturen kan der siges, at den er meget udbredt, men der kan spores et lag af repræsentanter, der er delvis de-koblet strukturen, og disse har et lavere vidensniveau. Resultatet bliver i dette tilfælde en uklar holdningsdannelse. De-kobling institutionelt forplanter sig til delvis afkobling af konkrete individer.

I alt 80 pct. af de spurgte repræsentanter er medlemmer af et lokalt udvalg, hovedparten på det lokale niveau. Generelt synes der at være tale om en *rodfæstet samarbejdsstruktur*, med en formel tæt sammenhæng mellem det fagpolitiske repræsentantarbejde og samarbejdssystemet (jf. vores tese I). De 20 pct., der er uden for strukturen, er ikke jævnt fordelt mellem organisationerne. Andelen af ikke-medlemmer er højere i Finansforbundet, Danske Forsikringsfunktionærers Landsforening, Farmakonomforeningen, Frie Skolers Lærerforening og BUPL.

Der er dog et flertal af *udvalgsmedlemmer uden for udvalgsstrukturen*, som er inddraget i de forpligtigende former for SU-/MED-/SI-arbejde, mens 37 pct. ikke er inddraget. Det sidste må siges at være et højt tal, for det betyder, at en stor del er delvis uden for de kollektive sammenhænge og frakoblet fælles erfaringsbearbejdning for repræsentanter.

En forklaring kan være, at der findes et segment af mindre arbejdspladser, der efter strukturreformen og deraf følgende moderniseringer af samarbejdsstrukturen i f.eks. en kommune; enten endnu ikke er blevet knyttet til en ny struktur - som trægt er under udvikling - eller, at der er en svag kontakt til den nærmeste SU-/MED-/SI-repræsentant. En anden problematik findes inden for finanssektorens mindre eller ikke helt store banker, hvor ledelsen har tilkendegivet, at man kan rationalisere antallet af tillidsrepræsentanter og fortrinsvis søger forhandlinger med fællestillidsrepræsentanten. Endelig skal man ikke overse, at repræsentanter på mindre arbejdspladser ikke tilskyndes til at etablere kontakt til eller insistere på at være del af organisationsstrukturen.

Der er klart tale om et svaghestegn ved repræsentantarbejdet i strukturen, fordi de ikke inddragede ikke oparbejder vidensgrundlag og vurderinger til relevante forhold som repræsentanterne i strukturen gør det. Dermed vanskeliggøres indtræden i magtrummet.

For at repræsentanterne kan opnå viden og indsigt og ikke på forhånd placeres eller placerer sig i en reaktiv og defensiv position, er et ordentligt vidensgrundlag afgørende grundbetingelse; dernæst at interesserne kan afstemmes og forberedes forud for møderne. Her er der signaleret en række problemer. Selv om op til 60 pct. af repræsentanterne finder, at sådanne forudsætnin-

ger er i orden for deres arbejde, finder et mindretal på op mod en tredjedel at indtage den modsatte holdning. Det fortjener opmærksomhed.

Strukturen kan således ikke anses for optimalt virkende for et ikke-ubetydeligt mindretal, især hvad angår et fælles vidensgrundlag for udvalgsarbejdet og betingelserne for kollektiv erfaringsbearbejdning i forhold til strukturen. Samarbejdsstrukturerne er dog særlige i den forstand, at de går på tværs af de uddannelsesfaglige FTF-organisationer eller i forhold til de øvrige grupper i LO og AC. På denne baggrund synes samarbejdet med øvrige repræsentantgrupper dog at være uproblematisk og vurderes positivt af de fleste. Kun 2-3 pct. finder samarbejdet dårligt. Det kan siges at være et godt udgangspunkt for indflydelsen. Det er altså ikke de rene fagegoistiske særinteresser, der kan eller bliver plejet.

Vi ser også en anden klar skillelinje i samarbejdsudvalgs-, MED-udvalgs- og sikkerhedsorganisationsarbejdet, idet den åbenlyse ledelsesinteresse i at fokusere på sygefravær ligger øverst; mens retningslinjer på grundlæggende spørgsmål af vigtighed for virksomhedernes og institutionernes økonomi, organisationsudvikling og fornyelse, ikke har samme prioritet. Det er ligeledes et resultat af interviewundersøgelsen, at interesse og kompetencer forskydes mod personalepolitikker og væk fra fokus på politikker knyttet til virksomhedens overordnede drift.

Undersøgelsen viser, at en institutionel praksis i MED-systemet til fordel for integrationen af arbejdsmiljørepræsentanter er ved at afleje sig, idet 80 pct. de facto har integreret arbejdsmiljøarbejdet i MED-systemet, mens det må noteres, at omtrent halvdelen heraf mangler institutionsbeføjelser. I SU-systemet er der en anderledes praksis, og sikkerhedsarbejdet er reelt adskilt fra SU-systemet for hele 29 pct.. Det er interessant inden for MED-systemet at konstatere, at halvdelen her finder, at arbejdsmiljøområdet fortsat skal opprioriteres i udvalgsstrukturen, mens andelen er endnu højere for repræsentanterne i både SU- og MED-systemet, hvor der endnu ikke er en formel integration. Det tyder på, at det har været et rigtigt skridt for arbejdsmiljøindsatsen at integrere det, at løfte det op i beslutningsniveau, men at man ønsker det institutionaliseret i endnu højere grad og dermed øge arbejdsmiljøindsatsen. Interviewundersøgelsen fortæller om et uklart billede af sikkerhedsarbejdet inden for dele af SU-systemet i den finansielle sektor. Tillidsrepræsentanter her er ikke alle steder organisk forbundne med sikkerhedsrepræsentanter og informeret om deres praksis og problemer, og SI-funktionen er delvist de-koblet den officielle samarbejdsstruktur, og videre delvis også tillidsrepræsentanternes fælles forum.

Arbejdsmiljøindsatsen er således styrket på grund af integrationen til en fælles institution, mens der fortsat er væsentlige barrierer for indsatserne. Den helt overskyggende forhindring for

repræsentanterne opleves som økonomi, som omtrent halvdelen oplever som en barriere. Den bremser påkrævede tiltag, synes meldingen at være, mens også manglende tid angives som barriere af omtrent en tredjedel. Den manglende ledelsesinteresse erfares af omtrent en fjerdedel som en hurdle.

Effektiviseringsmålsætninger og rationaliseringskoncepter samt ændringer i organisation og arbejdsgange er forhold, der intensiverer arbejdet og forværrer det psykiske arbejdsmiljø. Fraværet af *kritisk helhedsanalyse* hos en del af repræsentanterne gør, at de har svært ved at se, hvordan konkrete ledelsestiltag kan være årsag til en øgning af stress, belastninger eller skader. Der er tendens til, at indsatserne bindes til, at man gør noget ved "de små ting" i sikkerheds- og arbejdsmiljøarbejdet; dvs. ting, der kan overskues og opnås indflydelse og medbestemmelse på; mens de større spørgsmål, som har sammenhæng med ledelsesstrategierne, lettere udblændes.

Et bemærkelsesværdigt resultat i forhold til den vedvarende interesse hos organisationerne på arbejdsgiversiden for at slanke samarbejdssystemet er, at repræsentanterne under et *afviser, at udvalgsstrukturen skal slankes* som foreslået af arbejdsgiverne, og at der derudover er en om end svag tendens, der peger på *for mange* ledelsesrepræsentanter og *for få* medarbejderrepræsentanter. Retningen går altså ikke hen imod at minimere B-sidens repræsentation i udvalgsstrukturen. I interviewene er den asymmetriske relation til A-sidens repræsentanternes ugunst tydeligt reflekteret: Der er ikke *magtlighed*, paritet, i udvalgsrelationen, og nogle mener, at der derfor er brug for, at man er flere repræsentanter i udvalgene, der kan støtte gensidigt gennem fælles forberedelse, argumentation og fremførelse, samt have sikkerhed for, at man ikke bliver løbet over ende, når man kommer ind i ledelsesrummet.

Det har konsekvenser, hvis der sker en slankning af systemet, er det påpeget, og interviewene peger i retning af - for de, der har erfaring hermed - at konsekvenserne ellers vil være: 1) at kontakten til kolleger, man repræsenterer på andre arbejdspladser, er blevet mindre fysisk tilstedeværende og mere distanceret gennem e-mail kommunikation - hvilket besværliggør den fælles problemtolkning, og 2) at sparringen med andre nærtstående TR er forsvundet, og endelig 3) at det lokale ledelseslag er blevet større og forudsættes at tage langt flere beslutninger. Man er gået fra en flad struktur, hvor det personalepolitiske forum som grundenhed havde reel medbestemmelse på også taktiske og strategiske beslutninger til en stærkere ledelsesstruktur, hvor den asymmetriske relation mærkes klarere, og indflydelsen opleves at falde markant.

Selv om repræsentanterne ikke kan gå ind for arbejdsgiversidens ideer om at rationalisere og økonomisere, opfattes virket i

samarbejdsstrukturen omvendt heller ikke som uproblematisk. Mødefrekvenser på 4 møder om året anses af en del repræsentanter for utilstrækkeligt. Det viser sig bl.a., når man i tilfælde af uenighed eller nødvendig afklaring skal tilbage til personalegruppen med et spørgsmål. Inden for det offentlige er der udvalg, som ikke afgiver hørings svar som en fastlagt procedure og som aldrig er blevet hørt, fordi fastlagte politikker alene besluttes på det centrale samarbejdsniveau, og der er lokaludvalg, hvis drøftelser overvejende er af orienterende karakter på de overordnede spørgsmål. Centraliseringerne af ledelsespolitikkerne skaber generelt set større afstande mellem de beslutningstagende og de beslutningsudførende led i institutionernes organisation. Det er oplevelsesverdenen. Flere foretrækker derfor overenskomstsyste- met og den uofficielle direkte kontakt på baggrund af kollektiv styrke og/eller den lokale ledelsesindstilling foretrækkes af flere, hvor det er muligt, frem for samarbejdssystemet.

Det er kun en tredjedel af repræsentanterne, som er enig i, at samarbejdssystemet er et sammenhængende system og præget af ens forståelser. Der hersker en vis reservation eller uenighed omkring dette hos de øvrige repræsentanter, som altså ikke genkender dette signalement af systemet.

Relationer til ledelsen

Repræsentanterne har meget forskellige erfaringer med ledelsesstrategier, hvis man spørger, om der fra ledelsen sættes fokus på effektivitet frem for kvalitet og faglighed. Ledelsens indstilling til indflydelse og medbestemmelse tilkendegiver flertallet af repræsentanterne at have positive erfaringer med. Det er en væsentlig konstatering.

Det store flertal oplever ikke, at relationen til ledelsen blokerer for, at de rejser bestemte spørgsmål. Særligt med hensyn til ansættelsessikkerheden er under hver tiende bekymret for, mens hver femte angiver at holde bestemte spørgsmål tilbage. Samarbejdet foregår inden for bestemte rammer og forventninger, som ledelsen aftegner, og drøftelserne i samarbejdssystemet er ikke funderet i rettigheder som i overenskomstsyste- met. I tilfælde af uenigheder, er der ingen mæglingsinstanser at gøre gældende for repræsentanterne.

Der ses en meget høj andel, der vurderer, at der er ledelsesværdier på spil, hvis repræsentanterne vil inddrage pressen: så aktiveres en vis form for mistænkeliggørelse – i varierende grad. Det er tydeligt, at ledelserne vurderes til ikke at ønske et offentligt blik på, hvad de ser som interne forhold i institutionerne og virksomhederne. Loyalitetskrav kan søges udvidet til næsten tavshedskrav enkelte steder.

Lidt mere end en tredjedel mener, at fagforeningerne skal arbejde for at sikre ytringsfriheden yderligere, og uanset, at 38 pct. ikke

ser et behov for dette, sendes der et klart signal til fagforeningerne om, at det skal der arbejdes videre med dette problemkompleks.

Repræsentanterne forsøger altså at balancere rollen med henholdsvis interessevaretagelse og medspiller til ledelsen og er bevidste herom: at være lynafleder eller mediator mellem ledelse og medarbejdere er nogle af de ord der bliver sat på i interviewene. Det er ikke altid let, fordi konfliktfyldte spørgsmål som normering og faglig kvalitet bliver forsøgt afpareret af ledelserne. Meget er blevet teflon-agtigt i ledelsens fremstilling af forholdene.

Nogle områder har en lang historie med topledelse, der befinder sig organisatorisk på distancen, mens andre beskriver, hvordan udviklingen fra forholdsvis flad struktur, hvor dagligdagen gled til hierarkiske organisationsopbygninger, hvor beslutninger, der har betydning for dagligdagen, tages langt væk, er sket inden for de sidste år.

Ledelsesstrategierne og medbestemmelsen

Det fremgår af vores undersøgelser, at *kadencen for forandringer på arbejdspladserne har været ganske høj* gennem de seneste 3 år. Flertallet af repræsentanter har erfaringer med forandringer og nye ledelsesstrategier. Omstillings- og rationaliseringstiltag er blevet dagligdagen. Det betyder dog ikke, at medarbejderne blot er blevet viljesløse "ofre" herfor. Der er gjort meget forskelligartede erfaringer – gode som dårlige.

Det er bemærkelsesværdige store andele - på over tre fjerdedele - der har erfaringer med budgetreduktioner og tilførsel af flere opgaver uden, at der bliver flere personaleressourcer. Forandringer understreger samtidig det konjunkturelt specifikke: besparelser i den offentlige sektor (især gennem den seneste tid) og de økonomiske krisetendenser i den finansielle sektor (allerede fra 2008). Op imod halvdelen finder, at det er blevet sværere at påvirke ledelsernes dagsorden.

En række nye ledelsesstrategier er ikke afprøvet på flertallet af respondenternes arbejdspladser, men der er 40 pct., der har erfaringer med skiftende ledelsesformer, 30 pct. kender til nye kvalitetssystemer, mens nye løn-systemer og nye rationaliseringskoncepter kun erfares som aktuelle af mindre andele på under 20 pct..

Derudover ses der på den ene side, at mellem omtrent en femtedel og en fjerdedel finder, at *indflydelsen* for udvalget er blevet større vedrørende ændringer i *arbejdsgange, fysisk arbejdsmiljø, psykisk arbejdsmiljø og personalepolitikken*. Her er altså pejlet en række virksomme indflydelsesressourcer og hvor der signaleres en positiv opinionsbalance i forhold til indflydelsen.

Omvendt ses det, at omtrent mellem en femtedel og en fjerdedel oplever tab af indflydelse vedrørende ændringer i organisation og ledelse, normeringer og budget og investeringer, og det giver sig udslag i en negativ opinionsbalance. Igen en stor forskel mellem påvirkning på det operationelle niveau og de overliggende.

At så forholdsvis store andele kan påvirke det psykiske arbejdsmiljø og personalepolitikken kan dels hænge sammen med, at arbejdsmiljøindsatsen er yderligere institutionaliseret samt det forhold, at det er spørgsmål, der kan implementeres på det nære lokale niveau.

Indflydelsen og medbestemmelsen for repræsentanterne igennem SU-/MED-/SI-systemerne ligger overvejende på det *operationelle niveau*, for enkeltstående tilfælde på det taktiske niveau og yderst sjældent på det strategiske niveau. Derimod kan vi konstatere, at ved de mere principielle politikker, er samarbejdsrelationen karakteriseret ved, at repræsentanterne orienteres eller modtager underretninger eller høres. Ledelserne "lytter", og repræsentanterne får herved mulighed for at korrigere ledelsens politik. Det er nok repræsentanternes vigtigste funktion i SU-/MED-/SI-systemet, idet uhensigtsmæssigheder i en given ledelsespolitik kan modificeres. Desuden bidrager selve forandringsintensiteten til, at repræsentanter fastlåses i en reaktiv rolle.

Flere beretter i interviewene om, at ledelsens opmærksomhed flyttes fra implementering, opfølgning eller dagsordensættelse af arbejdsmiljøindsatser eller personalepolitikker til fokus på besparelser og nednormeringer som følge af akutte direktiver fra de øverste ledelseslag i institutionerne. Det har igen sammenhæng med økonomiske og politiske konjunkturer. Hermed kræves en ekstra indsats af repræsentanter for at fastholde ledelserne på en bredere – også strategisk rettet – dagsorden og på interessen for implementering og opfølgninger.

Der er ligeledes mange beretninger om, hvordan *det økonomiske rationale skygger for eller fortrænger den fagprofessionelle og praktiske viden og de indsigter, som personalet besidder ud fra uddannelser og deres arbejdserfaringer*. Materialet giver dog ikke belæg for at beskrive detaljeret, hvorledes sådanne diskussioner foregår.

Vi har imidlertid også gennem interviewserien kunnet konstatere, at det i enkelte tilfælde har været muligt at påvirke strategiske beslutninger i institutioner og virksomheder. *Kvaliteten af ledelsen* er konstateret som en afgørende faktor for, at man får lov til at udnytte sine evner og ressourcer som SU-repræsentant til at påvirke. Der skal så at sige lukkes vinduer op – og så kan de udnyttes. Det er også blevet gjort – også i den offentlige sektor, hvor især uddannelsesområdet, sygehusområdet og politietaten synes at være steder, hvor lønmodtagerrepræsentanterne har

fået muligheder for at påvirke andet og mere end operationelle beslutninger.

SU-/MED-/SI-systemet opleves i nogle situationer som langsomt og besværligt virkende, og i stedet er overenskomstssystemet og den direkte vej til nærmeste ledelsen og ledelsens indstilling til et udvidet samarbejde en prioritering. Det signalerer dog også uklarhed i forhold til viden om forskelle og grundlag for de to modeller.

Der er meget differentierede holdninger til mulighederne for medbestemmelse i samarbejdssystemet. Flest, 43 %, er enige i, at samarbejdsudvalget er et høringsorgan frem for et organ for reel indflydelse, mens 27 % er uenige heri. Her er afkodet et generelt problem med indflydelsen og medbestemmelsen i samarbejdsstrukturen.

Samarbejdsstrukturen og indflydelsen

Et bemærkelsesværdigt resultat for undersøgelsen er, at indflydelse/medbestemmelsen er stigende med mødefrekvensen i udvalgsstrukturen. Det gælder for medbestemmelsen på personalepolitikken og arbejdsmiljøet. Undersøgelsen viser en tydelig sammenhæng mellem at få informations- og beslutningsgrundlaget i god tid og til at opnå påvirkning af ledelsesstrategierne, men samtidig at sammenhængen forsvinder, når medbestemmelsen skal adresseres til det taktiske og det strategiske niveau.

Selve den måde, møderne er organiseret på, dvs. deres interne infrastruktur, har en betydning for, om repræsentanterne oplever at kunne påvirke beslutninger på det operationelle niveau. Det viser sig endvidere, at *den kollektive forberedelse og efterbehandling* mellem repræsentanterne skal tillægges klar betydning for at kunne påvirke.

Det må antages at sådanne sammenhænge som fx formøder og kontaktudvalgsmøder fungerer som *læringsrum* for repræsentanterne, hvor de udveksler informationer, nuancerer synspunkter, ideudveksler og virker som problemløserer samt bygger bro over eventuelle tværfaglige konflikter; men også, at man som samlet TR-kollektiv kan møde velforberedt og dermed har baggrund for at give ledelsen fælles og stærkt med- og modspil.

Central og decentral aftalekompetence

Vi kan konstatere, at et stort flertal af repræsentanterne ønsker at bevare forhandlingsretten om, hvordan udvalgsstrukturen skal reguleres, på det centrale niveau. Den samme indstilling til at søge centrale løsninger ser vi i holdninger til overenskomstsystemets indretning, når vi ser bort fra efter/videreuddannelse, der ønskes uddelegeret til arbejdspladsniveauet. Alt andet ønskes sikret eller galvaniseret ved *centrale bestemmelser/fastlæggelser*. Den decentrale aftalemodel, som er søgt implementeret gennem

bl.a. Ny Løn, er ikke genkendt af repræsentanterne som ønskværdig.

I samarbejdssystemet er medarbejderne konstant i, hvad der lidt kritisk kan kaldes en *institutionaliseret baghjulposition* (jf. tese II) – og rettighederne er gråzoneagtige, fordi de i tilfælde af uenighed ikke er udstyret med institutionaliserede magtbeføjelser, som kan afbalancere uligevægten i relationerne og systemet – som det er tilfældet i overenskomstsyste­met. Det er få, men vigtige proaktive undtagelser, vi også er stødt på. Der findes solstrålehistorier. Til gengæld er disse eksempler også væsentlige. Her er personfølsomheden på lønmodtagerside samtidig mærkbar (jf. tese III).

Medbestemmelse på det taktiske og strategiske niveau er ønsket af et flertal af repræsentanter. Mest bemærkelsesværdigt er forskellen mellem de privatsektoransatte og de offentligsektoransatte ved spørgsmålet om medbestemmelse på strategiske spørgsmål, hvor 38 pct. i den private sektor og 58 pct. i den offentlige sektor går ind for dette.

Nogle ser i stedet mulighed for øget medbestemmelse ved at gå den politiske vej; det er så ikke samarbejdssystemet, de har i tankerne, når et medbestemmelses­perspektiv skal formuleres. Det kan i stedet være direkte påvirkning af de politiske systemer for beslutningstagning og ved, at den enkelte selv gør sig politisk aktiv. Andre, der formulere medbestemmelsen som opnåelig gennem politisk påvirkning, ser resultaterne af fagbevægelsens direkte påvirkning på det politiske niveau i forbindelse med f.eks. kommunale budgetforhandlinger som en mulig vej til øget medbestemmelse. Her er muligheder i det eksisterende samarbejdssystem ikke indtænkt. Muligheder, der måske heller ikke alle prøvet af.

Nogle ser medbestemmelsen i systemet som en reel blokeret udviklingsvej. Ledelsesretten erfares som uomgængelig barriere for medbestemmelse på det strategiske niveau, - og overvejende også for medbestemmelse på det taktiske niveau. Men det tegner altså ikke hovedstrømmen.

Andre igen ser det som en strategisk mulighed for fagbevægelsen at gøre kravet om øget medbestemmelse til et egentligt interessevaretagelsesspørgsmål rettet i forhold til samarbejdssystemet eller overenskomstsyste­met eller en kombination heraf. Demokratisering og egentlig magttilkæmpelse ses som identiske størrelser.

De her angivne repræsentantholdninger er særlige og fælles på den måde, at vi ud fra interviewene kan konstatere, at der ikke pågår en fælles og systematisk diskussion blandt repræsentanter om indflydelse og medbestemmelse og i et fagpolitisk perspektiv.

Den mindre opmuntrende konstatering gælder på tværs af sektorer og områder.

Repræsentanternes uddannelses- og handlekompetencer

Den første interessante oplysning, der kan læses ud af undersøgelsen på dette område er, at det egentligt er meget få repræsentanter, der i høj grad finder, at de har de rette og tilstrækkelige kompetencer. Kun lidt over 10 pct. mener reelt at have disse. Det er overraskende, når vi medtænker, at flertallet af repræsentanter ligeledes er ansvarlige for fx de overenskomstmæssige opgaver og her har positive vurderinger af arbejdets resultater.

Det er desuden bemærkelsesværdigt, at kun 3 pct. finder, at de i høj grad har indsigt i budgetter og regnskaber, og det er i høj grad her og omkring forvaltningspolitikker, at de største andele ikke føler sig dækket ind.

Generelt finder tre fjerdedele af repræsentanter, at *det kræver flere kvalifikationer* at være repræsentant. Behovet for kvalifikationsudvikling må ses på baggrund af flere tendenser: en øget prioritering af personalepolitikker og arbejdsmiljøet samt de nye ledelsesstrategier, vi tidligere har omtalt.

Fællestillidsrepræsentanter og øvrige repræsentanter på hovedudvalgsniveau finder kvalifikationsudviklingen meget nødvendig, hvilket vi på baggrund af interviewserien antager, har sammenhæng med, at forhandlingsmængden er større på dette niveau. De nye ledelsesstrategier er dagsordenssat på hovedudvalgsniveauet, mens de mere selektivt sættes til drøftelse på det lokale niveau. Så er man i implementeringsleddet. Tidsmæssigt kommer man ofte bagud i forhold til den strategiske beslutningstagen.

Det kræver også mere at kunne påvirke ledelsens dagsordener end tidligere, hvilket 47 pct. har erfaret, og her er det igen særligt hovedudvalgsniveauet og fællestillidsrepræsentanterne, hvor en større andel angiver dette. Man skal kunne matche en lederside, som er blevet mere strategisk tænkende og handlende gennem de senere år. Tendensen til, at det er blevet sværere at påvirke, er imidlertid gældende for alle repræsentantgrupper.

Det er vores vurdering, at *der eksisterer et bredt, men kun delvist erkendt kompetencebehov blandt repræsentanterne*. Det gælder nogle af de nye koncepter som standardiserede kvalifikationsmodeller, Lean-konceptet og værktøjer i NPM-styringen. Mange repræsentanter i spørgeskemaundersøgelsen ved i al fald ikke, hvad de skal mene herom, og interviewene afdækkede delvist blinde pletter i så henseende.

Der kan således noteres et partielt kompetenceunderskud, hvor analytiske evner trænger til at blive udviklet hvad angår ledelsesstrategierne, med tilhørende indsigt i budgetter og regnskaber og

indsigt i ledelses- og styringsformer. Evner til at læse udviklinger, til at vurdere udsigter for institutionen og muligheder for at fremsætte forslag og modforslag etc. er indeholdt heri.

En videns- og kompetenceudvidelse kunne således være formålstjenlig, så den regelbaserede kompetenceudvikling og den procesorienterede kompetenceudvikling med henblik på at tilegne sig samarbejdsforståelser og handle-kompetencer udvides til at indbefatte en højere fagpolitisk kompetence til at analysere de kontekster, repræsentanterne bevæger sig i, set i et samfundsmæssigt helhedsperspektiv. Og vel at mærke ikke kun, hvad angår forståelse af den økonomiske krise og bespareelsesproblematikker, men også ledelses- og organisationsforandringer, fusioner, outsourcing eller trusler herom, og nye overvågnings-, evaluering- og styringssystemer. Man skal også kunne afkode den lokale ledelses strategier og kunne komme med alternative indspark.

På denne baggrund må *uddannelse og læreprocesser* i de faglige organisationer også kollektivt bearbejde de erfaringer repræsentanterne gør sig, når de forsøger at forme og udvikle TR-rollen under indtryk af de voldsomme forandringer, som moderniseringsprocesserne udløser

Mål og midler

Skal indflydelsen og medbestemmelsen øges, som et flertal af repræsentanterne ønsker det, så skal hele området gives stærkere medbestemmelses- og demokratiperspektiv, og der skal sættes fart på arbejdet med at gøre alle repræsentanter klart, hvad målene med samarbejdet er – altså hvad de overordnede rationaler og interessevinkler for arbejdet i dagligdagen skal være. Det er vanskeligt at finde formuleret noget sted, set ud fra lønmodtagerperspektivet. Så det kunne være en første hjælp til at give retning på såvel det daglige arbejde i systemet som TR-uddannelsen at søge at formulere sådanne *målsætninger*.

Målene med samarbejdssystemet kunne vi samlet formulere som disse:

- *Lønmodtagerne gives lige og reel mulighed for at kunne påvirke ledelsesbeslutninger omkring arbejds- og personaleforhold.*
- *Øge demokratiseringen af arbejdsrelationerne ved at kompensere lønmodtagerne for det magtunderskud, de har i forhold til arbejdsgiverne. Demokratiseringen skal ikke ske ved at overføre parlamentariske demokratiformer til den enkelte virksomhed eller institution – altså ved flertalsafgørelser -men ved demokratisering gennem samtale og samtykke, ved medindflydelse og medbestemmelse.*
- *Være en modmagt til ledelsen, så denne også kan kontrolleres. Ledelsesrettens frie udøvelse begrænses herigennem af de ansatte selv. Dermed undgår man ideelt set misbrug af magt, og der kan udvikles medansvar gennem medbestemmelse.*

- *Sikre øget lighed, større paritet mellem A- og B-siden, så de sidstes interesser også bliver tilgodeset, på alle områder, hvor lønmodtagerne har vitale interesser.*
- *Humanisering af arbejdslivet og derigennem sikring af respekt og anerkendelse af den enkelte og herigennem bedre livskvalitet. Der må lægges et moralsk gulv under aktiviteterne i de enkelte virksomheder og institutioner.*

Disse mål kan implicit også siges at have udgjort vores målestokke for erfaringer og vurderinger - set fra et medarbejderperspektiv. Vores tolkninger af erfaringer, udsagn og beretninger om tildragelser er blevet vurderet i lyset af en sådan samlet forståelse. Derfra kan det måske også stå mere klart, hvordan man kan tolke konkrete holdninger og lyster til at opnå noget bestemt gennem samarbejdssystemet ind i en samlet interesseramme. Vi vil gerne angive følgende ideer til forbedring af samarbejdssystemerne:

- Det skal påpeges, at indflydelsessystemerne forekommer utilstrækkelige, når et så "udemokratisk" regime som NPM med sine markeds- og managementgørelser i forhold til det politiske beslutningsniveau vinder indpas i institutionerne. Indflydelsessystemet er blevet utidssvarende i forhold til forandringsintensiteten i ledelsesstrategierne. Medbestemmelsen er ikke sikret løbende, og det sættes i relief af, at SU-/MED-/SI-systemerne er møntet på og udviklet i en anden tids problemhorisonter. Arbejdsgiverstrategierne er nu nogle andre, hvilket kræver et nyt modspil. Det kan også indebære substantielle og procedurelle ændringer i samarbejdsaftalerne. Endvidere kræver det oversættelser i regler til, hvordan man kan gøre systemerne mindre aftalemæssige gråzoneagtige, og hvordan man kan sikre et bedre sammenhængende indflydelsessystem med ens forståelser om, hvordan samarbejdet skal foregå og organiseres på
- Lønmodtagerrepræsentanterne kan styrke gennemslagskraften meget ved at blive bedre til at forberede møder, afstemme interesser og udveksle erfaringer. En bedre horisontal koordination må så bistås af en forbedret vertikal koordination, så forståelser og adfærd støttes op af bedre institutionel sammenhængskraft i systemet.
- De faglige organisationer må overveje det hensigtsmæssige i at tilslutte sig arbejdsgiversidens strategi om at udskifte "skal"- til "kan"- bestemmelser. "Kan" bestemmelser nødvendiggør behovet for stærk kvalifikatorisk oprustning, men "skal"-bestemmelser sikrer på den anden side alle en minimumsgaranti for indflydelse. Det sidste har vi set klart reflekteret hos repræsentanterne, der afviser at deregulere. Sporene fra decentraliseringsprocesserne i den private sektor skræmmer, og bør næppe være eksempler til efterfølgelse i

den offentlige sektor. Der skal i øvrigt gives flere og bedre muligheder for at øge udvalgsaktiviteten, både hvad angår antal møder, forberedelsestid og efterbehandlingen af møder.

- TR-uddannelsen bør ud over indføring i regler, procedurer og processer lægge mere vægt på udvikling af analytiske redskaber vedrørende økonomi, politiske beslutningssystemer og ledelsesformer. Der skal ideelt set udvikles en politisk-sociologisk fantasi sammen med det mere fagligt-redskabsagtige.
- Medbestemmelsen skal institutionaliseres tydeligere. Det er budskabet fra repræsentanterne og de understreger, at det skal være centrale reguleringer, både hvad angår hvem, der skal fastlægge retningslinjer for samarbejdssystemet og hvem der skal forhandle overenskomster. Derfor kaldes der på, at de institutionelle ændringer i indflydelsessystemet sikres via aftalemodellen, for der opereres med rettigheder. Muligheder inden for henholdsvis samarbejdsmodellen og aftalemodellen må klargøres.

Konsensus kommer som nævnt ikke til verden uden interesseforskelligheder og muligheder for konflikter. Konsensus nås også kun, når aktørerne har gjort sig deres respektive roller klar, har udviklet strategier og handlingsanvisninger for at realisere ønsker og ideer, og når man så har fået tiltro til, at modparten også er samarbejds- og kontraktduelig. Indflydelse forudsætter forskelle og forståelse af interesser og positioner. Graden af indflydelse og medbestemmelse er fundamentalt set et spørgsmål om magt. Det er væsentligt at understrege. Men her er arbejdsgiversiden stadig i en privilegeret vetomagtsposition.

Det står klart fra analyseresultaterne og vores tolkninger heraf, at det ikke er tjenligt at indtage "gammelkendte" lønmodtageropfattelser af, at der ikke skal bringes nyt ind i det faglige og det fagpolitiske. At tingene er vel sikrede, at der bare skal råbes på mere af det allerede opnåede. Måske især af det fagpolitiske. Det forekommer oplagt, at hvis man ikke "går på tre ben" fremover, hvad der konkret vil sige, forholder sig til såvel det faglige (det professionsspecifikke), det fagpolitiske (det fagforeningspolitiske i snæver forstand) og til det forvaltningspolitiske (ledelsesstyrede moderniseringer og omstillinger), kommer man ikke succesfuldt til at kunne varetage lønmodtagernes interesser. Det forvaltningspolitiske sætter nemlig rammer for, hvordan man kan røgte det fagprofessionelle arbejde, som betyder uendelig meget for hver enkelt FTF-medlem i dagligdagen, og det rammesætter ligeledes de forhandlingsoplæg og strategier, der fagpolitisk forfølges. Sat på kort og grafisk formel må professionsfagforeningernes udsyn og indsats være treleddet – fordi der er flere kamparenaer, jf. figur 9.1.

Fig. 9.1 Professionsfagforeningers kamparenaer



De forskelligartede erfaringer og holdninger, der er registreret, korresponderer med analytiske positioner og måder at forholde sig til samarbejdssystemet på. Derfor kan systemet da også ansues ud fra meget forskellige positioner eller bedømmelser; man kan tale om forskellige model-opfattelser. De veksler fra meget kritiske vurderinger til det modsatte. Afslutningsvist kan vi prøve at opregne forskelle mellem fire sådanne modeller, to af hver slags. Til de første er at henregne:

- en "social kontrol"-model (en ny måde at undertrykke lønmodtagerne på) og
- en "kompensationsmodel" (et surrogat for reel indflydelse).

Til de sidste hører:

- en "deltagelsesmodel" (participation og sociale kompromisser) samt
- en "modmagtsmodel" (omfattende kontrol og konfliktinstrument til at begrænse udøvelsen af ledelsesretten).

Os forekommer det væsentligt ikke at være naiv overoptimistisk på samarbejdssystemets vegne. Systemet har sine strukturelle begrænsninger, fordi det hviler på "de gode viljer", modsat overenskomstsistemets regulative aftalemodel. Meget er reelt kun "medhør", siger den dominerende opfattelse. Omvendt er det også muligt at nå resultater gennem samarbejdssystemet, hvis man ruster sig – sammen – til arbejdet og i øget grad får analyse, strategi og handling til at hænge sammen, så kan der nås reel "medbestemmelse". Derfor er vores position mere på de sidstnævnte modellers optimisme, når det gælder det fremadrettede – men klausuleret af stærkere fælles oprustning, skoling og interessebevidst handlen i de forskellige fora. De førstnævnte modellers kritikpunkter skal naturligvis tages alvorligt, for det er reminiscenser heraf, vi også har kunnet samle op i interviewene, hvor erfaringsbestemt viden, vurderinger og holdninger er bragt sammen.

Set i det større perspektiv er der lang vej til industrielt demokrati. Imens gælder det således om at ruste sig til sig til stærkere fundering af medindflydelsen og medbestemmelsen. Men man kan heller ikke blive ved med at raste.



Lektor Mogens Ove Madsen, Institut for Statskundskab

Lektor i samfundsøkonomi

Medlem af forskningsenhederne Macroeconomic Methodology, Theory and Economic Policy og CARMA

- Center for Arbejdsmarkedsforskning

Forskningsområder: Den offentlige sektors økonomi, uddannelses- og forskningspolitik, økonomisk integration i Europa og makroøkonomisk teori og politik



Professor Henning Jørgensen, Institut for Statskundskab

Professor i politologi med særligt henblik på offentlig forvaltning.

Medlem af CARMA - Center for Arbejdsmarkedsforskning

Forskningsområder: Fagbevægelsens historie, overenskomstsysteemets udvikling, faglige problemstillinger, modernisering af den offentlige sektor
tor, personalepolitik, beskæftigelsesindsatser og EU's social- og arbejdsmarkedspolitik



Lektor Emmett Caraker, Institut for Statskundskab

Lektor i arbejdsmarkedspolitik

Medlem af CARMA - Center for Arbejdsmarkedsforskning

Forskningsområder: Forhandlings- og aftalesystemer, arbejdsmarkedspolitik, interesser og værdier i arbejdsrelationerne og deltagelse i arbejdslivet