

# Medhør uden medbestemmelse?

SU-/MED-/SI-systemet og  
lønmodtagererfaringer  
på FTF-området

Af  
Emmett Caraker  
Henning Jørgensen  
Mogens Ove Madsen

# **Medhør uden medbestemmelse?**

SU-/MED-/SI-systemet og  
lønmotagererfaringer på FTF-området

Emmett Caraker

Henning Jørgensen

Mogens Ove Madsen

CARMA, Aalborg, januar 2012

Emmett Caraker, Henning Jørgensen, Mogens Ove Madsen

Center for Arbejdsmarkedsforskning Aalborg Universitet

*Medhør uden medbestemmelse?*

*SU-/MED-/SI-systemet og lønmodtagererfaringer på FTF-området*

1. udgave 2012

© Forfatterne og FTF

ISBN: 978-87-7356-140-9

## Indholdsfortegnelse:

<b>Forord</b> .....	5
<b>1. Indledning: Samarbejdssystemet i perspektiv</b> .....	7
Hvad medbestemmelse og medindflydelse er og ikke er .....	11
Interesser, indflydelsesformer og hensyn.....	15
Den danske historik og historiens lære.....	18
Studiets problemvinkling og teser .....	21
<b>2. Hvordan fungerer samarbejdsstrukturen?</b> .....	25
Repræsentanterne i samarbejdsstrukturen.....	27
Et sammenhængende system med ens forståelser? .....	42
Sammenfatning .....	44
<b>3. Relationer til ledelsen</b> .....	46
<b>4. Ledelsesstrategier, indflydelsen og medbestemmelsen</b> .....	51
<b>5. Samarbejdsstrukturen, indflydelsen og medbestemmelsen</b> .....	68
<b>6. Centrale eller decentrale fastsættelser?</b> .....	74
<b>7. Repræsentanternes uddannelses- og handlekompetencer</b> .....	82
<b>8. Kvalitative erfaringer: Interviewundersøgelsen</b> .....	87
Konteksten .....	87
Økonomi og ledelsesstrategier som rammesættende.....	90
Indflydelse og medbestemmelse på de nære spørgsmål .....	90
Opsummering om ledelsesstrategier .....	95
Samarbejdsforståelse og -relationer som rammesættende .....	96
Afsluttende .....	99
Et sammenhængende samarbejdssystem? .....	104

De anderledes muligheder – forskningsprojekterne .....	107
<b>9. Konklusion: Medhør uden medbestemmelse? .....</b>	<b>108</b>
Problemstilling og teser .....	109
Samarbejdsstrukturen.....	110
Relationer til ledelsen .....	114
Ledelsesstrategierne og medbestemmelsen .....	114
Samarbejdsstrukturen og indflydelsen .....	116
Central og decentral aftalekompetence .....	117
Repræsentanternes uddannelses- og handlekompetencer .....	118
Mål og midler .....	120
<b>Referencer.....</b>	<b>125</b>
<b>Bilag 1 Interview- og spørgeskemaundersøgelsens metoder.....</b>	<b>128</b>
<b>Bilag 2 Spørgeskemaet .....</b>	<b>137</b>
<b>Bilag 3 Interviewguide.....</b>	<b>172</b>

## Forord

FTF organiserer lønmodtagere både i den offentlige og den private sektor. Selv om de sidstnævnte er i undertal i FTF, er der en både symbolsk og praktisk betydning af, at man står i samme centralorganisation. Den offentlige og den private sektor er dybt afhængige af hinanden, efterhånden også vævet tæt sammen i en række henseender, selv om de styres vidt forskelligt: Den offentlige sektor efter fælles politiske vedtagelser med et repræsentativt demokrati som beslutningsgrundlag og den private sektor efter privatkapitalistiske organisationsprincipper. Det farver virket og arbejdet. Begge steder er ledelsesrettens udøvelse begrænset af love, overenskomster – og af arbejdet og beslutningerne i de samarbejdsfora, der er oprettet, og som gennem mere end et halvt århundrede har udvidet den danske arbejdsmarkedsregulering med et samarbejdssystem, som decentralt virker ind på beslutninger og udviklinger i institutionerne.

Historisk er der til de først oprettede samarbejdsudvalg med TR’ere i repræsentationsroller på lønmodtagerside kommet sikkerhedsrepræsentanter (nu arbejdsmiljørepræsentanter), ligesom der i kommuner og regioner siden slutningen af 1990’erne er vokset et udvidet samarbejdssystem, MED-systemet, op. Der er også blevet mulighed for at slå disse enkeltudvalg sammen lokalt. Samarbejdssystemet er en udvidelse af aftalemodellen, og der er altså gjort mange erfaringer med øget medindflydelse og medbestemmelse til lønmodtagerne. Også gennem vedvarende omstillingsprocesser og senest kriseudviklinger. Indflydelsen og medbestemmelsen er efter vores opfattelse afgørende vigtig for interessevaretagelsen på lønmodtagerside. Argumenter herfor fremgår af de følgende sider.

Her fremlægges resultater af en mere omfattende analyse af, hvordan FTF-repræsentanterne har draget erfaringer af at deltage i samarbejdssystemet gennem de senere år, hvilke vurderinger de har af gode og mindre gode sider af systemet, og hvilke holdninger, de har, til mulige forbedringer. Der er gennemført en større elektronisk spørgeskemaundersøgelse med over 8.000 respondenter samt en dybdegående interviewrunde med 21 repræsentanter. Der skal lyde stor tak til alle deltagere. Resultater af de to undersøgelsesdele er sat sammen i denne rapport, hvor vi som forskere også vil søge at sætte analyseresultater i forhold til anden viden og sætte perspektiv på interessevaretagelsen.

CARMA (Center for arbejdsmarkedsforskning ved Aalborg Universitet) er af FTF blevet overdraget forskningsopgaven. Oplæg, dataindsamling og analyseresultater er drøftet med FTF’s politiske arbejdslivsudvalg. Forskerteamet har ud over de tre hovedforfattere omfattet

Rasmus Juul Møberg, CARMA, der har været inddraget i spørgeskemakonstruktion og dataindsamling, og som har leveret et stort bidrag herigennem. Det er dog undertegnede, der skal stå på mål for undersøgelsesresultater og konklusioner. Det gør vi gerne.

Emmett Caraker, Henning Jørgensen, Mogens Ove Madsen

## 1. Indledning: Samarbejdssystemet i perspektiv

Der er en verden til forskel på organisationer, der er baseret på ledelsens, managementlagets, suveræne magt og så organisationer, der er indrettet på basis af demokrati, på medlemskab. Får medarbejderne en demokratisk form for medborgerskab, bidrager det til at få fælles værdier fremmet. Management begrænser de demokratiske værdier.

Denne rapport omhandler en hybrid mellem suverænt management og industrielt demokrati. Samarbejdsudvalgs-/Medbestemmelses- og Sikkerhedsudvalgssystemet, forkortet SU-/MED-/SI – og her omtalt som ét system - har nu en del år på bagen, og det er altså at se som en mellemproportional i forhold til en ledelsesbaseret og en demokratibaseret måde at beslutte i og udvikle organisationer på. Formelt blev de første samarbejdsudvalg etableret i 1947 i den private sektor herhjemme, og to år senere blev de første samarbejdsforsøg ligeledes oprettet i staten. Fra 1972 blev det obligatorisk med SU i alle statslige institutioner med mere end 50 ansatte. Den kommunale sektor er også kommet med. Så det er mere end 60 års erfaringer, der ligger bag det system, vi har i dag, og som dækker over meget forskelligartede former for medarbejdernes deltagelse i virksomhedernes beslutningsprocesser. MED-systemet er specifikt offentligt for kommunale og regionale (tidligere amtslige) institutioner, og er først tilkommet sent, i 1990'erne. Men de tilgrundliggende principper har været og er de samme: medindflydelse og medbestemmelse.

Samarbejdssystemets bestemmelser giver medarbejderne stemme i virksomheden eller institutionen. De søger at afbalancere magtforhold, og det er tænkt som hjælp til at øge tilliden og samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere. Det vil meget. Men giver det også meget? Har det virket demokratiserende? Har systemet kunne bruges effektivt til at varetage interesser? Hvad siger repræsentanterne fra lønmodtagerside? Det skal der siges noget om i denne undersøgelse fra FTF-området.

At medarbejdere får status som "borgere" i virksomheden (Westenholz 1999) betyder meget, for det signalerer ikke kun en anerkendende inddragelse, hvor der vises respekt og tillid, men også, at der bliver tale om fælles beslutningstagen i virksomheden. Omvendt er det heller ikke det samme som "industrielt demokrati", som har været fagbevægelsens oprindelige mål med at få indflydelse på, hvad der sker i virksomhederne. Kollektiv interessevaretagelse er dog kernen i systemet. De faglige organisationer er væsentlige, eftersom de valgte repræsentanter til SU-/MED- og SI-systemet typisk har et fagligt organisationsmedlemskab som basis, ligesom der i fælles udvalg sker direkte repræsentation af faglige repræsentanter. Systemet må ses som del af den kollektive regulering af det danske arbejdsmarked, af "industrial relations" (IR)-systemet – om end den engelske betegnelse kan være noget misvisende, specielt på FTF's offentlige og private organiseringsfelter.



Tidligere var arbejdsrelationer mere "industrielt" prægede. I Danmark var der i mellemkrigstiden forsøg på at få oprettet "bedriftsråd", men det glippede, og da 2. verdenskrig var slut, tog forsøgene på at få kontrol med ledelsesbeslutninger så form af krav om at realisere et "industrielt demokrati" til supplerende af de demokratiformer, som historisk var udviklet. Først etableredes det juridiske medborgerskab, så det politiske og videre det sociale. Det "industrielle" blev set som en naturlig forlængelse af den udvikling. Det gør det i og for sig stadig. Realiseret blev det imidlertid ikke. Det nærmeste, vi herhjemme er kommet et sådant demokratisk system, var universiteternes styrelse fra 1970 til 2003 (Madsen 2012). Siden er der her sket en radikal omlægning med udpeget, central ledelsesstyring, hvor demokratiet igen er suspenderet.

Demokratisering af arbejdslivet og af samfundet generelt var sat på programmet efter 1945, og det skete faktisk meget parallelt i mange vesteuropæiske lande (Knudsen 2000). Der er også kommet informations-, konsultations- og medbestemmelsessystemer i langt de fleste europæiske lande. Men altså mest som hybride systemer – ikke som industrielle demokrati-modeller.

Etableringen af samarbejdsudvalg i 1947/1949 kom således i stand på foranledning af fagbevægelsen. De så ud til at blive succesfulde fra starten, og det var ikke mindst at tilregne det forhold, at de private arbejdsgivere samtidig var blevet uhyre interesserede i produktivitet og trivselsspørgsmål. Fortsatte autoritære ledelsespraksisser blev set som en hindring for en første "modernisering" af dansk erhvervsliv. Ledelser lærte gennem de næste årtier så også, hvordan de kunne tackle medbestemmelse og medindflydelse og udvikle "koncepter", så politikker blev udviklet, uden at ledelsesretten fundamentalt blev antastet. En moderne ledelse har også brug for at få resultater ud af samarbejdssystemet.

Afsættet var og er Septemberforliget 1899, der nok var verdens første hovedaftale, og som i sine bestemmelser også havde § 4, hvori det blev slået fast, at ledelsesretten blev anerkendt af fagbevægelsen i formuleringer af arbejdsgivernes ret til at lede og fordele arbejdet og ret til at anvende "den efter deres skøn til enhver tid passende arbejdskraft".

Organisationsanerkendelsen og de kollektive overenskomster havde en pris, og den var altså anerkendelse af ledelsesretten og fredspligt under gældende overenskomst. Fra år 1900 fik man etableret en tillidsrepræsentantfunktion (TR), der kunne sætte en modmagt ind på gulvniveau over for tidligere paternalistiske ledelsespraksisser og især de "værkstedsdekreter", som arbejdsgiverne brugte til at sige, hvordan arbejderne skulle gebærde sig fra morgen til aften. TR-institutionen er vokset i betydning siden – og er helt central for medbestemmelses- og medindflydelsesinstitutionen. Samarbejdssystemet er ganske enkelt en videreudvikling af TR-systemet.

Det var ikke industrielt demokrati, der blev realiseret med SU-systemets etablering. Demokratiseringen har sine grænser med systemet. Men det giver medinddragelse: *information, konsultation og beslutningspåvirkning og dermed medindflydelse samt mere vidtgående medbestemmelse gennem deltagelse i fælles beslutningstagen*. Hermed er der sket en vigtig udvidelse af det danske "industrial relations"-system. Niveauerne hænger sammen – eller bør gøre det. Det præcise indhold i medbestemmelses- og medindflydelsesbegreberne kommer vi snart tilbage til.

Det er dog indledningsvist værd at holde fast på nogle historiske pointer. For i 1960'ernes og 1970'ernes opbrudsår satte nye demokratibevægelser krav om medarbejderdeltagelse også spor i form af ændrede standarder for medbestemmelse og medindflydelse. Fagforeningerne tog igen handsken op, og virksomhedsdemokratiet blev sat på den faglige og politiske dagsorden. Kunne man få øget den demokratiske kontrol internt i virksomhederne, ville det måske ikke med det samme være lig med industrielt demokrati, men det ville i al fald være en måde at demonstrere, at der kunne være et alternativ til "statssocialisme" på den ene side og uindskrænket kapitalisme på den anden. Fagoppositionen mente ikke, at øget medbestemmelse ville være virkningsfuld, men det skete faktisk noget. Også i den offentlige sektor, der blev kraftig udvidet efter 1965. Politiske interventioner blev dagligdagen, og den offentlige sektor skulle bruges til at planlægge sig ind i en håbefuldst fremtid. Medarbejderstaben og medarbejdergrupperne blev stærkt forøget. Nye grupper med uddannelser specifikt møntet på ansættelse i det offentlige kom til. Medindflydelsen og medbestemmelsen blev også udvidet.

Det klassiske modsætningsforhold mellem lønarbejde og kapital er også gennem medbestemmelse og medindflydelse historisk blevet transformeret til institutioner, hvori modsætningerne kan bevæge sig. Fælles og afvejede handlestrategier og politikker er kommet til at tælle mere (Ibsen og Jørgensen 1979). Åbne opgør reserveres normalt til overenskomstfornyelser (interessekonflikter), mens fortolkningsspørgsmål og brud på overenskomster behandles i det arbejdsretslige system (retskonflikter). Samarbejdssystemet er imidlertid forskelligt herfra, idet det ikke hviler på formel aftale med konfliktmulighed, men på mobiliseret samarbejde. Samarbejdssystemet skal balancere modsatrettede interesser – arbejdsgiveres og lønmodtageres – ved at følge bestemte procedureregler og ved at udvikle dialoger og fælles beslutninger. Det er kernen i hele SU-/MED-/SI-udvalgenes arbejde.

Krisen i 1970'erne og 1980'erne bragte politisk mindre vidtgående styringstanker på banen. USA blev et forbillede for de kriseplegede europæiske økonomier, hvor høj arbejdsløshed og betalingsbalanceproblemer florerede. Dereguleringer, decentraliseringer og delegitimeringer af kollektive ordninger og institutioner blev nu del af en neo-liberal bølge, der også politisk og kulturelt ramte Danmark. Men i stærkt forsinket og reduceret form. Udgangsbetingelserne var dårlige for en markedsradikalisme. Så det blev mere en begyndende "New Public

Management"-gørelse af den offentlige sektor, der tog fart med management- og styringsreformer i centrum. Den blev især fremmet op mod årtusindskiftet, og er blevet speeded up lige siden. Også på trods af løfter om "kvalitetsreformer" og andre tiltag, der ville den omsiggribende bureaukratisme og målefetischisme til livs (Dalsgaard og Jørgensen 2010). I det offentlige drejer det sig mest om at få de etablerede strukturer til at fungere med nye måder at udvikle "service" og medarbejdere på. Private ledelsesforbilleder og styringskoncepter er blevet brugt flittigt. Omstillinger, omstruktureringer, gentagne "moderniseringer" af institutionerne er blevet dagligdagen. Reformen er blevet rutine. Ledelsesstrategier er blevet ændret.

Det er dog karakteristisk, at medarbejderdeltagelsen ikke er blevet set som uforenelig med en moderne kapitalismemodell i den private sektor eller af aktørerne i en offentlig sektor indrettet efter New Public Management-principper. I al fald ikke op til skrivetidspunktet. MED-systemet blev da også etableret før år 2000, og selv om der har været formuleret kritik af systemet, er det ikke blevet foreslået helt afviklet igen. Men nok udviklet, forsimplet eller formindsket i rækkevidde. Der er altså adskillige års erfaringer bag lønmodtager- og arbejdsgiverønsker til ændringer. Det handler dette projekt ligeledes om.

Så hvis aktører vil foreslå et "paradigmeskift" i forhold til SU-/MED-systemet væk fra omfattende medarbejderdeltagelse i ledelsesanliggender, skal der mere end ideologisk betonedede argumenter på bordet. Dokumentations- og erfaringsviden må være obligatorisk. Der må kunne henvises til empirisk-analytisk viden om, hvordan systemet faktisk opleves og fungerer - eller ikke fungerer - hvor problemer og forandringsmuligheder kan lokaliseres. Det har der hidtil ikke været produceret meget af. Derfor er denne undersøgelse også væsentlig – for lønmodtagersidens vidensopsamling og fremadrettede argumentationsfigurer.

Vores undersøgelser tager en FTF-vinkel på medarbejdererfaringer, -vurderinger og -holdninger i overensstemmelse med opdraget. LO- og AC-repræsentanter er således ikke med. Det drejer sig alene om FTF-repræsentanternes oplevelser, svar og vurderinger. Hverken positive eller negative erfaringer kan ignoreres. En høj grad af accept af de grundlæggende bestemmelser og arrangementer er fundamental, men det er især interessant at få afdækket, hvordan systemet fungerer i dagligdagen, hvilke problemer, der presser sig mest på, og hvor forandringsbehov kan lokaliseres. Er der tiltro til systemet og bruges det konstruktivt og offensivt? For FTF-organisationerne må det også være væsentlige input til diskussioner om, hvordan man selv forholder sig til den videre udvikling af indflydelsessystemerne, og hvordan man vil indrette kvalificeringen af tillidsrepræsentanter til arbejdet i systemet fremover.

## Hvad medbestemmelse og medindflydelse er og ikke er

*Medindflydelse* angår konsultativ inddragelse i partsorganer, hvor man kan få indflydelse i varierende grad, men hvor denne ikke er sikret, mens *medbestemmelse* er at forstå som aftaler om procedurer eller som reel påvirkning af beslutninger inden for indflydelses- og samarbejdssystemerne. Her er man direkte med til at fastlægge og beslutte politikker inden for de rammer, som systemet giver. Og medbestemmelsen må altså synligt kunne ændre den "sociale arkitektur" i den pågældende offentlige institution eller finansieringsinstitut, som vi samler erfaringer op fra, hvis den skal være virksomhedsfuld. Ved medindflydelse kan valgte repræsentanter kun håbe på at kunne påvirke ledelsens præferencer og prioriteter gennem samtale. Medindflydelse og medbestemmelse er under den synsvinkel former for "gentlemen-agreements", dvs. de bygger på, at begge parter opfører sig som gentlemen og overholder, hvad der bliver lavet aftaler omkring. Men i udgangspunktet er der tale om en magtasymmetri til ledelsens fordel.

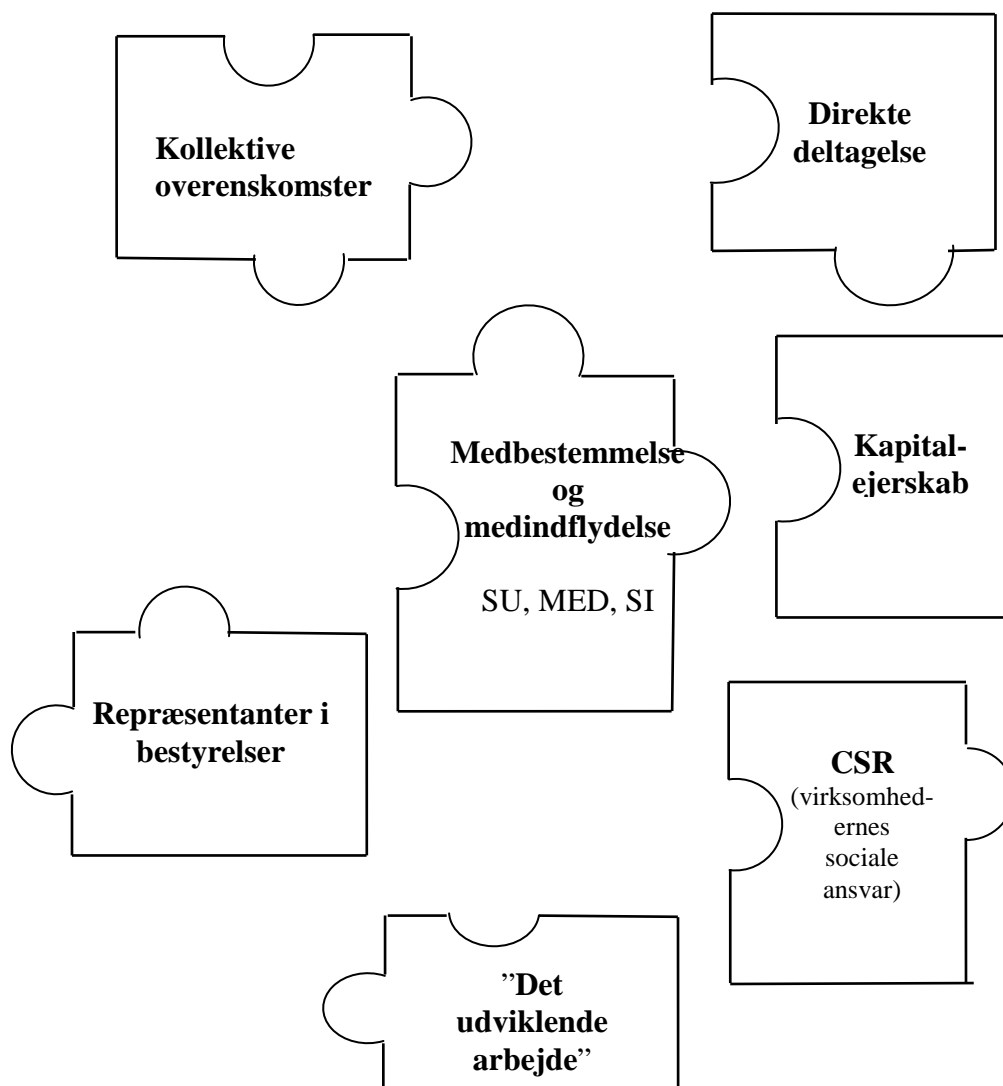
Medindflydelse og medbestemmelse foregår på institutions- og virksomhedsniveau, og for de valgte repræsentanter skal det netop ikke opleves som en dans på et fremmed gulv, men som noget naturligt og nødvendigt. Ellers findes ikke konsensusløsninger. Begreberne medbestemmelse og medindflydelse dækker såvel private som offentlige virksomheder/institutioner.

Det må ikke forstås som blot et rent "teknisk" anliggende for at overvåge, hvad der sker i virksomheden. Der tages arbejdscentrerede beslutninger og lægges principper for virksomhedspolitikker, så der skal tænkes i udvikling af arbejdspladsen. Det er og skal være en organiseret praksis, som er med til at forme og omforme værdier gennem indflydelse på politikker og ledelsesbeslutninger, ligesom det udvikler de interne sociale relationer på arbejdspladsen, og det kan være et middel til at besinde virksomheden på fællesskabsforpligtelser. Det forholder sig jo sådan, at stedlige beslutninger og institutionspraksisser får betydning for hele lokalsamfundet og samfundsudviklingen generelt. Og derfor er der mere på spil end blot "interne" anliggender. I den offentlige sektor er alment vellet direkte en referenceramme, hvor det er politiske koder, der skal forpligte ledelsens adfærd. Men ledelserne skal hele tiden mindes om deres videre samfundsmæssige ansvar.

Man skal også være opmærksom på, at EU ligeledes søger at fremme lønmodtagernes deltagelse i økonomisk og strategisk beslutningstagen i virksomhederne både på sektoralt og tværsektoralt niveau (Transfer 2011). Rettigheder omkring information og konsultation er blevet fastslået siden 1970'erne, og årtiet efter blev disse udvidet til arbejdsmiljøet. En række direktiver er siden blevet rammen om EU-initiativer, som er blevet implementeret i danske aftaler: Bl.a. direktiv om europæiske samarbejdsudvalg (EWC, 1994, revideret 2009),

lønmotagerinvolvering i europæiske selskaber (2001) og direktiv om information og høring (2002). Medarbejderdeltagelsen er ligeledes en pille i arbejdet med at realisere en europæisk social model. Der er altså flere brikker i puslespillet, jf. figur 1.1.

**Figur 1.1 Institutionaliserede elementer i lønmotagerinddragelsen**



Der skal ikke meget eftertanke til at rejse spørgsmålet, om brikkerne kommer til at passe sammen? Det kan denne undersøgelse ikke give svar på.

Der har også været en symbolsk værdi i SU-/MED-/SI-systemet. Det har været et vigtigt udtryk for egalitære værdier, der så er blevet udbredt på virksomhedsniveau, og det har det været i og med, at lønmotagerrepræsentanter kan sidde ved siden af direktører og chefer i beslutningsfora. Vigtigst er den faktiske betydning for lønmotagernes interesser og for

arbejdsgivernes måde at få motivation, effektivitet og produktivitet sikret på. Det er legitime interesser på spil på begge sider. Disse hensyn ville blive svækket markant, hvis SU-/MED-/SI-systemet ikke var der i robust form. Ansvarlighed og indsatsvilje er også på spil. Man kan ikke ignorere historien og interessehensynene. Enkelt sagt: Man kan ikke uden videre erstatte dialog med hierarki og fælles rådslagning med ordrer.

Nye ledelsesstrategier for at involvere den enkelte ansatte i arbejdet – direkte deltagelse eller medarbejder*involveren* – er dog ikke det samme som SU-/MED-/SI-inddragelse. Den første form er en individualiseret form for delegation fra arbejdsgiveren, hvor ansvarligheden stadig ligger hos den sidste. Den ansatte har i princippet ingen rettigheder eller styrkepositioner, for det er en ledelsesmodel, der ligger til grund. Autorisation til at handle på kollektivets vegne følger ikke med. Det er en del af managementpraksissen, vi så taler om, mens SU-/MED-/SI-indflydelsen angår *bindende, fælles involvering gennem valgte repræsentanter*. De kan være såvel SU-, MED- som sikkerhedsrepræsentanter. Det er omvendt ansvarspådragende at indgå i de kollektive beslutningsfora. Medbestemmelsen er altså også 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. Man må således sondre mellem forskellige former for medarbejderinddragelse:

- *Industrielt demokrati* (en fuld deltagelse, som ikke er realiseret)
- *Medarbejderbestemmelse og medarbejderindflydelse* (afledt af kollektive rettigheder og udført gennem valgte repræsentanter)
- *Medarbejderinvolveren* (der er en ledelsesdrevet måde at søge at øge motivation, produktivitet og effektivitet på ved direkte deltagelse).

Det er den anden form, vi interesserer os for i denne undersøgelse. Den kan også indplaceres på et *taktisk og strategisk* niveau i virksomheden, mens den sidste form alene finder sted på det *operationelle* niveau. Eller man kan sige, at SU-/MED-/SI-arbejdet er virksomheds- og magtrelateret, mens direkte involveren er opgaverelateret. Det er dog stadig et samarbejdsparadigme, indflydelsen hviler på. Man kan også udtrykke det sådan, at det er ”de gode viljers aftale”, vi har med at gøre, for arbejdsgiverens forståelse og adfærd er afgørende.

Det er det, fordi det netop *ikke er overenskomsternes aftalemodel*, der ligger til grund, selv om samarbejdssystemet udspringer heraf. Aftale- og overenskomstsyste­met er arbejdsretsligt og reelt et andet indflydelsessystem, som har et arbejdspladsovergribende, fagligt fundament, og som normerer løn- og arbejdsvilkår gennem i princippet ligestillede parter bindende aftaler. Rammeoverenskomster og decentrale aftaler er del af overenskomstsyste­met, som der laves mange sektorale aftaler på basis af. De giver *rettigheder* ligesom det lovbaserede SI-system. At

det på virksomhedsniveau kan komme til at spille sammen med samarbejdssystemet er oplagt, og der er givetvis afgrænsnings- og afklaringsproblemer, som skal adresseres mellem systemernes virke. Fundamentet, den institutionelle forankring, er blot forskellig.

SU-/MED-/SI-repræsentanter kan måske optræde som brobyggere og indgribende aktører, når der er utilfredshed blandt medarbejderne, eller når ledelsen udviser en uhensigtsmæssig adfærd, men det er ikke altid, det er nemt at forene med det forhold, at man er valgt til at repræsentere lønmodtagerinteresser. Der er et politikproblem indbygget på lønmodtagerside, netop fordi SU-/MED-/SI-udvalgsmedlemmer kan blive taget til indtægt for beslutninger, som ledelsen sluttelig selv træffer. Man kan altså på arbejdspladsen blive gjort ansvarlig for noget, man ikke selv er herre over; og det er et indbygget dilemma. "Baglandet" kan både være et problem og en ressource. Ko-management har risici indbygget, netop fordi det ikke hviler på fælles aftale og tilhørende retslig beskyttelse. Forskellige grupper af medarbejdere kan så også have meget forskellige tolkninger og forventninger til resultater af arbejdet, så hvis "baglandets" interesser ikke er scannet ordentligt, er der fare for, at de valgte repræsentanter kan gå i repræsentationsmæssigt "spagat", forstået sådan, at man ikke længere har opbakning fra alle i processerne. Legitimitetsspørgsmålet stiller sig altid hårdere på lønmodtagerside end på ledelsesside. Kvalifikationskravene til de valgte repræsentanter er således også 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 - også ved at kunne "gå foran".

Samlet set bliver spørgsmålet for denne undersøgelse ikke primært eller snævert, om SU-/MED-/SI-systemet er dueligt og funktionelt, men hvordan det kan bruges hensigtsmæssigt og bedre af lønmodtagerrepræsentanterne og gøres mere sammenhængende. Der kan nemlig nemt være skabt en reel dekobling af de forskellige indflydelsessystemer og samarbejdssystemer og mellem niveauer herfor, og så vanskeliggøres et rationelt koordineret stykke arbejde. Arbejdet og beslutningerne her betyder ganske meget for lønmodtagernes job, arbejdsplads og liv – og det er vigtigt, at der kan føres dialog og træffes beslutninger på lige fod. Ledelserne vil som antydnet heller ikke kunne administrere og udvikle organisationerne uden hjælp herfra. Det er svært at se, hvordan det offentlige rolle kan udfyldes, hvis man ikke kan se, hvordan der udvikles kompetente, samstemte, repræsentative og demokratiske institutioner til produktion af offentlig service, offentlige goder og social orden. Det fordrer medinddragelse og medbestemmelse.

Samtidig er det dog erkendelsen af, at der sker stadige omstruktureringer, udvikles nye ledelsespraksisser og gøres nye erfaringer hele tiden. Man kan ikke gå ud i den samme å to gange. Det forhold gør det væsentligt at få indsamlet up-to-date viden om, hvordan systemet

fungerer, og hvordan oplevelserne er hos dem, der deltager. Tidligere undersøgelser af SU-/MED-/SI-systemet er få og ligger adskillige år tilbage (jf. FAOS's evaluering af MED-systemet i 2004/2005), så det haster med en undersøgelse som denne.

## Interesser, indflydelsesformer og hensyn

At ledelsen delegerer opgaver til enkeltansatte er altså lige så lidt del af medarbejderdeltagelsen som kvalitetscirkler, teammøder, "kaizen"-møder i en LEAN-produktion eller personale- eller informationsmøder. Det er kollektiv interesserepræsentation i forhold til ledelsesmæssige beslutninger, der er væsentlig i vores sammenhæng. Ledelsesretten er dog stadig arbejdsgiverens "prærogativ", og dermed er forudsat en opdeling og arbejdsdeling mellem ledelse og medarbejdere. Medindflydelse og medbestemmelse på virksomhedsbeslutningerne angår såvel bredde som dybde. *Bredden* afgrænses formelt af bestemmelserne om indflydelsesfelter, mens *dybden* eller intensiteten må måles og vurderes konkret. Den kan nemlig variere fra reelt ingen indflydelse, over informationsudveksling, konsultation over fælles beslutninger til mere omfattende medarbejderkontrol. Den sidste bliver dog aldrig særlig omfattende, for det er en partiel inddragelse, det drejer sig om.

Om ledelsen faktisk giver mulighed for dyb indflydelse og medbestemmelse, er et empirisk spørgsmål. Men muligheden for, at ledelsen iscenesætter medarbejderdeltagelsen om et pseudo-fænomen kan ikke afskrives på forhånd. Manipulationsmuligheder er der også indbygget; men i så fald kan man også lade meget falde tilbage på de valgte repræsentanter, der i så fald måske ikke har gjort deres arbejde særlig godt.

I vurderinger af SU-/MED-/SI-arbejdet er det også vigtigt at indkalkulere tid. Samarbejdssystemet fordrer for det første tillid, og den må udvikles over tid. Dernæst kræves der informationer, indsigt og ressourcer. Medarbejderne kan erhverve vidensressourcer, der giver dem bedre muligheder for at influere på fremtidige beslutninger, ligesom ledelseslaget kan blive overbevist om fornuften i at ændre implementering af beslutninger efter informations- og konsultationsrunder. Det er alt sammen noget, der må spørges konkret ind til i en erfaringsopsamling.

Givet er det, at de enkelte institutionserfaringer meget vil være farvet af, hvordan aktørerne over tid har fået indrettet og tilpasset arbejdet i et samarbejdsmonster. For der er fundamentalt set meget forskellige *rationaler* eller *interessestrukturer* i spil omkring medarbejderdeltagelsen.

Ledelsens interesser går fra *produktivitets- og effektiviseringshensyn* over *social integration* (så man undgår oprør og protester og fjerner omstillingsuvillighed) til *bibeholdelse af*



*magtstrukturen*. Måske også pacificering af fagbevægelsen? Fra starten har arbejdsgiversiden kunnet se en interesse i at udvikle et samarbejdssystem, hvis dette kunne hjælpe med til at sikre større tilfredshed hos de ansatte, hvis sygefraværet kunne mindskes og motivation og indsatsparathed øges – og at man samtidig måske kunne sikre, at der kom færre strejker og arbejdsnedlæggelser.

Hvad enten det er private, finansielle institutioner eller offentlige service- og myndighedsinstitutioner, så gælder det også om at udvikle mennesker, at kvalificere de ansatte og dem motiveret til at sikre effektivitet og produktivitet, elementer i, hvad man opfatter som ”konkurrencekraft”. Vi har nu med vidensbaserede organisationer at gøre. Forbrug og udvikling af de menneskelige ressourcer er intimt forbundet med de ansattes deltagelse i beslutningstagen i organisationen. Virksomhedsledelserne er direkte afhængige af det sociale grundlag for institutionernes virke. Og moderne medarbejdere forlanger medindflydelse. En banks børsværdi og en kommunal daginstitutiones omdømme er såmænd også afhængig af, hvordan institutionen/virksomheden har indrettet sin daglige praksis, og hvor godt medarbejdere og ledelse formår at være fælles om handlevalg. Jo bedre medarbejderindflydelsen er, desto nemmere overbeviser man også andre om værdien af det, der laves. God ledelse i det offentlige er direkte koblet op på arbejdet med at få personalet motiveret, mobiliseret, udviklet og brugt effektivt og produktivt.

Alligevel ved vi, at verden ses gennem forskellige optikker, og at der foregår stadige fortolkningskampe om, hvordan problemer skal ses og tackles. Der udkæmpes til stadighed konkrete interessekampe. Også i institutionaliserede fora. Og *mister lønmodtagersiden 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*. Det er andre forhold, der er gældende i dag, end da samarbejdssystemerne blev indført.

Hvis der var etableret ”lærende organisationer” overalt, ville alt være nemmere, for så ville der være tale om en direkte og integreret medarbejderdeltagelse, men det er langt fra tilfældet i dag. Det er ledelsen, der er blevet autoriseret til at vurdere dagens turbulente omgivelser og krav til organisationerne om tilpasning og udvikling og til at handle. I dag hedder det ”at sikre bundlinjen”. Det sker ikke sjældent, uden at de kapacitets- og kompetencegevinster hentes, der ellers ville kunne hentes, hvis dem, der står for den kollektive medarbejderrepræsentation, blev centrale med-besluttere. Så man kan også formulere det sådan, at SU-/MED-/SI-systemet faktisk repræsenterer et kollektivt beslutningsarrangement, der kunne være en vigtig faktor på vej mod mere professionelle og lærende organisationer. Men først må man konstatere, at systemet allerede har fundet ben at gå på, og at det ikke er blevet afmonteret eller reduceret selv gennem de senere års kraftige omstillinger og kriseudviklinger.

Nu skal man ikke forstå medarbejderdeltagelsen som et ensidigt eller dominerende lønmodtagerprojekt. For som det blev sagt ovenfor, så har moderne ledelser et klart behov for at sikre motivation, arbejdstilfredshed, godt arbejdsmiljø, loyalitet, indsats- og omstillingsparathed hos de ansatte. Ellers kan man ikke sikre den organisatoriske effektivitet, og produktiviteten vil ikke blive forbedret. Jo mere vidensintensivt, arbejdet bliver, desto mere er ledelsen også henvist til at handle strategisk og taktisk på personalesiden. Der kan naturligvis være konjunkturelt betingede svingninger i ledelsens lyst til at give store indrømmelser til medarbejdersiden, og det er ikke mindst følbart i den private sektor. Men også her er betydningen af medarbejdernes velbefindende og fælles deltagelse afgørende.

Der er da også udviklet en hel industri omkring hjælp til ledelsen for at orkestrere medarbejderdeltagelse på forskellige niveauer i virksomheden. Organisationsopskrifter herfor rejser over grænser, og for hver ny bølge i managementlitteraturen – især med nye ”koncepter” for medarbejdernes involvering – veksler konsulentbranchen og ledelsesuddannelsernes buzz-words også. Praxis i institutioner/virksomheder er knap så flygtig. De grundlæggende præferencer og interessestrukturer er oftest ret faste. Men teknikker – autentiske såvel som manipulative – skifter.

At være blind over for, at arbejdsgiversiden generelt gennem de senere år har nyudviklet deres interresetolkninger og adfærd, ville dog være fatalt. Her er et internationalt udblik påkrævet. Neo-liberale strømninger og politiske reformbestrebelse har siden 1980'erne ændret på mange forhold i arbejdslivet, og det har også delvist resulteret i, at mange kollektive repræsentationsformer er søgt omfunktionaliseret til individuelle og managementstyrede former for medarbejderdeltagelse. Især i anglo-saksisk regi. 1970'ernes ”industrial relations” søges udskiftet med det 21. århundredes ”corporate governance” (samarbejdende ledelse) og individualiserede arbejdsrelationer. ”Shareholder value” (aktionær-værdier) sættes i modsætning til medbestemmelse. Så hårde udgaver af HRM (Human Resource Management) dominerer her; mens det er mere bløde udgaver af HRM, som kendes i de nordiske lande og i flere andre lande på kontinentet. EU har været med til at sikre dominansen af den ”bløde” HRM-udgave (Markey et. al. 2001).

De *institutionelle rammer*, der historisk er etableret i hvert institutionssystem, er så også af stor betydning for adfærden. Der er faktisk en stor diversitet i de konkrete arrangementer, altså i, hvordan man har organiseret SU-/MED-/SI-indflydelsen. Om man befinder sig på et større sygehus med mange afdelinger eller i en mindre børneinstitution, gør en forskel. Der kan være niveaudeling og fælles MED-udvalg i det ene og en løs ”gulv”organisering i den anden. Der er også forskel på den private sektor, hvis finansielle del ikke kender til MED-organisering, hvor arbejdsmiljøarbejdet er reelt integreret, og så en statslig styrelse. Institutionaliseringsgraden er dog høj alle steder. Formelle regler omkring samarbejdssystemet vender vi tilbage til i næste

kapitel. Stabiliteten i de opbyggede deltagelsesarrangementer kan dog ikke anses for at være sikret én gang og for alle. Der er flere typer af faktorer, der spiller ind. Også aktørkrav om ændringer. Og basalt er der nogle krav til arbejdet, der må opfyldes, hvis det skal blive udbytterigt for de deltagende aktørgrupper. Men magt er ikke et nul-sums-spil.

For det første må parterne kunne *forstå hinandens ønsker, krav og ideer*. Det lyder enkelt, men er ganske kompliceret. Fælles kognitive kort kan det være svært at producere, når interesserne er forskellige og ofte modsatrettede, og en fælles forståelse og fælles begreber kommer først efter længere tids samspil. For det andet må parterne have udviklet og fornyet *tilliden til hinanden*. Det indebærer både, at man stoler på modparten, og at man vurderer vedkommendes *kontraktduelighed* positivt. Det er forudsat i så ambitiøse indflydelsesarrangementer, som vi her taler om – også selv om det arbejdsretslig set ikke er samme bindende aftaler som overenskomstindgåelser, så er der bindende virkninger i beslutningerne, som skal indkalkuleres og sikres. For det tredje skal både ledelse og medarbejdere vedvarende kunne vurdere, at man opnår *positive resultater* af at deltage og fortsætte med at spille spillet. Hvis arrangementer kun resulterer i frustration på en af siderne, eller hvis der hele tiden er tale om mere konflikt end konsensus, kan man ikke forvente, at der vil være fortsat opbakning bag systemet eller lyst til at deltage. Der må altså være tale om, at parterne på en eller anden vis opfatter SU-/MED-systemet som et *plus-sums-spil*. Industrial Relations-traditionen i Norden har da også tilsagt en basal tro på, at forhandlede løsninger på problemer er vejen frem – også selv om det ind imellem fordrer, at konfliktmuligheden bruges (Jørgensen 2002).

## Den danske historik og historiens lære

Det betaler sig at raste lidt ved historien. Så går man ikke så nemt fejl af nutiden og mulighederne for at handle fornuftigt fremover. *Historisk* var Samarbejdsaftalen fra 1947 en første "med-ledelses"-ramme i den private sektor, der fik udvidelser i 1960'erne og 1970'erne. Det skete ad lovgivningsmæssig vej. Her er især værd at nævne medarbejderrepræsentation i bestyrelser (1973) og etablering af sikkerhedsudvalg (arbejds miljøloven 1975).

Samarbejdsaftalen er revideret adskillige gange, ikke kun for at forny sprogbrug, men også for at forbedre dialogmulighederne. I 1963 opsagde LO samarbejdsaftalen, og den gamle blev så erstattet i 1965 af en ny Samarbejdsaftale. Der skulle være "demokrati på arbejdspladsen". En vigtig fornyelse kom i 1970, så produktionshensynet og trivselshensyn stadig kunne forenes, men med stærkere hensyntagen til lønmodtagersiden. Det er først her begreberne medbestemmelse og medindflydelse indføres. Samtidig blev det slået fast i aftalen, at det ikke

er bindende beslutninger, der kan træffes: ”I samarbejdsudvalget drøftes alene principperne for tilrettelæggelsen af de lokale arbejdsforhold, sikkerheds- og velfærdsforhold og virksomhedens personalepolitik, derimod ikke de konkrete afgørelser”. Der skal tilstræbes enighed, og parterne skal forsvare de aftalte princippers anvendelse i konkrete tilfælde - men ledelsesretten ophæves altså ikke. SU skulle ikke være et beslutningsorgan.

For lønmodtagerne var det som nævnt oprindeligt en vision om et industrielt demokrati eller en ”industrielt parlamentarisme”, som det hedder i den socialdemokratiske historieskrivning (Jensen og Olsen 1930). Parlamentarismen har dog ikke sejret. Over tid er det mindre vidtgående, men dog stadig ambitiøse interessehensyn, der ligger bag: *indflydelsesrettigheder, kollektiv forhandlingsmagt og deltagelse i ledelsesbeslutninger*. Siden 1960’erne og 1970’erne er ønsket om *demokratisering og humanisering af arbejdslivet* blevet en væsentlig præferencestruktur bag forsøgene på at få indflydelse på virksomhedsniveau (Hvid og Møller 1992). Og det gælder stadig.

Flere ændringer af samarbejdsaftalen kom til senere, f.eks. i hurtig rækkefølge i 1986, 1991, 1995 og 1999. De senere fornyelser afspejler også, at ledelsesopgaverne ikke længere er ledelse af arbejdet, men ledelse af medarbejderne. Aftalefornyelser har ligeledes afspejlet, at de centralt fastsatte regler om samarbejde er blevet suppleret og delvis erstattet af decentrale. Men fra første færd var det en central bestemmelse, at tillidsrepræsentanter skulle være fødte medlemmer af SU, hvor formanden for udvalget så kunne udpeges af arbejdsgiveren. Fra snævre drifts- og arbejdsspørgsmål er opgavesættet blevet udvidet til reel indflydelse på hele personalepolitikken og ledelsesbeslutningerne (Agervold 2000). Det har haft effekter. Medbestemmelse har f.eks. også vist sig at have positiv indflydelse på arbejdsmiljø og trivsel (Knudsen et. al. 2011).

I den offentlige sektor var det forsigtige forsøg, man gjorde i 1949. Man skal huske på, at det dengang var tjenestemandssystemet, der var omdrejningspunktet for overvejelser. Drøftelser mellem Finansministeriet og organisationerne resulterede i nedsættelse af en række samarbejdsudvalg; men det blev præciseret, at de ikke måtte kræve ”noget større ydre apparat og ej heller er forbundet med betydeligere udgifter”. Udvalgene blev til ved reglementer, og det var effektivisering af institutionerne, der var hovedmotivationen. I 1972 blev der så revideret på samarbejdsbestemmelserne i et cirkulære, der kom som resultat af et udvalgsarbejde 1968-71. Overenskomstansatte udgjorde nu cirka 70 % af personalet, og forskydningerne fordrede ny besindelse på inddragelse. Det skete samtidig med, at LO-fagbevægelsen førte parolen om ”demokrati på arbejdspladsen” frem. Det smittede af. Medbestemmelse kom ind som princip for tilrettelæggelse af lokale arbejdsforhold, sikkerheds- og velfærdsforhold samt personalepolitik (selv om dette begreb først blev kendt efter 1980). Der kom igen revision i 1979

med et nyt cirkulære og en egentlig samarbejdsaftale i 1990, hvortil er knyttet en række tillægsaftaler i 1990'erne.

I den offentlige sektor er det et gammelt arbejdsgiverønske at få integreret samarbejdssystemet og sikkerhedssystemet. Allerede i 1991 stillede de kommunale arbejdsgivere krav om at få "slanket" den decentrale dialog- og indflydelsesstruktur. Især overenskomstfornyelsen i 1995 fik sat nye samarbejdsformer på dagsordenen inden for det kommunale og amtskommunale område. En rammeaftale om MED blev virkeliggjort i 1996 med virkning fra 1997. Forud var også gået nogle forsøg i 7 primærkommuner og 2 amtskommuner ("MAI"-forsøg) i perioden 1992-1998. Det videre spring fremad i staten var forsøg med udvidet medarbejderindflydelse i 11 institutioner i 1995-98 (MIO-forsøg), der har dannet indgang til det nuværende systems etablering her. Rammeaftaler herom i 1999 lagde grunden, og en revideret SU-aftale i 2002 gav videre rammer.

Der har været valgfrihed mellem gammel og ny samarbejdsstruktur. Aftaler om sikkerheds- og sundhedsarbejde har givet mulighed for at sammenlægge SU og sikkerhedsudvalg, men det er et lokalt beslutningsanliggende, om det skal ske eller ej. Opgaver har således kunne lægges i forskellige fora. Endelig skal det pointeres, at også den nye arbejdsmiljølov i 2010 har muliggjort en integration af sikkerhedsorganisationen og SU-/MED-systemet, hvor arbejdsmiljørepræsentanterne generelt – også i den private sektor – bliver en mere formaliseret del af samarbejdssystemet.

På større arbejdspladser er der indrettet lokale SU/MED-udvalg til at tage sig af de nære, decentrale spørgsmål og centrale SU-/MED-udvalg til drøftelse af tværgående problemstillinger. Gennem de senere år er der ofte sket en fusion af hhv. SU-/MED- og SI-udvalg, især efter Strukturreformen i 2007. TR'erne har da typisk fået større repræsentationsområder – og tilsvarende større problemer med at holde kontakt med "baglandet". Ændringerne har været med til at integrere de to systemer.

SU-strukturen reguleres via overenskomstaftaler, og den gælder for institutioner og virksomheder med mere end 25 heltidsbeskæftigede. Hovedsamarbejdsudvalg (HSU) skal oprettes, hvis der inden for et forvaltningsområde er flere SU'ere, og til HSU er det de faglige organisationer, der udpeger repræsentanter. Så er der endelig mulighed for at oprette et centralt hovedsamarbejdsudvalg, hvor der er HSU for flere institutionsgrene. Så meget om den historiske etablering af strukturerne.

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

(Hvenegaard 2005, Navrbjerg 2005). Enighed er som altid forudsat, for at der kan komme resultater ud af samarbejdssystemet.

Det turde heller ikke være helt forkert at påstå, at de seneste forvaltningsudviklinger i den offentlige sektor med fortsatte NPM-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.

## **Studiets problemvinkling 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. Blandt vilkårene må der også vies særlig opmærksomhed til mulige uklarheder eller gråzoner i kompetence- og magtfordelinger mellem de tre repræsentationssystemer, og det må afklares, hvordan FTF-repræsentanterne er indlejret i og ser på forholdet mellem de tre udvalgsstrukturer.

Vi er gået til forskningsopgaven med bestemte antagelser, forventninger eller teser om, hvad vi ville finde af resultater. Disse *arbejdsteser* er formuleret på baggrund af både tidligere dansk og international forskning og et bestemt forhåndskendskab til området. Sådanne teser er også påkrævede for, at vi kan styre og målrette vores søgen efter resultater. Data siger isoleret set ikke noget; der må stilles spørgsmål til dem og retledes af vores begrebsapparat. Vi har spurgt ind til erfaringer, vurderinger og holdninger langs en række formodet centrale dimensioner.

Tre overordnede teser har været retningsgivende for arbejdet "i marken". De kan formuleres og begrundes således:

**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 institutionens/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.*

De danske traditioner for at kunne indgå bindende aftaler mellem parterne er en slags kollektiv bevidsthed, som vi forventer også vil sikre, at de formelle bestemmelser og krav til at køre SU-/MED-/SI-systemerne ikke tilsidesættes. Derimod forventer vi, at der - afhængig af, hvor man er placeret sektor-, branche- og institutionsmæssigt - vil være forskelle på, hvor megen reel indflydelse og medbestemmelse, der gives eller tilkæmpes. Det konkrete hverv og placering i udvalgsstrukturen spiller også ind. Deltagelsen forventes at have størst påvirkning omkring spørgsmål, der vedrører personalepolitikken, arbejdets tilrettelæggelse og arbejdsmiljøet – altså "nære" spørgsmål på arbejdspladsen. Mindst gennemslag forventes at blive erfaret omkring effektiviserings- og rationaliseringsprojekter, hvor strategi, budget, økonomi og normeringer er i centrum. Det kan betyde, at SU-/MED-/SI-udvalgene af mange vil blive anset for alene at være høringsorganer og ikke reelle kanaler for medbestemmelse.

**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.*

Det er en kritisk formuleret arbejdstese, som tager bestik af, at samarbejde og kompromisser hører sammen, men at kompromiserne hele tiden bliver indgået med bevidsthed om, at arbejdsgiversiden har en sluttelig ret til at sige nej, og at ledelsen i øvrigt har en privilegeret magtposition. Derfor optræder ledelsen initierende og styrende. Samtidig prikker tesen hul på forudsætningen om, at der skulle være en paritet eller ligestilling mellem A- og B-siden, når det gælder indflydelse og medbestemmelse, men det kan også ses som et historisk produkt af lønmodtagervurderinger af dårlige chancer for at bruge samarbejdsmodellen i sammenligning med aftalemodellen til at sikre rettigheder og forbedringer. Selv om det skulle tegne hovedstrømmen, forventer vi også at finde modstrømme, modeksempler på, at lønmodtagersiden flere steder er lykkedes med at komme fra en "baghjulsposition" til at tage egne initiativer og opnå holdbare resultater gennem strukturen. Lønmodtagersidens præferencer og prioriteter gælder arbejdets kvalitet og vilkår, social retfærdighed og demokratisk medbestemmelse, mens ledelsessiden har effektivitet og udnyttelse af ressourcerne som hovedpejlemærker. Aktuelt fremmes de sidste af økonomisk situation, dominerende diskurser og forvaltningspolitikens indretning, og det kan føre til, at ledelsen kan ritualisere meget af samarbejdet. Så nedprioriteres Kooperation – hvis ikke lønmodtagersiden svarer med andet end eftergivende tavshed.

**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 fremmende 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.*

Det vil være uholdbart at antage, at decentraliseringer af aftalesystemet og det kulturelle pres for øget individualisering og loyalitet med ledelsen har sat sig så stærke spor, at den kollektive interesserepræsentation ikke stadig er levedygtig og legitim set med lønmodtagerøjne. De solidariske elementer forventes stadig at være til stede, og det vil kun være et mindretal, der går ind for en individualisering af arbejdsrelationerne. Selv om der dermed skulle siges nej til at lade centrale aftalespørgsmål blive til lokale ledelsesinstrumenter, og selv om der skulle være fælles forståelse af lønmodtagerpræferencer og prioriteter, er det ikke givet, at det lokale samarbejde vurderes lige positivt. Differentierede erfaringer og holdninger forventes også at have noget at gøre med kompetencer og kapabiliteter hos dem, der repræsenterer lønmodtagerne. Dermed også af den forudgående skoling og socialisering af TR'erne og deres motivation og opbakning i arbejdet. Viden, analytisk sans, politisk-sociologisk fantasi og taktik og strategisk kunnen er væsentlig for at få gennemslag i samarbejdet. Personafhængigheden kan dermed siges at være ret høj i samarbejdssystemet. Tesen fører videre til den formodning, at TR'ere nok føler sig mere motiverede og mere forpligtede af de faglige organisationers problemtolkninger og politikker end sikkerhedsrepræsentanter, og at fællestillidsrepræsentanterne er mere forpligtet end tillidsrepræsentanterne. Men oplevelsen af, at udvalgskanalerne, niveauerne og OK-systemet ikke er sammenhængende, vil være ret udbredt. Dermed sættes spørgsmålstegn ved oplevelsen af SU-/MED-/SI-strukturen som et samlet "system".

Disse teser har styret vores udformning af spørgeskema til den kvantitative undersøgelse og spørgeguiden til de kvalitative interviews. De har således været en hjælp til operationalisering af undersøgelsesspørgsmålene. Den gennemførte spørgeskemaundersøgelse har fået en forholdsvis høj besvarelsesprocent – 63 % - og den kan sige noget om, hvor og hvor udbredte de forhold er, som vi spørger ind til. Dataindsamlingen blev gennemført fra efteråret 2010, efter at der havde været lavet to prætest af skema. De statistiske analyser har så skullet finde frem til sammenhænge mellem disse, og disse sammenhænge sættes videre i forhold til vores forståelses- og forklaringshorisont, som er præsenteret ovenfor.



I den kvalitative undersøgelsesdel, *interviewserien*, har antagelser og forhold skullet belyses, der ikke kan afdækkes af et spørgeskema. Her har vi søgt at komme dybere ind i de betydninger og egne forklaringer, som de udvalgte repræsentanter – ”interviewofrene”, som det hedder i metodebøgerne – kan give os. Den kvalitative undersøgelse vil altså bedre kunne forklare i dybden, hvordan forhold og forståelser hænger sammen hos repræsentanterne, mens den kvantitative undersøgelse vil kunne sige noget om omfanget af bestemte erfaringer, vurderinger og holdninger. Spørgeskemaet og interviewguiden kan læses i deres helhed i bilag 2 og 3.

Samlet er der indsamlet, analyseret og vurderet en stor mængde data, der er samlet til informationer om de undersøgte forhold, og dem har vi så igen søgt at transformere til sikker viden.

Nu skulle vi have rastet nok og være rustet til at gå til resultaterne.

## 2. Hvordan fungerer samarbejdsstrukturen?

I dette kapitel vil vi undersøge, hvordan samarbejdsstrukturen fungerer i henhold til de retningslinjer, der er gældende. Allerførst dog nogle præciseringer af de formelle rammer.

Samarbejdsstrukturen er afsat i Samarbejdsaftalen (SU) og MED-aftalen, der angiver en række formelle bestemmelser for samarbejdsudvalgenes virke. Samarbejdsaftalen om oprettelse af samarbejdsudvalg er gældende inden for det private område, statens område og enkelte kommuner, mens MED-aftalen er gældende inden for hovedparten af det kommunale område samt det regionale område. Det er her få steder, MED-systemet ikke er blevet brugt i stedet for SU-udvalgene. MED-strukturen har skullet give større indflydelse og medbestemmelse end SU-aftalens normerer. Samtidig har der været givet lokale frihedsgrader til at organisere samarbejdet. SU og sikkerhedsudvalget kan f.eks. slås sammen til et udvalg. Det sidste er som nævnt fra 2010 blevet aktualiseret af nye bestemmelser i arbejdsmiljølovgivningen.

Sammensætning og opbygning er lokalt aftalt og varierer derfor i princippet fra region til region og fra kommune til kommune afhængig af, hvordan den pågældende region og kommune har bygget organisation og ledelsesstruktur op. På større offentlige arbejdspladser, hvor *MED-strukturen* fungerer, er der oprettet decentrale samarbejdsudvalg – "*lokale*" *MED-udvalg* til diskussion af lokale problemstillinger - og centrale samarbejdsudvalg – *Hoved-MED udvalg* – til diskussion af tværgående problemstillinger. Her er altså to niveauer i strukturen. Det er endvidere muligt at organisere et tredje niveau i strukturen mellem det lokale udvalg og det centrale, et sektorniveau. Dette er i vid udstrækning benyttet i den kommunale organisering af MED-strukturen, idet sektorniveauet kan bestå af repræsentanter inden for et fagspecifikt område, eller på geografisk spredte arbejdspladser, f.eks. på det pædagogiske område, og hvor sektorudvalget således repræsenterer en mere udbredt lokalniveau-struktur på de enkelte institutioner og på den anden side refererer opad til hovedudvalgsniveauet.

MED-strukturen er som nævnt i det indledende kapitel gentagne gange moderniseret. Den historiske baggrund herfor har som nævnt været implementering af EU-direktivet om information og høring, samt modsatrettede ønsker. Arbejdsgiversiden ønskede, at færre ansatte skulle være omfattet af tillidsrepræsentantbeskyttelsen. På den anden side ønskede fagforeningssiden at styrke indflydelsen for B-siden i udvalgsstrukturen og på arbejdspladsen generelt.

Aftalen om Medindflydelse og Medbestemmelse udfyldes i kraft af en lokal forhandling. Såfremt der ikke kan opnås enighed ved forhandlingen, fortsætter Aftalen om Tillidsrepræsentanter, samarbejde og samarbejdsudvalg. Denne aftale kan derfor siges at være - og har i forhandlingerne om en lokal Medindflydelsesaftale fungeret som - en slags

minimumsbestemmelse for, hvad en ny lokalaftale skulle indeholde, når det gælder antal af repræsentanter, mødefrekvens og bestemmelser om information og drøftelse. Den angiver derved et minimum for de formelle indflydelsesbestemmelser. Ud over minimumsbestemmelserne er der lokal variation f.eks. om, at hovedudvalgsniveauet kan vælge at indhente høringsvar fra lokale udvalg og sektorudvalg.

Af Aftalen om Tillidsrepræsentanter, samarbejde og samarbejdsudvalg fremgår, at der skal oprettes samarbejdsudvalg ved mindst 25 ansatte, og at antallet af repræsentanter i udvalget skal være mindst tre fra hver side og højst syv, idet syv dog kan udvides til ni repræsentanter. Sikkerhedsrepræsentanter skal vælges, når der er ti ansatte.

I de store hovedudvalg i regionerne vil antallet af repræsentanter dog nok være udvidet yderligere gennem lokalaftale om Medindflydelse – ligesom den paritetiske sammensætning ikke er noget krav i Rammeaftalen om Medindflydelse. Det betyder, at der kan sidde flere medarbejderrepræsentanter end ledelsesrepræsentanter og omvendt, men den sidste mulighed er sjældent benyttet.

Omkring arbejdsform anfører Aftale om Tillidsrepræsentanter, samarbejde og samarbejdsudvalg, at møder skal afholdes mindst en gang i kvartalet og i øvrigt, hvis formand eller næstformand finder det nødvendigt. 4 møder årligt er altså fast normeret.

Samarbejdet i MED-udvalgene omfatter ifølge minimumsbestemmelserne tre indflydelsesfelter:

**Information og drøftelse** af udviklingen indenfor aktiviteter og den økonomiske situation samt organisering og beslutninger, der kan medføre betydelige ændringer i arbejdets tilrettelæggelse og ansættelsesforholdene. I den forbindelse skal også de beskæftigelsesmæssige udsigter drøftes.

**Medbestemmelse på retningslinjer:** Der kan aftales retningslinjer på en lang række områder, men det forudsætter enighed. Der skal aftales retningslinjer for *proceduren for drøftelse af budget, kommunens/regionens personalepolitik og større rationaliseringsprojekter*. Derudover eksisterer overenskomstbestemte aftaler inden for områderne Trivsel og sundhed, Seniorpolitik, Socialt kapitel, Kompetenceudvikling, Tele- og hjemmearbejde og TR-vilkår. Det fremgår af disse aftaler, at der skal ske drøftelse specielt i hovedudvalgene af kommunen/regionens indsatser. For at illustrere *hvordan samarbejdssystem og forhandlingssystem er vævet sammen*, gælder det f.eks. ved aftaler om TR-vilkår, at der i hovedudvalget skal indgås aftale om principper for TR's vilkår, og at disse principper skal danne grundlag for forhandling med overenskomstgrupperne.

**Mulighed for forhandling og indgåelse af aftaler:** Samarbejdet i udvalgsstrukturen omfatter således en række spørgsmål, der vedrører både det strategiske, det taktiske og det operationelle niveau. Man skal huske på, at samarbejdet hviler hele tiden på de grundlæggende præmisser, at samarbejdssystemet er baseret på forestillinger om konsensus, hvilket betyder, at den ene part kan blokere for aftaler ud fra en interesse-mæssig synsvinkel. Det er ledelsen, der har formel og reel vetoet over for beslutninger.

**På statens område** eksisterer ingen rammeaftale, og der arbejdes efter en samarbejdsaftale, der er centralt fastsat – med bestemmelser som skitseret ovenfor. Der skal fastlægges retningslinjer for personalepolitiske emner. Andre forhold kan også drøftes, men der er ingen pligt til at fastlægge retningslinjer. Alligevel er det påkrævet med fælles drøftelser, for hele strukturen hviler på en samarbejdspligt. Hvis der ikke er plads til personaleorganisationerne i SU, kan der oprettes *kontaktudvalg*, hvor SU-repræsentanterne kan mødes med repræsentanter for de organisationer, der ikke har fast plads i SU. Og hvis arbejdsgivere og lønmodtagersiden kan blive enige herom, kan der lokalt oprettes et medindflydelsesorgan (MIO), der udbygger samarbejdet. Det er typisk her, der er sket en kobling af SU og sikkerhedsarbejdet. Endelig skal det nævnes, at SU- og MED-medlemmer er beskyttet mod afskedigelse på linje med TR'ere.

## **Repræsentanterne i samarbejdsstrukturen**

Den elektroniske spørgeskemaundersøgelse omfatter svar fra i alt 5.538 tillidsrepræsentanter (TR), 2.561 sikkerheds- og arbejdsmiljørepræsentanter (SR/AR), og 463 fællestillidsrepræsentanter (FTR). Det samlede antal repræsentanter er således 8.562. Langt hovedparten af repræsentanterne er medlem i udvalgsstrukturen, som det fremgår af tabel 2.1 nedenfor.

**Tabel 2.1 Repræsentanter i udvalgsstrukturen – fordelt på hverv og udvalg (%)**

Hvilket tillidshverv har du?

Er du medlem af et samarbejdsudvalg/MED-udvalg/sikkerhedsudvalg/arbejdsmiljøudvalg på: lokalt niveau; sektorniveau; hovedudvalgsniveau?

	Intet udvalg	Lokaludvalg	Sektor udvalg	Hovedudvalg	N
TR	24	61	9	7	5372
SR/AR	15	71	7	7	2456
FTR	9	25	17	49	451
<b>I alt</b>	<b>20</b>	<b>62</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>8279</b>

I alt 80 % af repræsentanterne er medlemmer af et udvalg, hovedparten på det lokale niveau. Generelt synes der at være tale om en rodfæstet og udbredt samarbejdsstruktur, når vi ser på den formelle organisering, med en formel tæt sammenhæng mellem det fagpolitiske repræsentantarbejde og samarbejdssystemet. Repræsentationstallet fortæller i al fald ikke om noget andet. TR og SR/AR er overvejende til stede på det lokale niveau, mens især fællestillidsrepræsentanterne er til stede på sektor- og hovedniveauerne. Det kan næppe heller overraske.

De 20 %, der er uden for strukturen, er ikke jævnt fordelt mellem organisationerne. Andelen af ikke-medlemmer højere i Finansforbundet, Danske Forsikringsfunktionærers Landsforening, Farmakonomforeningen, Frie Skolers Lærerforening og BUPL. Endvidere er repræsentanter med kortere anciennitet forventeligt i højere grad at finde i gruppen af ikke-udvalgsmedlemmer. Også arbejdspladsens størrelse og hvor mange, man repræsenterer, har betydning: Jo færre man repræsenterer, desto større andele er uden for udvalgsstrukturen.

Er der signaleret et organisationsproblem her? Det er der i hvert fald på den måde, at medlemskab af udvalgsstrukturen giver mere viden om og bedre grundlag for at vurdere ledelsesstrategier og påvirkningsmuligheder for relevante forhold. Repræsentanter, der ikke er medlem af udvalgsstrukturen, er gennemgående markant overrepræsenteret i 'ved ikke'-grupperne på de fleste af de stillede spørgsmål. De synes ikke i samme omfang at være med i en kontinuerlig problemtolkning, men hovedparten indgår på varierende vis i kollektive sammenhænge, jf. tabel 2.2 nedenfor.

**Tabel 2.2 Repræsentanter uden for udvalgsstrukturen – inddragelsesformer (%)**

Hvordan inddrages du i SU/MED-repræsentantens udvalgsarbejde?	%	N
Jeg inddrages omkring de spørgsmål, der vedrører det område, jeg repræsenterer	32	533
Jeg inddrages omkring de spørgsmål, som SU/MED-repræsentanten skal tage stilling til i udvalget	13	209
Jeg inddrages gennem en fælles gruppe af repræsentanter (TR, SU o.a.), der holder møder om arbejdet i SU/MED-udvalget	24	409
Jeg inddrages gennem faglig klub/faglig forening, der diskuterer repræsentanternes udvalgsarbejde	11	193
Jeg inddrages ikke	38	655

Det er et flertal, der er inddraget i de forpligtigende former, mens 38 % ikke er inddraget. Det sidste må siges at være et ret højt tal, for det betyder, at en stor del er uden for de kollektive sammenhænge og frakoblet fælles erfaringsbearbejdning. Det signalerer et problem. Igennem interviewserien erfarer vi, at der kan være tale om flere forklaringer på, hvorfor den enkelte ikke er inddraget.

En forklaring er, at der findes et segment af mindre arbejdspladser, der efter strukturforandringer 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 MED-/SU-repræsentant, som er repræsentant for flere arbejdspladser i den nu sammenlagte struktur. Her er altså i hvert fald en offentlig sektor problematik i forbindelse med rationalisering af strukturen til færre repræsentanter og i kombination hermed opkomsten af den ny struktur.

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 forhandle med fællestillidsrepræsentanten. Dette kobler nemt menige repræsentanter mere løst til strukturen.

Endelig skal man ikke overse, at repræsentanter på mindre arbejdspladser, som erfarer gode forhold, og som måske også har kontrasterfaringer til større arbejdspladser effektivitets- og rationaliseringsmålsætninger, ikke tilskyndes til at være en del af organisationsstrukturen.

Uanset omstændighederne må tilfredsheden i denne gruppe, der ikke inddrages, siges at være begrænset, jf. tabel 2.3 nedenfor. Tabellen er opdelt nedad efter, hvordan man er inddraget, og henad, hvor tilfreds man er med inddragelsen. Det ses, at få af de ikke-inddragede er tilfredse.

**Tabel 2.3 Medlemmer uden for udvalgsstrukturen – tilfredshed med inddragelse (%)**

<b>Hvordan inddrages du i SU/MED-repræsentantens udvalgsarbejde? Hvor tilfreds er du med den måde, du er inddraget i MED-repræsentantens arbejde på?</b>							
	Meget tilfreds	Ret tilfreds	Hverken tilfreds eller utilfreds	Ret utilfreds	Meget utilfreds	Ved ikke	N
<b>Jeg inddrages omkring de spørgsmål, der vedrører det område, jeg repræsenterer</b>	16	40	26	6	2	10	530
<b>Jeg inddrages omkring de spørgsmål, som SU-repræsentanten skal tage stilling til i udvalget</b>	19	50	23	3	1	5	209
<b>Jeg inddrages gennem en fælles gruppe af repræsentanter (TR, SU o.a.), der holder møder om arbejdet i SU-udvalget</b>	13	46	28	8	1	4	408
<b>Jeg inddrages gennem faglig klub/faglig forening, der diskuterer repræsentanternes udvalgsarbejde</b>	13	42	28	9	1	7	191
<b>Jeg inddrages ikke</b>	1	3	24	9	8	55	631

Denne distance og utilfredshed må siges at være et opmærksomhedspunkt: Blandt en del af de ikke-inddragede kan der være en fordring om, at man gerne vil inddrages. På den anden side er tilfredsheden blandt de inddragede ganske høj, men alligevel mener vi, at der er tale om et svaghedstegn ved repræsentantarbejdet i strukturen. De ikke-inddragede oparbejder ikke vurderinger til relevante forhold, som repræsentanterne i strukturen gør det.

Vender vi os mod de faste udvalgsrepræsentanter, der er de faste bærere af samarbejdet, finder vi også flere opmærksomhedspunkter. En central problematik er, hvorvidt denne udvalgsstruktur som arbejdsgiverne anfører, er overbureaukratiseret, og om den kan effektiviseres. Det drejer sig her bl.a. om antallet af møder og antallet af repræsentanter i strukturen, og om man kan minimere antallet af repræsentanter og møder i denne struktur, og bl.a. lokalt tilpasset gennem decentrale forhandlinger om retningslinjer for strukturens organisation.

Starter vi med hyppigheden af møder, er mindstenormeringer på fire møder pr. år ikke tilstrækkelig. Når vi ser på udvalgenes mødefrekvenser, er der ikke meget ud fra praksis, der tyder på, at man skal fravige bestemmelserne i nedadgående retning. Et flertal på i alt 60 % af udvalgene mødes mere end fire gange årligt, som minimumsbestemmelserne tilsiger.

Mødefrekvensen er altså betydeligt over den fastlagte norm.

**Tabel 2.4 Udvalgsstrukturen – frekvens af møder (%)**

<b>Hvor tit mødes dit udvalg i løbet af et år?</b>		
	<b>%</b>	<b>N</b>
<b>Mindre end 4 gange årligt</b>	<b>8</b>	<b>553</b>
<b>4 gange årligt</b>	<b>32</b>	<b>2109</b>
<b>5-6 gange årligt</b>	<b>35</b>	<b>2296</b>
<b>7-10 gange årligt</b>	<b>19</b>	<b>1246</b>
<b>Mere end 10 gange årligt</b>	<b>6</b>	<b>386</b>
<b>I alt</b>	<b>100</b>	<b>6590</b>

Og kun 8 % af udvalgene mødes færre end fire gange årligt.

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 vigtigt, og det samme er, at interesserne kan afstemmes og forberedes forud for møderne. Det er faktisk grundbetingelser. Her er der signaleret en række problemer. For selv om op til 60 % af repræsentanterne finder, at sådanne forudsætninger er i orden for deres arbejde, finder et mindretal på op mod en tredjedel det modsatte. Her er betingelser for at have en stærk udgangsposition langt fra at være optimal. Dette er anskueliggjort i tabel 2.5 nedenfor, hvoraf man kan udlæse en tendens



til, at ledelsen opleves som nogle, der tilbageholder informationer. Måske for at fasttømre et vidensmonopol.

**Tabel 2.5 Udvalgsstrukturen – beslutningsgrundlag og forberedelse (%)**

<b>Tid, information og beslutningsgrundlag i udvalget</b>				
	<b>Ja</b>	<b>Nej</b>	<b>Ved ikke</b>	<b>N</b>
<b>Får du som repræsentant information og beslutningsgrundlag i god tid, så du har mulighed for kvalificeret forberedelse?</b>	<b>61</b>	<b>32</b>	<b>7</b>	<b>6561</b>
<b>Er information og beslutningsgrundlag fyldestgørende for at blive inddraget på et kvalificeret grundlag?</b>	<b>60</b>	<b>27</b>	<b>14</b>	<b>6531</b>
<b>Har du den fornødne tid til formøder med andre repræsentanter før udvalgs møderne?</b>	<b>59</b>	<b>30</b>	<b>10</b>	<b>6534</b>
<b>Har du den fornødne tid til at følge op på møderne i udvalget?</b>	<b>54</b>	<b>34</b>	<b>12</b>	<b>6519</b>

Tidsfaktoren har vi gennem interviewene erfaret har en vigtig betydning for kvaliteten af de fælles forberedende og opsamlende fora og hvor velforberedte, repræsentanter kan tage spørgsmål op på møder. Interviews peger på, at menige repræsentanter inden for det offentlige har vanskeligere ved at gå fra til TR arbejdet. Forhandlinger af tid for nyvalgte repræsentanter trækker ud, ledelserne ønsker personalet mere på arbejde, og nednormeringer gør det vanskeligere at gå fra. Det kan være med til at fastholde en reaktiv position: Når repræsentanterne kommer til møderne, er det ledelsen, der har initiativet.

Bliver der så truffet de fornødne beslutninger i udvalget for bestemte emner? Der er "skal"-bestemmelser om, at centralt aftalt overenskomstmæssige og lovmæssige retningslinjer skal implementeres. Det er spørgsmål, som egentlig ligger uden for "indflydelses- og medbestemmelses"-tematikkerne, men som alligevel kan give en pejling af, om udvalget lever op til nogle minimumsbestemmelser for, hvad der er dagsordensat. Retningslinjerne er vedtaget i varierende grad, som det fremgår af tabel 2.6 nedenfor.

**Tabel 2.6 Samarbejdsstrukturens retningslinjer (%)**

---

Har samarbejdsudvalget/MED-udvalget på din arbejdsplads vedtaget retningslinjer vedrørende:

---

	Ja	Nej	Ved ikke	N
Stress	57	30	13	8023
Vold, mobning, chikane	68	21	11	8033
Trivsel	66	23	12	8002
Sundhedsfremme	48	35	17	7915
Sygefravær	73	17	9	8027
Budgetprocedurer	32	37	31	7891
Omstillingsprojekter	15	48	38	7835

---

Alt i alt må man sige, at hovedparten af udvalgene har taget denne minimumsopgave til sig. Vi ser endvidere en klar skillelinje i tabellen, idet den åbenlyse ledelsesinteresse i at fokusere på sygefravær ligger øverst med 73 %, mens retningslinjer på grundlæggende spørgsmål af vigtighed for institutionernes og virksomhedernes økonomi, organisationsudvikling og fornyelse, ikke har samme prioritet. Det er også et resultat af interviewundersøgelsen, at interesse og kompetencer forskydes mod personalepolitikker og væk fra fokus på politikker knyttet til virksomhedens overordnede drift. Yderligere analyser viser, at hovedudvalgsniveauet forventeligt ligger længere fremme i implementeringen af retningslinjer end især lokalniveauet med en forskel på 13-17 procentpoint.

Samarbejdsstrukturerne er særlige i den forstand, at de går på tværs af de uddannelsesfaglige skillelinjer. Det er altså ikke de rene fagegoistiske særinteresser, der kan plejes, hverken inden for FTF-organisationerne eller i forhold til de øvrige grupper i LO og AC. På denne baggrund synes samarbejdet med øvrige repræsentantgrupper at være uproblematisk og vurderes positivt af de fleste, jf. tabel 2.7 nedenfor. Kun 2-3 % finder samarbejdet dårligt. Det kan siges at være et godt udgangspunkt for indflydelsen og medbestemmelsen.

**Tabel 2.7 Samarbejdsrelationer til andre repræsentantgrupper (%)****Hvordan er dit samarbejde i udvalget med medarbejderrepræsentanter fra andre organisationer?**

	Meget godt	Ret godt	Hverken godt eller dårligt	Ret dårligt	Meget dårligt	Ikke relevant	Ved ikke	N
Andre FTF-organisationer	14	27	18	1	1	21	18	6398
LO-organisationer	9	18	18	1	1	29	23	6106
AC-organisationer	7	13	19	1	2	34	25	5988

Fra interviewundersøgelsen kan vi endvidere pege på, at FTF-repræsentanterne generelt oplever sig som mere samarbejdsorienterede og proaktive end LO-repræsentanterne, som vurderes til at optræde mere reaktivt og handle på et mere defensivt grundlag. Det kan - især på hovedudvalgsniveauet, hvor lederne forventer "god tone" fra B-side repræsentanterne - bevirke forskel i retorik og handlingsanvisninger.

Vi har også kunnet konstatere, at det trods disse forskelle som reglen lykkes at stå sammen som samlet B-side overfor øverste ledelse på uenighedsspørgsmål, og at FTF-grupperne generelt oplever en reel sammenhørighed med B-sidens repræsentanter i udvalgsstrukturen.

Det har ikke alene noget med nuancer i den fagpolitiske tilgang at gøre, men måske også med det faktum at gøre, at LO-grupperne er overrepræsenteret i de senere afskedigelsesrunder inden for det offentlige, og derfor kan være udsat for et hårdere pres i interessevaretagelsen.

Uover det generelle samarbejde i udvalgsstrukturen er der især inden for det offentlige MED-system kommet en ny struktur. Sikkerheds- og arbejdsmiljøarbejdet er tænkt styrket og systematiseret gennem en én-strengt struktur inden for MED-systemet, mens en sammenlægning af sikkerhedsudvalget og samarbejdsudvalget inden for SU-systemet endnu ikke er formelt besluttet og regelgjort, og således overladt til lokalt initiativ og enighed.

Spørgsmålene er, i hvilken udstrækning der allerede er sket en organisatorisk integration af sikkerheds- og arbejdsmiljøarbejdet i MED-strukturen, i hvilken grad det har medført en forstærket indsats og et bedre arbejdsmiljø, og om det samlet set har givet repræsentanterne øget indflydelse i udvalgsstrukturen på arbejdsmiljøindsatsen. Hvad siger undersøgelsen? Det fremgår af tabel 2.8 nedenfor, at den regelbaserede integration er sat i gang inden for MED-systemet, men dog endnu ikke fuldført, og at den faktisk praktiske integration af sikkerheds- og

arbejdsmiljøarbejdet foregår i begge systemer. Men med en betydelig større udbredelse i MED-systemet end i SU-systemet.

**Tabel 2.8 Integration af sikkerheds- og arbejdsmiljøarbejdet i samarbejdssystemet (%)**

<b>Deltager sikkerheds/arbejdsmiljørepræsentanterne systematisk i SU/MED-udvalgene?</b>								
	<b>Ja, SR/AR-udvalget er lagt sammen med MED-udvalget</b>	<b>Ja, altid</b>	<b>Ja, ofte</b>	<b>Nogle gange</b>	<b>Sjældent</b>	<b>Aldrig</b>	<b>Ved ikke</b>	<b>N</b>
<b>SU-system</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>22</b>	<b>27</b>	<b>2791</b>
<b>MED-system</b>	<b>38</b>	<b>42</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>5283</b>
<b>I alt</b>	<b>30</b>	<b>33</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>8074</b>

Tabellen viser, at en institutionel praksis i MED-systemet til fordel for integrationen er ved at afleje sig: Tilsammen 80 % har de facto 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 %.

Interviewundersøgelsen giver et uklart billede af sikkerhedsarbejdet inden for dele af SU-systemet i den finansielle sektor. Tillidsrepræsentanter her er ikke organisk forbundne med sikkerhedsrepræsentanter og informeret om deres praksis og problemer. SR-funktionen er nogle steder afkoblet den officielle samarbejdsstruktur, men også tillidsrepræsentanternes fælles forum. Det synes således at være påkrævet med en institutionel forandring i SU-systemet lignende den, der har fundet sted i MED-systemet. Et klart opmærksomhedspunkt.

Spørgsmålet er videre, om repræsentanternes indflydelse på arbejdsmiljøet er øget på grund af integrationen, jf. tabel 2.9 nedenfor. Det er her først og fremmest af interesse at få svar fra de repræsentanter, der fungerer i en integreret struktur, institutionelt eller de facto.

**Tabel 2.9 Integration og indflydelse på arbejdsmiljøet i SU/MED-systemerne (%)**

Har det givet øget indflydelse på det psykiske/fysiske arbejdsmiljø at integrere arbejdsmiljøarbejdet i samarbejdsudvalget/MED-udvalget?

	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	N
Det psykiske arbejdsmiljø	18	40	12	6	24	5059
Det fysiske arbejdsmiljø	15	42	15	5	22	4995

Integrationen synes faktisk at have styrket indflydelsen, selv om vi langt fra ser ens erfaringer. 15-18 % finder i høj grad, at integrationen har styrket indflydelsen, mens 18-20 % finder, at det ikke er tilfældet. Samtidig kan den store i 'nogen grad'-andel ikke tages til indtægt for en entydig styrket indflydelse.

Det er tankevækkende, i og med at integrationen har fundet sted sideløbende med, at APV har været et afgørende instrument i indsatsen. Vurderingen af APV er da også tilsvarende forbeholden, selv om der stadig er en positiv opinionsbalance, når 'i nogen grad' regnes med hertil. Det er vist i tabel 2.10 nedenfor.

**Tabel 2.10 APV og arbejdsmiljøet (%)**

Har APV generelt ført til, at arbejdsmiljøet er blevet bedre?

	%	N
I høj grad	9	737
I nogen grad	47	3849
I mindre grad	25	2011
Slet ikke	8	685
Ved ikke	10	842
I alt	100	8126

Kun 9 % finder i 'høj grad', at APV-indsatsen har forbedret arbejdsmiljøet, mens omvendt 33 % i 'mindre grad/slet ikke' finder, at APV indsatsen er til gavn for arbejdsmiljøindsatsen. Yderligere analyse viser, at sikkerheds- og arbejdsmiljørepræsentanterne vurderer denne indsats noget mere positiv end TR/FTR: 15 % i høj grad' og 54 % i nogen grad. Spørgsmålet er videre, hvilke barrierer, der er på spil.

Næsten tilsammen halvdelen af sikkerheds- og arbejdsmiljørepræsentanterne oplever konkrete barrierer i arbejdet, jf. tabel 2.11. Dermed er succeser i udvalgsarbejdet altså ikke sikret.

**Tabel 2.11 Barrierer i sikkerheds- og arbejdsmiljøarbejdet (%)**

Hvilke barrierer oplever du i arbejdsmiljørepræsentanternes arbejde?							
	Helt enig	Ret enig	Hverken enig eller uenig	Ret uenig	Helt uenig	Ved ikke	N
Manglende finansiering af de nødvendige tiltag	22	30	20	8	3	17	7823
Manglende prioritering i den øvrige samarbejdsstruktur	4	17	32	18	6	23	7749
Manglende tid til arbejdsmiljørepræsentantarbejdet	9	23	25	20	7	17	7817
Manglende interesse og prioritering hos ledelsen	6	18	24	28	11	13	7829
Manglende interesse og prioritering hos kollegerne	2	17	28	30	11	12	7800

Den helt overskyggende forhindring for repræsentanterne er *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.

Vurderingerne er ens mellem tillidsrepræsentanterne og sikkerheds- og arbejdsmiljørepræsentanterne. Dog anlægger de sidstnævnte en lidt mere kritisk holdning til finansieringen med 59 %, der peger på økonomi som barriere.

Vi finder det også retvisende at udvide "barriere"-begrebet til at omfatte, hvordan ledelsespolitikkerne kan påvirke repræsentantarbejdet for et bedre arbejdsmiljø. Med de mest

gennemgående resultater fra interviewserien kan vi uddybe og tilføje nye barrierer for indsatsen. Det drejer sig bl.a. om disse forhold:

- Ledelser, der får ansatte til at arbejde mere uden tilførsel af personaleresourcer, er et udbredt fænomen, og virker negativt på det psykiske arbejdsmiljø og øger stress. Produktivitetsudviklinger synes klart opnået ved, at de ansatte "løber stærkere", og interviewene rummer historier på ansatte, der ikke kan klare presset.
- Effektiviseringsmålsætninger og rationaliseringskoncepter samt ændringer i organisation og arbejdsgange er markører, der intensiverer arbejdet og forværrer det psykiske arbejdsmiljø.
- Afskedigelsesrunderne og især frygt herfor virker ligeledes negativt ind på de ansatte.
- De givne ledelsesstrategier trækker for manges vedkommende den modsatte vej, indsatserne bliver forskelligartede, og resultaterne ligeså.
- Repræsentanterne har brug for i deres hverv at gennemføre en helhedsanalyse af ledelsespolitikker og -strategier, der påvirker arbejdsmiljøet. Men der synes ikke at være en samlet begrebsramme og et samlet sprog for ledelsesstrategierne og deres effekter. Omvendt indeholder interviewene eksempler på, at markedstænkningens begreber og sprogbrug erstatter det professionsfaglige vidensgrundlag og -begreber, og også erstatter et overenskomstmæssigt sprog. Det gælder for eksempel, at der ikke alle steder anvendes et sprog for, hvor mange ansatte, der skal være til en given arbejdsopgave/et givent arbejde, og at et begreb som "normeringer" ikke anvendes alle steder. Fraværet af helhedsanalyse betyder, at nogle repræsentanter ikke kan vurdere, hvordan konkrete ledelsestiltag kan være årsag til en øgning af stress, belastninger eller skader, og hvordan utilfredshed hos kollegerne kan tolkes som andet end irrationelt og kulturelt indlejret brok. Konsekvenserne er, at indsatserne bindes til, at man gør noget ved "de små ting" i sikkerheds- og arbejdsmiljøarbejdet; dvs. ting, der kan opnå indflydelse og medbestemmelse på, mens de større spørgsmål, som har sammenhæng med ledelsesstrategierne, udgrænses. Vi uddyber denne problemstilling i kapitlet om kompetencerne og i interviewserien.

På baggrund af de lidt differentierede svarfordelinger omkring arbejdsmiljøindsatsen er det måske ikke helt overraskende, at mange repræsentanter ønsker, at arbejdsmiljøarbejdet skal spille en større rolle i samarbejdssystemet. Dette er illustreret i tabel 2.12 nedenfor, hvor to spørgsmål er krydset: 1) hvordan SR/AR er knyttet til samarbejdsudvalg/MED-udvalg, og 2) om sikkerheds- og arbejdsmiljøarbejdet bør spille en større rolle?

**Tabel 2.12 Arbejdsmiljøarbejdet i samarbejdsstrukturen (%)**

	Ja	Nej	Ved ikke	N
<b>Deltager sikkerhedsrepræsentanterne/arbejdsmiljørepræsentanterne systematisk i samarbejdsudvalget/MED-udvalget?</b>				
<b>Bør sikkerhedsarbejdet/arbejdsmiljøarbejdet efter din mening spille en større rolle i jeres SU/MED-udvalg?</b>				
<b>Ja, arbejdsmiljøudvalget er lagt sammen med MED-udvalget</b>	<b>50</b>	<b>35</b>	<b>15</b>	<b>2409</b>
<b>Ja, altid</b>	<b>49</b>	<b>35</b>	<b>17</b>	<b>2649</b>
<b>Ja, ofte</b>	<b>55</b>	<b>26</b>	<b>19</b>	<b>421</b>
<b>Nogle gange</b>	<b>63</b>	<b>23</b>	<b>14</b>	<b>383</b>
<b>Sjældent</b>	<b>64</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>290</b>
<b>Aldrig</b>	<b>57</b>	<b>22</b>	<b>21</b>	<b>784</b>
<b>Ved ikke</b>	<b>42</b>	<b>12</b>	<b>47</b>	<b>1079</b>
<b>I alt</b>	<b>50</b>	<b>29</b>	<b>21</b>	<b>8015</b>

Det interessante er her, at halvdelen af repræsentanterne ønsker sikkerheds- og arbejdsmiljøarbejdet styrket i samarbejdsstrukturen, og at jo mindre integreret sikkerhedsarbejdet er, desto større er andelen, der ønsker en øget integration af det i samarbejdsstrukturen. Her er peget på noget væsentligt.

Der er fra arbejdsgiversiden vedvarende fremlagt ideer og ønsker til at *forenkle udvalgsstrukturen* således, at den kan tjene samme formål ved et færre antal repræsentanter. De offentlige regionale og kommunale arbejdsgiverorganisationer argumenterer med, at det er muligt at effektivisere, hvad der anses som en bureaukratisk virkende og vidt forgrenet udvalgsstruktur, samtidig med, at udvalgsstrukturen fortsat vil kunne fungere i henhold til formålsbestemmelserne om B-sidens rettigheder til informationsadgang, drøftelse, høring og indflydelse og medbestemmelse på retningslinjer o.a. Der har været rumlet med dette ønske gennem de seneste 20 år, og krav vil nok blive fremsat igen. Det er i OK-systemet, at det videre



slag herom skal slås. Det er som tidligere anført ikke nye arbejdsgiverstrategier, men de gentages. De statslige arbejdsgivere har fulgt op på dette. I overenskomst 2011 er det aftalt, at der gennemføres et udvalgsarbejde vedr. de overenskomst- og aftalemæssige rammer, hvor under udformningen af samarbejdsudvalgets bestemmelser også hører. Det indebærer bl.a. en undersøgelse af, hvilke balancer der skal være mellem aftaleregulering og lokalt ledelsesrum.

Et første skridt hertil inden for det kommunale og regionale aftaleområde er parternes revidering af MED-aftalen sideløbende med overenskomstfornyelsen i 2010, hvor enkelte "skal"-bestemmelser blev gjort til "kan"-bestemmelser. Det vil sige, at den reviderede MED-aftale på enkeltbestemmelser tillægger de lokale parter i den arbejdspladsnære samarbejdsstruktur kompetence til at forhandle lokale tilpasninger ud fra "kan"-bestemmelserne. De offentlige arbejdsgivere peger endvidere på, at antallet af A-side og B-side-repræsentanter bør reduceres, og at repræsentantarbejdet kan effektiviseres således, at TR-funktionen slås sammen med SR-/AR-funktionen i én person. Således vil antallet af repræsentanter kunne reduceres ad denne vej. Dette kan ses i forlængelse af den ovenfor omtalte arbejdsgiverinteresse i, at en ny aftale med forhandlingskartellerne vil reducere antallet af ansatte med en tillidsrepræsentantbeskyttelse.

Hvorvidt repræsentanterne kan genkende problemerne med en for stor og bureaukratisk udvalgsstruktur og kan støtte en slankning og effektivisering af samarbejdsorganisationen, tages om nedenfor.

**Tabel 2.13 Udvalgsstruktur og effektivisering - antal repræsentanter (%)**

Hvad mener du om antallet af repræsentanter i jeres samarbejdsudvalg/MED-udvalg?					
	For mange	Passende	For få	Ved ikke	N
<b>Antallet af ledelsesrepræsentanter</b>	<b>6</b>	<b>81</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>8053</b>
<b>Antallet af medarbejderrepræsentanter</b>	<b>2</b>	<b>78</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>8017</b>

Vi kan se af tabel 2.13, at repræsentanterne under ét helt afviser, at udvalgsstrukturen slankes som foreslået, 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-side-repræsentanterne tydeligt reflekteret: Der er ikke *magtlighed* i

udvalgsrelationen, og der argumenteres for, at man er flere repræsentanter i udvalgene, der gensidigt kan støtte hinanden gennem fælles forberedelse, argumentation og fremførelse, samt opnå sikkerhed for, at man ikke bliver løbet over ende, når man kommer ind i ledelsesrummet. Endvidere fortæller interviewene, at der i hvert fald på de større arbejdspladser er vedtaget en arbejdsdeling inden for faggrupperne, for ved siden af næstformandens varetagelse af B-sidens *samlede* interesser i hovedudvalget at kunne fastholde også en fagprofessionel og en fagpolitisk profil i udvalget. Dette sikres ved, at de to sidstnævnte opgaver varetages af to øvrige udvalgsmedlemmer fra den samme faglige organisation. En reduktion af repræsentanter kan således forringe eller afskære fagprofessionel og fagpolitisk interesserepræsentation. Dette er også et grundsynspunkt.

Vi har også fået beretninger fra repræsentanter, som står mere isoleret efter en rationaliseret TR- og udvalgsstruktur, hvor antallet af repræsentanter i strukturen er blevet gjort mindre. Konsekvenserne er: 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) sparringen med andre nærtstående TR er forsvundet, og 3) at det lokale ledelseslag er blevet større og forudsættes at tage langt flere beslutninger. Man er her gået fra en flad struktur, hvor det personalepolitiske forum som grundenhed havde reel medbestemmelse på også taktiske og strategiske beslutninger – og til en stærkere ledelsesstruktur, hvor den asymmetriske relation mærkes klarere og indflydelsen og medbestemmelsen falder.

Effektiviseringen af udvalgsstrukturen forstået som, at repræsentantfunktioner slås sammen i én repræsentantfunktion, er der heller ikke tilslutning til, jf. tabel 2.14 nedenfor.

**Tabel 2.14 Udvalgsstruktur og effektivisering – sammenlægning af hverv (%)**

	%	N
<b>Ja</b>	<b>23</b>	<b>1812</b>
<b>Nej</b>	<b>50</b>	<b>4024</b>
<b>Ved ikke</b>	<b>27</b>	<b>2196</b>
<b>I alt</b>	<b>100</b>	<b>8032</b>

50 % er afvisende. Supplerende analyse viser, at i SR/AR-gruppen støtter 32 % ideen mod kun 19 % i TR-gruppen. I den høje 'ved ikke' procent finder vi overvejende repræsentanter med mindre end to års anciennitet, hvor erfaringer fra udvalgsstrukturen og den fælles problemtolkning med de mere erfarne repræsentanter ikke har sat holdningsnormeringer igennem. Endelig har den ovenfor viste afkobling af ikke-udvalgsmedlemmer fra systemerne og fra den fælles erfaringsbearbejdning betydning for, hvordan man vurderer arbejdsgiversidens strategier for samarbejdssystemet. Det er vist i tabel 2.15.

**Tabel 2.15 Udvalgsstruktur og effektivisering/sammenlægning af hverv – efter udvalg (%)**

**Er det en god idé, at udvalgsstrukturen effektiviseres således, at Samarbejdsudvalgsarbejdet/MED-udvalget og arbejdsmiljøarbejdet fremover skal varetages af en og samme medarbejderrepræsentant?**

	Ja	Nej	Ved ikke	N
<b>Intet udvalg</b>	<b>21</b>	<b>33</b>	<b>47</b>	<b>1565</b>
<b>Lokaludvalg</b>	<b>24</b>	<b>52</b>	<b>24</b>	<b>5020</b>
<b>Sektorudvalg</b>	<b>19</b>	<b>62</b>	<b>19</b>	<b>705</b>
<b>Hovedudvalg</b>	<b>19</b>	<b>65</b>	<b>15</b>	<b>726</b>
<b>I alt</b>	<b>23</b>	<b>50</b>	<b>27</b>	<b>8016</b>

Er man uden for udvalgsstrukturen, er man betydeligt mere uafklaret i forhold til, hvordan man skal reagere og agere over for arbejdsgiverstrategierne for systemernes udvikling. Det kan ud fra den forståelse heller ikke overraske, at de repræsentanter uden for udvalgsstrukturen, der ikke er inddraget, er markant overrepræsenteret i 'ved ikke' gruppen.

### **Et sammenhængende system med ens forståelser?**

På baggrund af ovenstående analyse kan vi vende os imod repræsentanternes samlede vurderinger af systemet. Vurderes det som et sammenhængende system fra det lokale til det centrale niveau, og hvor der er ens forståelser af, hvordan samarbejdet i systemet bør foregå?

En sådan forestilling om systemet er ikke helt genkendt af flertallet af repræsentanterne, jf. tabel 2.16 nedenfor.

**Tabel 2.16 Samarbejdssystemets sammenhængskraft (%)**

Ser du SU/MED-systemet som et sammenhængende system fra det lokale niveau til hovedniveauet, hvor der er ens forståelser af problemerne?

	Helt enig	Ret enig	Hverken enig eller uenig	Ret uenig	Helt uenig	Ved ikke	N
TR	5	27	31	17	5	16	4992
SR/AR	5	28	33	14	3	18	2295
FTR	9	38	25	20	3	7	433
I alt	5	27	31	16	4	16	7720

Der er dog omtrent en tredjedel, der er enig heri, mens den resterende del ikke kan placere sig med en så positiv tilkendegivelse til systemet. Der er altså en vis reservation. Fungerer man vertikalt i strukturen, ser man i højere grad systemet som sammenhængende.

Fra interviewene ved vi, at selv om repræsentanterne ikke kan gå ind for arbejdsgiversidens ideer om at rationalisere, opfattes samarbejdsstrukturen omvendt heller ikke som uproblematisk. Fra interviewene har vi særligt noteret os følgende om, hvordan de oplever strukturerne horisontalt og vertikalt:

At mødefrekvenser på fire møder om året af en del repræsentanter anses for utilstrækkeligt, når man i tilfælde af uenighed eller nødvendig afklaring skal tilbage til personalegruppen med et spørgsmål. Der er behov for adgang til at øge mødefrekvensen. En øgning af mødefrekvensen er imidlertid ikke uproblematisk i forhold til gældende ledelsespraksis, når der ikke ydes kompensation for udvalgmøderne, hvilket er et problem på arbejdspladser med i forvejen for få ressourcer i arbejdet.

De lokale udvalg afgiver høringssvar i varierende grad. Inden for det offentlige er der udvalg, som ikke afgiver høringssvar som en fastlagt procedure. Her besluttet fastlagte politikker alene på det centrale samarbejdsniveau. Der er lokaludvalg, hvis drøftelser overvejende er af orienterende karakter. Mens særligt (pro)aktive repræsentanter på det centrale niveau kan sikre, at høringssvar er en fast institution i samarbejdssystemet. I den finansielle sektor og inden for politiet er der ikke formelle høringssmuligheder.

Centraliseringerne af ledelsespolitikkerne skaber større afstande mellem de beslutningstagende og de beslutningsudførende led i institutionernes og virksomhedernes organisation. Der

forekommer herigennem også rationaliseringer af den lokale udvalgsstruktur, som tildeles mindre formel medbestemmelsesstatus, og centrene for beslutninger flytter længere væk fra det lokale niveau. Sektorniveauet og det centrale niveau opleves som fjerne og for generelt set vanskelige at påvirke nedefra. Manglende motivation blandt kolleger i forhold til samarbejdssystemet og opgavevaretagelsen samt øget reaktiv og passivt stilling til systemet er mulige konsekvenser heraf. Centraliseringer fører altså også til, at ledelserne er fysisk placeret på et andet sted, hvorved den lokale ledelse har fået snævrere rammer, og aktiviteten i udvalget har karakter af at være informationsgivning. Kun B-siden er sat på medhør.

Overenskomstsyste­met og den uofficielle direkte kontakt på baggrund af kollektiv styrke og den lokale ledelsesindstilling foretrækkes af flere, hvor det er muligt, frem for samarbejdssystemet. I stedet for den institutionaliserede mødefrekvens i SU/MED-systemerne pågår der løbende problemtolkning og forhandling, som overskrider, hvad der opfattes som et tungere og trægere virkende officielt samarbejdssystem. Udvalgsstrukturen på sektorniveauet og hovedudvalgsniveauet erfares som langt væk, som et tungt og langsomt arbejdende system.

## **Sammenfatning**

Konkluderende omkring samarbejdsstrukturen kan der siges, at den er meget udbredt, og med formelle bestemmelser. Men der kan efterspores et lag af ikke-udvalgsmedlemmer, der er afkoblet strukturen, og som har et lavere vidensniveau og uklare holdningsnormeringer som følge heraf. Ligeledes kan strukturen ikke anses for optimalt virkende for et stort mindretal på en tredjedel af udvalgsmedlemmerne, hvad angår et fælles vidensgrundlag for udvalgsarbejdet og betingelserne for kollektiv erfaringsbearbejdning i forhold til strukturen.

Arbejds­miljøindsatsen er styrket af integrationen til en fælles institution, mens der fortsat er væsentlige barrierer for arbejds­miljøindsatserne, hvoraf nogle også henfører til ledelsesstrategierne. Alligevel er der stærk opmærksomhed om problemerne her, og arbejds­indsatsen ønskes styrket, også i den mere enstrengede struktur. Her er altså peget på, at der bør ske en egentlig integration af sikkerhedsarbejdet i samarbejdsudvalgssystemet for at opprioritere det. Der er også peget på kompetencebehov for at understøtte helhedsanalyser af ledelsesstrategierne og deres konsekvenser for arbejde og arbejds­miljø.

Et flertal af repræsentanterne kan ikke gå ind for, at udvalgsstrukturen skal slankes ved, at antallet af repræsentanter skæres ned, og ved at SR/AR-hvervet og TR-hvervet samles i én repræsentantfunktion. Her reflekterer repræsentanterne den manglende magtlighed mellem A-siden og B-siden og behovet for gensidig støtte i udvalget. Praksis i udvalgsstrukturen peger også på, at flertallet ikke er dækket ind af mindstenormen på 4 møder om året. Mødefrekvensen er noget højere for de fleste, og det reflekterer også, at repræsentanterne

kommer på distance af beslutningerne og ledelserne, hvis der er lange intervaller mellem møderne. Det er altså et spørgsmål om at fastholde beslutningsadgang.

Samarbejdssystemet erfares ikke som et organisatorisk sammenhængende system med fælles forståelser hos alle repræsentanter - kun en tredjedel er enige heri. De nære indflydelsesniveauer prioriteres, mens de overordnede niveauer anskues med en vis mental og handlingsmæssig distance for de lokale udvalgsrepræsentanter: Hørings svar er ikke en indarbejdet praksis alle steder, drøftelser kan have orienterende karakter og det centrale samarbejdsudvalgsniveau og den centrale ledelse synes at være langt væk. Igangværende centralisering af ledelserne og af ledelsespolitikker bidrager hertil.

Det vil vi følge op på i det følgende afsnit, hvor vi undersøger, hvad systemet indholdsmæssigt har at byde på i forhold til indflydelsen og medbestemmelsen.

### 3. Relationer til ledelsen

Ledelsens indstilling til udvalgsarbejdet må tillægges afgørende betydning for den indflydelse og medbestemmelse, der kan opnås. Vi antager, at der er et vist spillerum for, hvordan ledelser på niveauerne i samarbejdssystemet kan agere med hensyn til ledelsesstil, indstilling til orientering, høring og medbestemmelse. Dette spillerum afhænger antagelig ikke alene af den enkelte leder, men også af organisationens generelle strategi for personalepolitikken og medbestemmelsen, og igen af, hvilke ledelsesstrategier, der i øvrigt er implementeret. Derfor betyder det også noget, hvor man er placeret ledelsesmæssigt – vertikalt og områdemæssigt.

Nedenfor er det undersøgt, hvordan repræsentanterne erfarer deres leders indstilling til effektivitet og til medbestemmelse.

Det første spørgsmål omhandler et særligt træk ved ledelsesstrategier, at sætte fokus på effektivitet frem for kvalitet og faglighed. Det har repræsentanterne meget forskellige erfaringer med: en lille tredjedel - 29 % - kan genkende dette træk i ledelsespolitikken; mens flere (39 %) er uenige heri. Yderligere analyse viser, at i FTR-gruppen er man lidt mere kritiske med 41 % enige.

**Tabel 3.1 Vurdering af ledelsens adfærd (%)**

Kan man sige, at ledelsen på din arbejdsplads?							
	Helt enig	Ret enig	Hverken enig eller uenig	Ret uenig	Helt uenig	Ved ikke	N
Tænker mere på effektivitet end på kvalitet i arbejdet	7	22	31	30	9	1	8172
Giver plads til medarbejdernes indflydelse og medbestemmelse	13	46	26	12	3	0	8209

Ved det næste spørgsmål om ledelsens indstilling til indflydelse og medbestemmelse ses flertallet af repræsentanterne på tilsammen 59 % at have positive erfaringer, mens den resterende andel på 41 % ikke kan genkende dette. Her er tale om en "alt-i-alt" betragtning om både indflydelsen og medbestemmelsen, slået sammen i et spørgsmål. Dette kan give en overordnet pejling på, hvor mange repræsentanter, der oplever, at de kan udøve indflydelse og/eller medbestemmelse på nogle spørgsmål, og i den videre analyse er det nødvendigt at foretage yderligere differentieringer af hhv. indflydelse og medbestemmelse og hvilke spørgsmål, man har indflydelse og medbestemmelse på (jf. kapitel 4).

Ledelsens indstilling i selve samarbejdsinstitutionen er også af vigtighed for, hvordan interesserne kan føres frem og holdes ved. Hvis repræsentanterne kan mærke, at der er bestemte spørgsmål, der set med ledelsens øjne er upopulære at tage op, kan det føre til selvcensurering og udgrænsninger i interessevaretagelsen, hvor bestemte spørgsmål eller argumentationsfigurer holdes tilbage. Det er undersøgt nedenfor, jf. tabel 3.2.

**Tabel 3.2 Ledelsens indstilling i samarbejdet (%)**

Er der bestemte spørgsmål, du ikke tager op i udvalget af hensyn til ...?						
	Ja, ofte	Ja, nogle gange	Ja, sjældent	Nej, aldrig	Ved ikke	N
Er der bestemte spørgsmål, du ikke tager op i udvalget af hensyn til samarbejdsklimaet ift. ledelsen?	3	17	17	57	8	7754
Er der bestemte spørgsmål, du ikke tager op i udvalget af hensyn til din ansættelsessikkerhed?	1	7	8	77	8	7736
Er der bestemte spørgsmål, du ikke tager op i udvalget af diskretionshensyn til kolleger?	3	22	30	34	12	7731

Det store flertal oplever ikke, at relationen til ledelsen blokerer for, at de rejser bestemte spørgsmål. Særligt med hensyn til ansættelsessikkerheden er kun under hver tiende bekymret herfor, mens det for hver femte er et træk ved samarbejdsrelationen, at de holder bestemte spørgsmål tilbage. Her peges klart på et utilfredsstillende vilkår interessevaretagelsen hos denne femtedel.

Samarbejdet foregår inden for bestemte institutionelle rammer og aktørforventninger, 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 (med mindre overenskomstbestemmelser tilsidesættes). Det er altså fra en anderledes magtposition, repræsentanterne forhandler ud fra. Spørgsmålet er derfor videre, hvordan ledelsernes indstillinger er, når repræsentanterne søger at påvirke beslutningerne på andre måder i udvalget end gennem drøftelserne; dvs. at repræsentanterne på en kritisk måde inddrager kollektive offentligheder uden for samarbejdsrummet: Pressen, kollegerne og de faglige organisationer.



**Tabel 3.3 Ledelsens indstilling – kritik i kollektive offentligheder (%)**

	Helt enig	Ret enig	Hverken enig eller uenig	Ret uenig	Helt uenig	Ved ikke	N
Pressen	30	27	19	8	4	13	7717
Medarbejdergruppen	11	19	25	25	11	8	7728
De faglige organisationer	10	15	27	24	13	11	7685

Der ses en høj andel på tilsammen 57 %, der vurderer, at ledelsen er kritisk, hvis repræsentanterne vil inddrage pressen. Det er tydeligt, at ledelserne vurderes til ikke at ønske et offentligt blik på, hvad de ser som interne forhold i institutionerne og virksomhederne. Der forventes loyalitet – og det forstås som offentlig tavshed. Det er i denne forbindelse af mindre betydning, om ledelserne rent faktisk agerer sådan, som repræsentanterne vurderer det. Det afgørende er, om det faktisk opleves sådan, fordi det kan have betydning for, om repræsentanterne indkalkulerer pressen som et instrument i interessevaretagelsen, eller om de på baggrund af deres vurderinger og hensynet til samarbejdet er tilbageholdende med at inddrage offentligheder udenfor samarbejdet kritisk i arbejdspladsens interne forhold. Fra interviewene ved vi, at nogle repræsentanter holder viden om kritiske forhold i institutionerne og virksomhederne tilbage på grund af frygt for repressalier. Det er et fænomen både inden for den private og offentlige sektor. Det findes som et underforstået vilkår om, at det ikke er tilladt at kritisere institutionen og virksomheden offentligt. Flere repræsentanter fortæller, at: *”Vi turde ikke gå til pressen”*, selv om de kritisable forhold på arbejdspladsen berettigede hertil, og tillidsrepræsentanter, der har taget skridtet, *”beskyldes for illoyalitet og samarbejdsvanskeligheder”* af ledelsen. I nogle tilfælde betyder *privatisering af institutionerne* et skift til et samarbejdssystem, der i mindre grad anerkender tillidsrepræsentantinstitutionen, og til en større ledelsesforventning om loyalitet, og brud på denne ved pressekontakt kan i yderste fald ende i bortvisningssager. Privatisering af offentlige institutioner betyder altså her tab af demokratiske rettigheder, men problemet går langt videre og understreger behovet for en generel opmærksomhed fra de faglige organisationers side.

På de to øvrige spørgsmål om ledelsens indstillinger er repræsentanterne mere delt i vurderingerne – hvor lidt mere end en tredjedel er uenige, men det er dog bemærkelsesværdigt, at hhv. næsten en tredjedel og en fjerdedel af repræsentanterne finder, at ledelsesforventningerne også gælder i forhold til de kolleger, hvis interesser de

repræsenterer, og de faglige organisationer. For så vidt at ledelsesadfærden her vurderes rigtigt, og de påvirker repræsentanterne, er der signaleret et alvorligt problem for kollektiv erfaringsbearbejdning mellem basis, repræsentanter og faglig organisation.

Der er en bemærkelsesværdig forskel indenfor repræsentantgruppen. På spørgsmålet om pressen ligger FTR-gruppen med en andel på 67 %, der afkoder en ledelseskritisk indstilling til kollektive offentligheder, og den samlede repræsentantgruppe på hovedudvalgsniveauet med en andel på 68 %. Da det som reglen er repræsentanterne på hovedudvalgsniveau, der udtaler sig kritisk til pressen, er det en interessant sammenhæng. Det kunne tyde på, at der ligger konkrete erfaringer bag.

Spørgsmålet er videre, om fagforeningerne skal arbejde for at sikre ytringsfriheden yderligere jf. tabel 3.4.

**Tabel 3.4 Repræsentanternes ytringsfrihed (%)**

	%	N
<b>Er der behov for, at de faglige organisationer sikrer ytringsfriheden bedre for de valgte repræsentanter?</b>		
<b>Ja</b>	<b>35</b>	<b>2717</b>
<b>Nej</b>	<b>38</b>	<b>2924</b>
<b>Ved ikke</b>	<b>28</b>	<b>2166</b>
<b>I alt</b>	<b>100</b>	<b>7807</b>

Lidt mere end en tredjedel mener, at fagforeningerne skal arbejde for at sikre ytringsfriheden yderligere, og uanset, at 38 % ikke ser et behov for dette, er der sendt et signal til fagforeningerne om, at det skal der arbejdes videre med. Man skal notere sig den høje 'ved ikke' procent; den går på tværs af hverv, udvalgsstruktur og anciennitet – og igen FTR-gruppen og repræsentanter på hovedudvalgsniveau med en højere andel for bedre sikring af ytringsfriheden.

### **3.1 Sammenfatning**

Ledelsens indstilling til samarbejdet opleves af flertallet som positiv. Selvcensurering og udgrænsninger af spørgsmål som følge af ledelsesforventninger og ledelseskritik opleves ikke at

finde sted hos det store flertal af repræsentanter. Flertallet holder ikke kritik tilbage af hensynet til samarbejdsrelationen og det gode forhold til lederen; det gælder kun for hver femte.

Et flertal på 57 % finder dog, at ledelsen er kritisk indstillet, hvis repræsentanterne inddrager kollektive offentligheder uden for samarbejdssystemet om udvalgets drøftelser. Det gælder særligt inddragelse af pressen, men også inddragelse af kolleger og de faglige organisationer oplever hhv. en tredjedel og en fjerdedel, at ledelsen ikke bryder sig om.

På denne baggrund finder 35 %, at de faglige organisationer skal arbejde for at sikre ytringsfriheden for repræsentanter bedre. I denne gruppe findes repræsentanter, der ikke udtaler sig til pressen af frygt for repressalier, samt repræsentanter, der er blevet beskyldt for illoyalitet og samarbejdsvanskeligheder, når de har videregivet kritik af institutionsforhold og virksomhedsforhold til pressen.

## 4. Ledelsesstrategier, indflydelsen og medbestemmelsen

De arbejdspladser, vi i spørgeskemaet og interviewene spørger ind til om indflydelse og medbestemmelse, er præget af forandringer i styringsprincipper, ledelsesformer, rationaliseringskoncepter og kvalitets- og dokumentationssystemer osv. Ændringer og reformer synes at være blevet rutine. Der er også sektorforskelle. Inden for det offentlige er New Public Management (NPM) implementeret fra toppen, ud fra ledelsesfilosofien om, at den offentlige sektor med fordel skal ligne det private politik- og organisationsformer. Det inkluderer også kommuner og regioner. I finanssektoren har samarbejdssystemet også været præget af omstillinger, fusioner og omrokeringer, og senest ikke mindst finanskrisen med bankkrak, masseafskedigelse og slankninger af organisationer som ingredienser. Samarbejdssystemet er intakt, men asymmetrien er blevet mere klar til arbejdsgivernes fordel.

Det er vores grundlæggende antagelse, at de mange forandringer influerer på samarbejdet, hvilke spørgsmål, der drøftes, og hvilken grad af indflydelse og medbestemmelse, repræsentanterne har i forhold til de givne forandringer og ledelsesstrategier. Nedenfor fremlægges, i hvilket omfang nye ledelsesstrategier og forandringer er udbredt på repræsentanternes arbejdspladser, og hvilken betydning ledelsesstrategierne har for indflydelsen og medbestemmelsen.

**Tabel 4.1 Ledelsesstrategierne i forandring (%)**

---

Har din arbejdsplads inden for de seneste 3 år været igennem følgende?

---

	Ja	Nej	Ved ikke	N
Budgetreduktioner	82	13	5	7589
Omlægning af arbejdsgange og organisationsændringer	78	21	2	7538
Tilførsel af flere opgaver uden tilførsel af personaleressourcer	74	22	5	7505
Indførelse af ny teknologi	65	32	3	7361
Tilfredshedsundersøgelser blandt kunder/patienter/brugere/borgere	64	30	6	7424
Afskedigelser	58	41	1	7437
Fusioner/overtagelser/Sammenlægninger	47	52	2	7310
Centralisering/decentralisering af ledelse	40	56	4	7208
Indførelse af standardiserede kvalitetsmodeller (herunder akkreditering m.v.)	30	48	23	7165
Øget vikaranvendelse	29	63	8	7184
Negativ presseomtale om forhold på arbejdspladsen	25	69	7	7215
Indførelse af resultatløn/nye lønsystemer	19	74	7	7119
Indførelse af Lean-konceptet	16	63	22	7112
Udlicitering/outsourcing	13	76	11	6955

---

Det fremgår af tabel 4.1, 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.

Det er bemærkelsesværdige store andele - på omtrent tre fjerdedele - der har erfaringer med Budgetreduktioner og tilførsel af flere opgaver uden, at der bliver flere personaleressourcer. Omlægninger af organisation og arbejds gange ligger også på samme høje niveau. Afskedigelser har over halvdelen - 58 % - erfaringer med, og 48 % med Fusioner og sammenlægninger. Forandringerne understreger samtidig det konjunkturelt specifikke: besparelser i den offentlige sektor og de økonomiske krisetendenser i den finansielle sektor. Og alene vurderet på omfanget af forandringerne ser det ud til, at der er nok at gøre for repræsentanterne i samarbejdsstrukturen, hvor mange af de angivne forandringer er pligtige for ledelsen at lægge frem til drøftelse.

En række nye ledelsesstrategier er ikke afprøvet på *flertallet* af arbejdspladserne, mens der er 40 %, der har erfaringer med skiftende ledelsesformer, 30 % kender til nye kvalitetssystemer, mens nye lønsystemer og nye rationaliseringskoncepter kun erfares af mindre andele på hhv. 19 % og 16 %.

Samlet set er ledelsesstrategierne vidt udbredt implementeret i begge sektorer, men enkelte sektorforskelle kan godt efterspores; mest markant, at 27 % af Finansforbundets medlemmer har erfaringer med outsourcing.

Supplerende dataanalyse viser, at der er sammenhæng mellem nogle af ledelsesstrategierne og arbejdsmiljøet.

Der er sammenhæng mellem at finde arbejdet psykisk belastende og Budgetreduktioner, Tilførsel af flere opgaver uden tilførsel af personaleressourcer og Øget vikaranvendelse på hhv. 17 procentpoint, 20 procentpoint og 11 procentpoint.

Der er endvidere sammenhæng mellem at arbejde under stærkt tidspres og Budgetreduktioner, Omlægning af organisation og arbejds gange, Tilførsel af flere opgaver uden tilførsel af personaleressourcer, Centralisering/decentralisering af ledelse, Standardiserede kvalitetsmodeller og Lean-konceptet på hhv. 13 procentpoint, 18 procentpoint, 26 procentpoint, 11 procentpoint, 12 procentpoint og 13 procentpoint.

Endelig er der sammenhæng mellem at have svært ved at nå kvaliteten inden for de givne rammer og Budgetreduktioner, Omlægning af organisation og arbejds gange, Tilførsel af flere

opgaver uden tilførsel af personaleressourcer og Øget vikaranvendelse på hhv. 17 procentpoint, 11 procentpoint, 25 procentpoint og 12 procentpoint.

Det understreger vigtigheden af at undersøge arbejdsmiljøet i lyset af implementering af ledelsesstrategierne, og hvordan ledelsesstrategierne påvirker medbestemmelsen.

### **Intensiteten i forandringer**

Udbredelsen, eller intensiteten, i forandringer kan fortælle om, hvor mange forandringer de ansatte oplever på deres arbejdspladser. Forandringerne er ligeledes af vigtighed for de dagsordener, der sættes i samarbejdsstrukturen. Hvis der er mange forandringer på arbejdspladserne, påvirker det ansættelsesforholdet i videste forstand, og forandringer har ligeledes betydning for hvilke spørgsmål, der kan tages op i samarbejdsstrukturen og dermed hvilken indflydelse og medbestemmelse, repræsentanterne gør gældende i udvalgene.

Nedenfor i tabel 4.2 er forandringerne talt sammen for hver enkelt repræsentant.

**Tabel 4.2 Ledelsesstrategier i forandring. Indeks (%)**

**Har din arbejdsplads inden for de seneste 3 år været igennem følgende?  
Summeret for de i tabel 4.1 anførte tiltag.**

	<b>%</b>	<b>N</b>
<b>Oplevet ingen forandringer</b>	<b>1</b>	<b>66</b>
<b>Oplevet 1 til 4 forandringer</b>	<b>28</b>	<b>2242</b>
<b>Oplevet 5 til 9 forandringer</b>	<b>65</b>	<b>4944</b>
<b>Oplevet 10 til 14 forandringer</b>	<b>8</b>	<b>665</b>
<b>I alt</b>	<b>100</b>	<b>7917</b>

Der ses en lille andel på 1 %, der ikke har oplevet de angivne forandringer, og det er også en lille andel på 8 %, der har oplevet 10 forandringer eller flere. Der er med andre ord ikke tale om enkeltstående forandringer, men om gennemgribende processer på tværs af arbejdspladser og sektorer. Samlet set er det en stor andel af repræsentanterne, der har erfaringer med de nævnte ledelsesstrategier. Der er også en fælles sum af erfaringer om mange af forandringstiltagene på tværs af privat/offentlig sektor, faggrupper og faglige organisationer.

Et væsentligt spørgsmål er videre, hvordan ledelsesstrategierne påvirker repræsentanternes oplevelse af at have indflydelse og medbestemmelse. Er der en sammenhæng mellem ledelsesstrategierne og indflydelse og medbestemmelse? Ledelsen dagsordenssætter strategierne, og de forhandles i de forskellige dele af samarbejdsstrukturen. Hvordan repræsentanterne oplever deres muligheder for at påvirke ledelsens dagsordener set i et kortere erfaringsperspektiv "de seneste år" er angivet i tabel 4.3 nedenfor. Er det blevet sværere at påvirke ledelsens dagsordener?

**Tabel 4.3 Påvirkning af ledelsens dagsordener (%)**

**Det er blevet sværere at påvirke ledelsens dagordener.**

	Helt enig	Ret enig	Hverken enig eller uenig	Ret uenig	Helt uenig	Ved ikke	N
<b>TR</b>	<b>16</b>	<b>34</b>	<b>27</b>	<b>14</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>4733</b>
<b>SR/AR</b>	<b>12</b>	<b>27</b>	<b>33</b>	<b>15</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>2137</b>
<b>FTR</b>	<b>25</b>	<b>37</b>	<b>22</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>425</b>
<b>I alt</b>	<b>15</b>	<b>32</b>	<b>28</b>	<b>14</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>7295</b>

Op imod halvdelen finder, at dette er tilfældet. Det ses, at en større andel af fællestillidsrepræsentanterne finder det vanskeligere at påvirke. Det er interessant, da det er fællestillidsrepræsentanterne, der fungerer vertikalt i samarbejdsstrukturen og forhandler flere overordnede spørgsmål.

Denne samarbejdserfaring har sammenhæng med hvilke ledelsesstrategier, der er implementeret. Tabel 4.4 nedenfor viser sammenhænge mellem ledelsesstrategi og det at kunne påvirke ledelsens dagsordener.

Repræsentanter på arbejdspladser, hvor den angivne ledelsesstrategi er implementeret, er vist for sig og "krydset" med deres svar om at kunne påvirke ledelsens dagsordener. Og repræsentanter på arbejdspladser, hvor den angivne ledelsesstrategi ikke er implementeret, er på samme måde vist for sig. Differencen er forskellen mellem de to gruppers 'helt enig/ret enig' svarprocenter.

Hovedtendensen i tabel 4.4 er, at der hvor den angivne ledelsesstrategi er implementeret, er der en højere andel, der har sværere ved at påvirke. Men som det også fremgår, er der store forskelle på, hvor meget den enkelte strategi påvirker indflydelsen og medbestemmelsen.



Et eksempel er den først viste ledelsesstrategi, Tilførsel af flere opgaver uden tilførsel af personaleressourcer.

Hvis man følger kolonnen 'Helt enig/ret enig' fremgår det, at 53 % af dem, der har erfaringer med denne strategi, oplever det som sværere at påvirke ledelsens dagsordener, mens det "kun" gælder for 31 % af dem, der ikke har erfaringer med denne strategi. Det giver en difference på 22 procentpoint. Tabellen er rangordnet, og bevæger vi os nedad i tabellen, falder differencen.

Ser vi omvendt på 'Helt uenig/Ret uenig' andelene, er der blandt dem, der *ikke* har fået implementeret ledelsesstrategien, flere der er uenige i, at det er blevet sværere at påvirke.

**Tabel 4.4 Forandringer og medbestemmelse (%)**

**Har din arbejdsplads inden for de seneste tre år været igennem følgende? / Det er blevet sværere at påvirke ledelsens dagsordener**

		<b>Helt enig/Ret enig</b>	<b>Helt uenig/Ret uenig</b>	<b>N</b>
Tilførsel af flere opgaver uden tilførsel af personaleressourcer	Implementeret	53	15	4862
	Ikke implementeret	31	26	1401
	<b>Difference</b>	<b>22</b>	<b>-11</b>	
Centralisering eller decentralisering af ledelse	Implementeret	56	13	2544
	Ikke implementeret	40	22	3509
	<b>Difference</b>	<b>16</b>	<b>-9</b>	
Omlægning af arbejdsgange og organisationsændringer	Implementeret	50	16	5160
	Ikke implementeret	35	25	1310
	<b>Difference</b>	<b>15</b>	<b>-9</b>	
Negativ presseomtale om forhold på arbejdspladsen	Implementeret	55	15	1597
	Ikke implementeret	43	20	4332
	<b>Difference</b>	<b>12</b>	<b>-5</b>	
Budgetreduktioner	Implementeret	49	17	5486
	Ikke implementeret	36	24	862
	<b>Difference</b>	<b>13</b>	<b>-7</b>	
Fusioner/ overtagelser/ sammenlægninger	Implementeret	52	14	3015
	Ikke implementeret	41	22	3289
	<b>Difference</b>	<b>11</b>	<b>-8</b>	
Indførelse af LEAN-konceptet	Implementeret	55	12	983
	Ikke implementeret	45	20	3936

	<b>Difference</b>	<b>10</b>	<b>-8</b>	
Indførelse af standardiserede kvalitetsmodeller (herunder akkreditering m.v.)	Implementeret	53	15	1871
	Ikke implementeret	44	21	3016
	<b>Difference</b>	<b>9</b>	<b>-6</b>	
Udlicitering eller outsourcing	Implementeret	54	14	842
	Ikke implementeret	45	19	4629
	<b>Difference</b>	<b>9</b>	<b>-5</b>	
Afskedigelser	Implementeret	50	17	3781
	Ikke implementeret	42	19	2643
	<b>Difference</b>	<b>8</b>	<b>-2</b>	
Øget vikaranvendelse	Implementeret	50	18	1845
	Ikke implementeret	45	18	3918
	<b>Difference</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	
Indførelse af resultatløn/nye lønsystemer	Implementeret	51	17	1190
	Ikke implementeret	46	18	4651
	<b>Difference</b>	<b>5</b>	<b>-1</b>	
Indførelse af ny teknologi	Implementeret	48	18	4232
	Ikke implementeret	44	19	2024
	<b>Difference</b>	<b>4</b>	<b>-1</b>	
Tilfredshedsundersøgelser blandt kunder/patienter/brugere/borgere	Implementeret	47	18	4212
	Ikke implementeret	45	19	1912
	<b>Difference</b>	<b>2</b>	<b>-1</b>	

Implementering af nogle af ledelsesstrategierne øger altså vanskeligheden ved at påvirke - og dermed bevare eller udvide indflydelse og medbestemmelse.

Spørgsmålet er videre, om det faktisk opleves som også et tab af indflydelse over tid, eller om man alligevel har kunnet tiltage sig mere indflydelse. Her tænkes ikke på den individuelle indflydelse, men den indflydelse, som *B-sidens repræsentanter som gruppe* har i udvalget i relation til A-siden i udvalget. Tabel 4.5 nedenfor illustrerer, hvordan repræsentanterne ser på større eller mindre indflydelse over i et tidsperspektiv på 3 år.

**Tabel 4.5 Indflydelsen for B-siden i udvalget – i et tidsperspektiv (%)**

Er indflydelsen for medarbejderrepræsentant-gruppen i udvalget inden for de seneste 3 år blevet større eller mindre ift. ledelsens beslutninger vedrørende ...

	Større	Uændret	Mindre	Ved ikke	N
Indførelse af ny teknologi	8	58	10	25	7756
Ændringer i arbejdsgange	18	48	14	20	7764
Ændringer i organisation og ledelse	9	51	19	21	7736
Fysisk arbejdsmiljø	20	54	7	19	7754
Psykisk arbejdsmiljø	26	47	9	18	7776
Personalepolitikken	23	48	10	18	7758
Normeringer	3	49	25	22	7725
Nye kvalitetssystemer	5	48	13	33	7697
Afskedigelse af personale	8	52	14	27	7723
Budget og investeringer	7	50	19	25	7738
Udliciteringer	2	39	9	51	7627

Hovedtendensen i tabellen er, at omkring halvdelen af repræsentanterne finder indflydelsen uændret i deres eget udvalg.

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 de virksomme indflydelsesressourcer. Her er der også 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 der er en negativ opinionsbalance. Der er også negative opinionsbalancer ved de resterende spørgsmål.

I de høje 'ved ikke' procenter er repræsentanter udenfor udvalgsstrukturen eller med kort anciennitet overrepræsenteret.

Samarbejdsstrukturen er også vertikalt tænkt som forbundne kar mellem lokal-, sektor- og hovedniveauerne, hvor hovedudvalgene på en række spørgsmål kan beslutte at indhente høringssvar fra de øvrige udvalg i strukturen. Udvalg og repræsentanter formidler også løbende udvalgets eller egne synspunkter til udvalgsniveauerne over deres eget niveau. Endelige drøftelser foregår på hovedudvalgsniveauet, der søger at nå til enighed omkring de spørgsmål, der bringes op nedefra samt alle øvrige spørgsmål, som A-siden og B-siden finder relevante og kan blive enige om at dagsordenssætte. Den øverste ledelse er derfor en central instans i samarbejdsstrukturen, og enslydende spørgsmål som ovenfor om indflydelsen er derfor stillet, men nu er det *udvalgets* indflydelse i forhold til *den øverste ledelse*, der spørges ind til i tabel 4.6 nedenfor.

**Tabel 4.6 Indflydelsen for udvalget i forhold til øverste ledelse - i et tidsperspektiv (%)**

Hvis du tænker på de seneste 3 år ... Er indflydelsen for udvalget blevet større eller mindre i forhold til den øverste ledelses beslutninger vedrørende:

	Større	Uændret	Mindre	Ved ikke	N
Indførelse af ny teknologi	6	50	14	30	7353
Ændringer i arbejdsgange	10	46	17	27	7359
Ændringer i organisation og ledelse	6	46	20	28	7340
Fysisk arbejdsmiljø	13	50	11	27	7337
Psykisk arbejdsmiljø	16	46	12	26	7351
Personalepolitik	15	45	14	27	7350
Normeringer	3	44	23	30	7332
Nye kvalitetssystemer	4	44	16	37	7310
Afskedigelse af personale	5	46	16	32	7320
Budget og investeringer	5	43	20	32	7322
Udliciteringer	1	36	11	51	7229

Hovedtendensen i tabellen er, at omkring halvdelen af repræsentanterne finder udvalgets indflydelse uændret i forhold til den øverste ledelse.

Til forskel fra det sidste spørgsmål om B-sidens indflydelse i forhold til ledelsen er den positive opinionsbalance ved Personalepolitikken og det fysiske og psykiske arbejdsmiljø reduceret til hhv. +4, +2 og +1 procentpoint.

På de resterende otte spørgsmål er opinionsbalancen blevet mere negativ. Den øverste ledelses politik erfares altså noget vanskeligere at opnå indflydelse på.

Yderligere analyse viser, at fællestillidsrepræsentanterne er overrepræsenteret i gruppen af repræsentanter, der erfarer mindre indflydelse. Det gælder f.eks. på spørgsmålet om Normeringer, hvor 34 % af fællestillidsrepræsentanterne finder, at indflydelsen er blevet mindre, mens andelen for SR/AR- og TR-repræsentanterne er hhv. 20 % og 24 %. At en højere andel af fællestillidsrepræsentanterne oplever indflydelsen som mindre, kan hænge sammen med, at det er fællesrepræsentanterne, der forestår kontakten til og drøftelserne med den øverste ledelse i og uden for hovedsamarbejdsudvalget.

Afslutningsvis vil undersøgelsen kortlægge den egentlige medbestemmelse som grad af reel påvirkning. Hvor meget kan repræsentanterne påvirke beslutninger og ledelsespolitikker på arbejdspladsen? Det gengives i tabel 4.7 nedenfor, hvor spørgsmålene er bragt i den rækkefølge, som flest repræsentanter kan påvirke. Tabellen viser nogle klare forskelle i at påvirke, på de såkaldte "nære" spørgsmål og "overordnede" spørgsmål.

**Tabel 4.7 Repræsentanternes medbestemmelse (%)**

I hvilken grad har du som repræsentant i de seneste 3 år kunnet påvirke følgende på din arbejdsplads?

	Påvirke i meget høj grad	Påvirke i høj grad	Påvirke i nogen grad	Påvirke i mindre grad	Har ikke kunnet påvirke	Ved ikke	N
Det psykiske arbejdsmiljø	6	26	39	17	6	7	7532
Personalepolitikken	6	23	37	17	10	7	7512
Det fysiske arbejdsmiljø	5	21	38	20	8	8	7502
Arbejdets tilrettelæggelse	6	19	32	20	15	8	7491
Arbejdstidens tilrettelæggelse/vagtplan	5	17	29	21	18	9	7488
Den professionelle/faglige udvikling af arbejdet	4	17	41	20	10	8	7482
Arbejdsstedets/virksomhedens strategi og udviklingsplaner	3	11	26	22	27	11	7446
Lønvilkår	3	9	20	18	41	10	7488
Indførelse af ny teknologi	2	7	18	23	31	20	7416
Budgetter og investeringer	1	4	14	24	47	11	7465
Normeringer	1	3	11	21	54	11	7465
Lean-konceptet	1	2	5	7	23	63	7337

Flest kan påvirke Det psykiske arbejdsmiljø og Personalepolitikken, og her er også positive opinionsbalancer. Gennemgående ses det videre, at påvirkningen falder markant, når vi går fra spørgsmål, der kan arbejdes praksisorienteret for på det operationelle niveau, og til overordnede spørgsmål som Arbejdsstedet strategi og udviklingsplaner, Ny teknologi, Budgetter og investeringer og Normeringer. Vi ser endvidere, at andelen af at kunne påvirke 'i nogen grad' ligeledes falder markant, og at 'i mindre grad/ikke-påvirke'-andelene stiger markant ned igennem tabellen.

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

Yderligere analyse viser differentieringer efter, hvor mange spørgsmål man kan påvirke på. Det er illustreret i tabel 4.8 nedenfor. For hver gang man har kunnet påvirke i 'høj grad/i meget høj grad', er der givet værdien 1. 'Påvirke ingen spørgsmål' betyder, at man ikke kan påvirke nogen af de 12 spørgsmål, mens 'Påvirke 6 til 12 spørgsmål' betyder, at man kan påvirke alle spørgsmål 'i høj grad/i meget høj grad'.

**Tabel 4.8 Medbestemmelse – efter antal spørgsmål, der kan påvirkes (%)**

I hvilken grad har du som repræsentant i de seneste 3 år kunnet påvirke følgende på din arbejdsplads? Andele af 'I meget høj grad/i høj grad' summeret. Værdi 0 for 'ingen' og værdi 12 for 'alle'.

Summeret for Den professionelle udvikling af arbejdet; Personalepolitikken, Arbejdets tilrettelæggelse, Arbejdstidens tilrettelæggelse, Det psykiske arbejdsmiljø, Det fysiske arbejdsmiljø, Lean-konceptet, Indførelsen af Ny teknologi, Lønvilkår, Normeringer, Budgetter og investeringer, Arbejdsstedets/virksomhedens strategi og udviklingsplaner.

	%	n
Påvirke ingen spørgsmål	43	3291
Påvirke 1 til 2 spørgsmål	25	1890
Påvirke 3 til 5 spørgsmål	21	1579
Påvirke 6 til 12 spørgsmål	11	827
I alt	100	7587

Det fremgår, at 43 % ikke ved nogen af de 12 spørgsmål finder, at de kan påvirke 'i meget høj grad/i høj grad'. Dette må siges at være en høj andel, idet vi definerer 'i nogen grad' som en mere betinget mulighed for at kunne påvirke og opnå medbestemmelse. Som vi har defineret egentlig medbestemmelse (til svar på i meget høj grad/i høj grad), er det et stort mindretal af repræsentanterne, der ikke har medbestemmelse. I varierende grad har de øvrige repræsentanter medbestemmelse. 25 % kan påvirke ved 1-2 spørgsmål, 21 % ved 3-5 spørgsmål og 11 % ved 6 spørgsmål eller flere.

Supplerende dataanalyse viser, at FTR-gruppen i betydeligt højere grad kan påvirke Personalepolitikken og Lønvilkår, og også i højere grad kan påvirke Den professionelle/faglige udvikling af arbejdet, mens SR/AR-gruppen i højere grad kan påvirke Det fysiske arbejdsmiljø. SR/AR-gruppen har i øvrigt højere 'slet ikke'-andele på spørgsmål om Arbejdstidens tilrettelæggelse og Arbejdets tilrettelæggelse, og en betydeligt højere 'ved ikke' andel på

beslutninger omkring Normeringer, Budgetter og investeringer og Arbejdsstedets strategi og udviklingsplaner.

Det har ligeledes betydning, hvor i udvalgsstrukturen repræsentanterne befinder sig. Repræsentanter uden for udvalgsstrukturen kan påvirke i mindre grad - sammenlignet med repræsentanter på det lokale niveau og på de øvrige niveauer i udvalgsstrukturen.

Vi kan nu på baggrund af overstående analyse vende os mod repræsentanternes vurdering af samarbejdssystemet vurderet på indflydelsesdimensionen, jf. tabel 4.9 nedenfor. Systemet kritiseres ofte for, at der kommer for lidt ud af drøftelserne, og at det i højere grad er et høringsorgan.

**Tabel 4.9 Samarbejdssystemet mellem høring og medbestemmelse (%)**

**Samarbejdsudvalget/MED-udvalget har i højere grad karakter af at være et høringsorgan frem for at være et organ for reel indflydelse for medarbejderrepræsentanterne**

	Helt enig	Ret enig	Hverken enig eller uenig	Ret uenig	Helt uenig	Ved ikke	N
I alt	14	29	21	21	6	10	7672

Der ses at være afgivet meget differentierede vurderinger, svarende til de differentierede erfaringer, der er for indflydelse og medbestemmelse. Flest, tilsammen 43 %, er enige i, at samarbejdssystemet i højere grad er et høringsorgan, mens tilsammen 27 % oplever det som et organ for reel indflydelse. Supplerende analyse viser, at fællestillidsrepræsentanter og øvrige hovedudvalgsrepræsentanter er mere kritiske, med 57 %, der er enige i, at systemet i højere grad er et høringsorgan.

Fra interviewserien foreligger der yderligere uddybende og nye aspekter om indflydelsen og medbestemmelsen. Det drejer sig om:

- At indflydelsen og medbestemmelsen for repræsentanterne igennem SU-/MED-systemerne overvejende ligger på det operationelle niveau, for enkeltstående tilfælde på det taktiske niveau og ikke på det strategiske niveau. På det operationelle niveau drejer det sig om implementering af direktiver og overenskomstbestemmelser (hvilket en del af



repræsentanterne ikke opfatter som egentlig indflydelse og medbestemmelse, men nærmere en implementeringsopgave), og om arbejdsmiljøindsatser og -politikker samt konkrete personalepolitikker (graviditetspolitik, rygepolitik, sygefraværspolitik, udarbejdelse af personalehåndbøger, videreformidling af skrivelser fra forvaltningsniveauer og ledelseslag o.a.).

- Derimod kan vi konstatere, at ved de mere principielle og overordnede politikker er samarbejdsrelationen karakteriseret ved, at repræsentanterne orienteres eller modtager underretninger eller høres. Det gælder generelt for langt hovedparten af repræsentanterne i forhold til de øvrige ledelsesstrategier. Det er ikke anvendt fremgangsmåde, at udvalgte drøfter spørgsmål omkring ny teknologi, rationaliseringskoncepter, omorganiseringer af arbejdsgange, normeringer, nye ledelsesformer og budgetter og økonomi *på en sådan måde*, at drøftelserne peger på, at ledelsen giver repræsentanterne *reel indflydelse, endsige medbestemmelse*, på disse spørgsmål.
- Ledelserne *"lytter"*, og hermed kan repræsentanterne korrigere ledelsespolitikken. Det er måske repræsentanternes vigtigste funktion i SU-/MED-systemet, idet uhensigtsmæssigheder i en given ledelsespolitik kan modificeres. Det er nødvendigt for interessevaretagelsen, men finder overvejende sted på det operationelle niveau og nært forestående - eller i - selve implementeringsfasen. Der er altså også tale om en overvejende reaktiv position, hvor taktiske og strategiske målsætninger for det fagpolitiske arbejde ikke anvendes særligt offensivt de fleste steder.
- Der er enkeltstående beretninger (med en overrepræsentation her af fællesrepræsentanter/sektorepræsentanter) hvorudfra det kan konstateres, at medbestemmelsen inden for SU-/MED-systemet kan opnås det taktiske niveau. Det gælder medbestemmelse på jobprofiler, på afskedigelse af dårlige ledere, på hvordan massefyringer håndteres, på hvilken afdeling ud af to mulige, der skal lukkes, på opsigelsesprocedurer i forbindelse med uansøgt afsked og opnåelse af enighed med ledelsen om at skære personalegoder væk frem for at skære personale væk. Hermed er det også understreget, at medbestemmelse på det taktiske niveau overvejende er af defensiv karakter. Heri ligger som regel også, at *"spillet er spillet"*, når repræsentanterne træder ind i samarbejdsstrukturen og søger at opnå medbestemmelse på spørgsmål *ud over* det operationelle niveau. Der er også enkelte beretninger om, at ledelser tilsidesætter de formelle samarbejdsbestemmelser i f.eks. implementering af organisationsændringer, og det skaber rystelser i samarbejds-klimaet i de berørte

institutioner. Helt særlige betingelser var repræsentantvilkårene op til og efter privatiseringen af en offentlig institution. Privatiseringen betød et markant fald i indflydelsen på selv det operationelle niveau.

- Den aktuelle økonomiske krisekonjunktur, besparelsesinitiativer og bastante dagsordener omkring økonomi, normeringer og omstilling af organisation og arbejdsgange skygger for andre emner, som ikke rigtig kan komme på dagsordenen. Flere beretter 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 og virksomhederne. Denne tendens forstærker, at det er de "tunge" vidtgående strategiske dagsordener, der opprioriteres, og her er repræsentanternes indflydelse og medbestemmelse generelt mindst. Langt hovedparten af repræsentanterne på det lokale niveau oplevede en tendens til, at det var blevet vanskeligere med tiden at opnå indflydelse, og forklaringer er overalt det meget stærke fokus på økonomi. Centraliseringerne af ledelserne bidrager yderligere til denne tendens.
- Desuden bidrager selve forandringsintensiteten til, at repræsentanter fastlåses i en overvejende reaktiv rolle. Det er ledelserne, der tager initiativerne, og omfanget af vedvarende nye implementeringer er på nogle af de interviewedes arbejdspladser så voldsomt, at hverken personalet eller repræsentanterne når "hen på et helle". Med en så stærk forandringsintensitet af nye ledelsesstrategier synes SU-/MED-strukturens strukturering af mødefrekvenser og udsendelser af baggrundsmaterialer at være helt utilstrækkeligt, hvis det er de faglige organisationers strategi, at det er gennem det formelle samarbejdssystem, at repræsentanterne fortsat skal forholde sig til implementeringer af nye ledelsesstrategier. Jo større forandringsintensiteten er, desto mindre er repræsentanterne aktuelt i stand til at forholde sig proaktivt og strategisk til alle ledelsesstrategier.
- Endelig bidrager NPM-tankegangen til, at nogle typer af viden og ressourcer bliver vigtigere eller får større autoritet end andre former for viden. Der er mange beretninger om, hvordan det økonomiske rationale søger at fortrænge den fagprofessionelle viden og den praktiske viden og indsigter, som personalet besidder ud fra uddannelserne og deres arbejde. Dette er en tendens, som understøttes af, at ledelserne i et stigende omfang benytter eksterne konsulentfirmaer og et nyt lag af embedsmænd (især jurister og økonomer) til at problematisere det fagprofessionelle arbejde, dets videns- og

vurderingsgrundlag og den måde, det fagprofessionelle arbejde organiseres på. Hermed udvikles et nyt sprog, som ikke er fagprofessionernes eller overenskomsternes, og som de ansatte ikke kan genkende sig selv i eller tager til sig uden at reflektere over, hvad det betyder for det grundlag, der skal skabes indflydelse og medbestemmelse ud fra. Vi kan også se, at viden og ressourcer er vigtige. Repræsentanterne reflekterer imidlertid ikke dette: den viden og information, lederne stiller til rådighed omkring økonomien, betragtes som saglig og ikke-manipuleret. Men der er også en anden viden, der kan bringes i spil. Det er den praktiske viden og den analytiske viden fra fagprofessionernes egne vidensfundamenter og praksiserfaringer. Det kan vi se klart, når udefra kommende forskningsprojekter bringes ind i konteksten og leverer modspil til traditionelle ledelsesforestillinger. B-siden får skabt relative frirum for, at uofficielle meninger og kritik kan kaldes frem og kan sættes i et andet perspektiv.

- Uden for SU-/MED-systemet prioriterer nogle repræsentanter indflydelse og medbestemmelse af andre kanaler eller sideløbende hermed. SU-/MED-systemet opleves som langsomt og besværligt virkende, og i stedet er overenskomssystemet og den direkte vej til nærmeste ledelse og ledelsens indstilling til et udvidet samarbejde af vigtighed. Der forhandles ud fra en stærk kollektiv styrkeposition, og ledelsen beslutter generelt ikke noget, før det har været omkring de ledende repræsentanter. En samtidig løbende problemtolkning med kollegerne ad hoc resulterer her i større indflydelse og medbestemmelse på det operationelle og taktiske niveau.

#### **4.1 Sammenfatning**

Den høje intensitet af implementering af nye ledelsesstrategier virker negativt ind på medbestemmelsen i samarbejdssystemet. Næsten halvdelen finder, at det er blevet sværere at påvirke ledelsens dagsorden. Der er fundet en sammenhæng mellem at påvirke ledelsens dagsorden på den ene side og på den anden side ledelsesstrategier, der tilstræber øget effektivitet uden tilførsel af personaleressourcer, centralisering/decentralisering af ledelse, organisationsændringer og omlægning af arbejdsgange. De implementerede ledelsesstrategier er altså langt fra neutralt virkende, når det gælder indflydelsen og medbestemmelsen, og der er desuden dokumenteret sammenhæng mellem ledelsesstrategierne og et dårligere psykisk arbejdsmiljø. Det signalerer behovet for et mere bevidst fagpolitisk fokus på ledelsesstrategier generelt.

Hvad angår *indflydelsen for medarbejdergruppen i udvalgene*, finder mellem hver fjerde og femte, at B-sidens indflydelse er blevet større, særligt hvad angår indflydelsen på arbejdsmiljøet

og personalepolitikken – her er opinionsbalancen også positiv. Imens er der på andre spørgsmål er en negativ opinionsbalance, og mellem hver fjerde og femte finder, at B-sidens indflydelse er blevet mindre; særligt på spørgsmål vedr. normeringer, budgetter og investeringer samt ændringer i organisation og ledelse. Hvad angår *udvalgets indflydelse i forhold til den øverste ledelse*, finder 13-16 %, at indflydelsen er blevet større på personalepolitikken og arbejdsmiljøet, mens omtrent ligeså store andele finder, at den er blevet mindre. Mellem 16-23 % oplever et tab af indflydelse på normeringer, budgetter og investeringer, kvalitetssystemer og afskedigelser, og opinionsbalancen er negativ. Det er altså blevet vanskeligere at opnå indflydelse på den øverste ledelses politik, i forhold til den lokale ledelses.

Hvad angår *medbestemmelsen* i samarbejdssystemet ses et lignende mønster: Flest – omtrent en tredjedel - opnår høj grad af medbestemmelse på arbejdsmiljøet og personalepolitikken, mens få - mindre end hver tiende - opnår høj grad af medbestemmelse på normeringer, budgetter, investeringer, ny teknologi og rationaliseringskoncepter. Uddybende fra interviewene ved vi, at medbestemmelsen overvejende ligger på det operationelle niveau, i mindre grad på det taktiske niveau og sjældent på det strategiske niveau.

Der fremtræder fire forklaringer på dette: Dels ud fra de begrænsende institutionsbeføjelser, repræsentanterne er udstyret med; dels ud fra at ledelsesstrategier oftest er besluttet eller rammesat, førend de behandles i udvalgsstrukturen; dels ud fra de aktuelt meget manifesterede ledelsesdagsordener, hvor økonomi og besparelser dominerer og skygger for andre dagsordener, og endelig ud fra selve forandringsintensiteten.

De erfaringer, der tilsammen gøres af repræsentanterne i samarbejdssystemet, peger opsummerende på, at flest repræsentanter - 43 % - finder, at systemet i højere grad er et høringsorgan fremfor et organ for reel indflydelse, mens 27 % oplever det som et organ for reel indflydelse.

## 5. Samarbejdsstrukturen, indflydelsen og medbestemmelsen

Vi har i det foregående behandlet ledelsesstrategier, indflydelse og medbestemmelse. I dette kapitel vil vi undersøge sammenhænge mellem samarbejdsstrukturen og indflydelsen/medbestemmelsen. Hermed er vi fremme ved en kerne i undersøgelsen: Virker strukturen befordrende i denne henseende? Vi fremlægger på baggrund af en række test i materialet nogle illustrative nedslag, hvor sammenhænge mellem samarbejdsstruktur og indflydelse/medbestemmelse vises klare. Med samarbejdsstruktur mener vi her mødefrekvenser, mødernes infrastruktur mht. videns- og informationsgrundlag, kvalificeret forberedelse samt kollektiv forberedelse og efterbehandling. Med hensyn til indflydelse/medbestemmelses-dimensionen har vi illustrativt udvalgt en række spørgsmål om at kunne påvirke.

Nedenfor ses sammenhænge mellem udvalgsstrukturens mødefrekvenser, og i hvor høj grad repræsentanterne kan påvirke. Tabel 5.1 og tabel 5.2 deler repræsentanterne op i grupper efter, hvor tit deres udvalg mødes, og hvor store andele inden for hver gruppe, der kan påvirke på de udvalgte spørgsmål.

**Tabel 5.1 Mødefrekvens og påvirkning – andele der kan påvirke (%)**

Hvor tit mødes dit udvalg i løbet af et år?

I hvilken grad har du som repræsentant i de seneste 3 år kunnet påvirke følgende på din arbejdsplads?

Andele, der 'I meget høj grad/I høj grad' kan påvirke

	Personale-politikken	Psykisk arbejdsmiljø	Arbejdstid tilrettelæggelse	Arbejdsstedets strategi	Ny teknologi	Normer
< 4 gange	21	25	19	13	10	4
4 gange	25	30	21	11	7	3
5-6 gange	34	37	21	17	9	4
7-10 gange	37	38	25	19	9	4
> 10 gange	41	43	30	19	8	6
Difference	+20	+18	+11	+6	-2	+2

Der ses en tydelig sammenhæng i tabel 5.1 mellem mødefrekvens og påvirkning, stigende med mødefrekvensen i udvalgsstrukturen. Med Personalepolitikken som eksempel ses det, at i udvalg, der mødes mindre end 4 gange om året, kan 21 % af repræsentanterne i høj grad påvirke Personalepolitikken, mens dette er tilfældet for 41 %, der mødes mere end 10 gange. Differencen mellem udvalg, der holder mindre end 4 møder om året og udvalg, der holder mere end 10 møder om året, er på 20 procentpoint.

I takt med, at vi bevæger os til højre i tabellen, falder påvirkningen procentuelt, og differencerne mellem laveste mødefrekvens og højeste reduceres og udlignes omtrent ved Ny teknologi (-2) og Normeringer (+2). Dette er i overensstemmelse med, hvad der tidligere er lagt frem: Repræsentanterne har vanskeligere ved at påvirke på det taktiske og strategiske niveau, og det kan en øget mødefrekvens ikke afhjælpe. En modsatrettet tendens ses i tabel 5.2, når vi i stedet fokuserer på 'i mindre grad/slet ikke' andele på de samme spørgsmål.

**Tabel 5.2 Mødefrekvens og påvirkning – andele der ikke kan påvirke (%)**

	Personale- politikken	Psykisk arbejds miljø	Arbejdstid tilrettelæggelse	Arbejdsstedets strategi	Ny teknologi	Norme- ringer
< 4 gange	39	31	45	57	54	73
4 gange	27	23	20	52	55	76
5-6 gange	20	19	37	43	51	75
7-10 gange	19	17	33	39	51	74
> 10 gange	16	17	34	38	56	73
<b>Difference</b>	<b>-23</b>	<b>-14</b>	<b>-9</b>	<b>-19</b>	<b>+2</b>	<b>-</b>

I tabel 5.2 er det de repræsentanter, der ikke kan påvirke, der er vist. Det fremgår ved Personalepolitikken, Psykisk arbejdsmiljø, Arbejdstidstilrettelæggelse og Arbejdsstedets strategi og udviklingsplaner, at repræsentanter, der mødes mindre end fire gange, udgør de største

andele af dem, der ikke kan påvirke. Igen udlignes effekten af mødefrekvensen, når vi bevæger os til højre i tabellen og ser på mere overordnede spørgsmål. Vi kan konkludere, at mødefrekvenserne gør en væsentlig forskel på en række spørgsmål, hvilket er et relevant opmærksomhedspunkt i forhold til effektiviseringer af strukturen ved eksempelvis en lavere mødefrekvens.

Vidensressourcer kan også ses som afgørende for at kunne påvirke, og i tabel 5.3 nedenfor undersøges påvirkningen i sammenhæng med, om information og beslutningsgrundlag er i orden. Det er dem, der 'i høj grad/i meget høj grad' kan påvirke, der er vist.

**Tabel 5.3 Udvalgsstrukturen og påvirkning – beslutningsgrundlag i god tid (%)**

**Får du som repræsentant information og beslutningsgrundlag i god tid, så du har mulighed for kvalificeret forberedelse?**

**I hvilken grad har du som repræsentant i de seneste 3 år kunnet påvirke følgende på din arbejdsplads?**

**Andele, der 'i meget høj grad/i høj grad' kan påvirke**

	Personale- politikken	Psykisk arbejds miljø	Arbejdstid tilrettelæggelse	Arbejdsstedets strategi	Ny teknologi	Norme- ringer
<b>Ja</b>	<b>37</b>	<b>41</b>	<b>27</b>	<b>19</b>	<b>10</b>	<b>4</b>
<b>Nej</b>	<b>24</b>	<b>23</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>2</b>
<b>Difference</b>	<b>-13</b>	<b>-18</b>	<b>-7</b>	<b>-9</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>

Tabellen viser en tydelig sammenhæng mellem at få informations- og beslutningsgrundlaget i god tid og til at kunne påvirke på især Personalepolitikken og Psykisk arbejds miljø, mens forskellen reduceres, når vi bevæger os til højre hen ad i tabellen til det strategiske niveau. En lignende tendens gør sig gældende, når vi undersøger, om informations- og beslutningsgrundlaget er fyldestgørende i tabel 5.4 nedenfor.

**Tabel 5.4 Udvalgsstrukturen og påvirkning – kvalificeret beslutningsgrundlag (%)**

Er information og beslutningsgrundlag fyldestgørende for at blive inddraget på et kvalificeret grundlag?

I hvilken grad har du som repræsentant i de seneste 3 år kunnet påvirke følgende på din arbejdsplads?

Andele, der 'I meget høj grad/I høj grad' kan påvirke

	Personale-politikken	Psykisk arbejdsmiljø	Arbejdstid tilrettelæggelse	Arbejdsstedets strategi	Ny teknologi	Norme-ringer
Ja	39	42	27	21	10	5
Nej	21	22	18	7	6	2
Difference	-18	-20	-9	-14	-4	-3

Der ses en tydelig sammenhæng mellem informations- og beslutningsgrundlagets kvalitet og til at kunne påvirke. Repræsentanter, hvor information og beslutningsgrundlag er fyldestgørende, oplever i betydelig højere grad at kunne påvirke Personalepolitikken og Psykisk arbejdsmiljø end dem, der ikke er sikret dette, og der ses også en positiv effekt ved Arbejdsstedets strategi.

Vi kan konkludere at selve den måde, møderne er organiseret på, dvs. deres interne infrastruktur, har en betydning for, om repræsentanterne har indflydelse og medbestemmelse. Det følger tillige også heraf, at indflydelse og medbestemmelse i udvalgsstrukturen ikke er sikret pr. automatik. For at kunne påvirke bedre skal minimumsbestemmelserne overholdes, og også en udvidelse af minimumsbestemmelserne øger til en vis grænse påvirkningen. Hvis man altså slanker strukturen, sådan som arbejdsgiversiden foreslår, må man finde på andre tiltag, der kan sikre indflydelsen og medbestemmelsen, for alt andet lige vil et svækket institutionssystem resultere i et tab for B-sidens muligheder. Det fremgår klart af analysen.

Det viser sig endvidere, at den kollektive forberedelse og efterbehandling mellem repræsentanterne også skal tillægges en vis betydning for at kunne påvirke.



**Tabel 5.5 Udvalgsstrukturen og påvirkning – kollektiv forberedelse (%)**

Har du den fornødne tid til formøder med andre repræsentanter før udvalgmøderne?  
I hvilken grad har du som repræsentant i de seneste 3 år kunnet påvirke følgende på din arbejdsplads?

Andele, der 'I meget høj grad/I høj grad' kan påvirke

	Personale- politikken	Psykisk arbejds miljø	Arbejdstid tilrettelæggelse	Strategi og udvikling	Ny teknologi	Norme- ringer
Ja	36	40	27	17	10	4
Nej	25	26	18	12	6	2
Difference	-11	-14	-9	-5	-4	-2

Det fremgår af tabellen, at en større andel af repræsentanter med tid nok til den kollektive forberedelse finder, at de i højere grad kan påvirke Personalepolitikken og Psykisk arbejds miljø end de repræsentanter, der finder, at de ikke har tid nok til forberedelse. En lignende sammenhæng ses i forhold til den kollektive efterbearbejdning i tabel 5.6 nedenfor.

**Tabel 5.6 Udvalgsstrukturen og påvirkning – kollektiv efterbearbejdning (%)**

Har du den fornødne tid til at følge op på møderne i udvalget?  
I hvilken grad har du som repræsentant i de seneste 3 år kunnet påvirke følgende på din arbejdsplads?  
Andele, der 'I meget høj grad/I høj grad' kan påvirke

	Personale- politikken	Psykisk arbejds miljø	Arbejdstid tilrettelæggelse	Strategi og udvikling	Ny teknologi	Norme- ringer
Ja	37	41	37	17	11	5
Nej	25	26	25	12	6	2
Difference	-12	-15	-12	-5	-5	-3

Vi kan konkludere, at det at kunne benytte sig af og have mulighed for forberedelse og efterbearbejdning i mono- og tværfaglige sammenhænge har en positiv tilbagevirkning på indflydelse og medbestemmelse - selv om sammenhængene ikke er så markante som ved

mødefrekvensen og beslutningsgrundlagets kvalitet. Det må antages, at sådanne sammenhænge som f.eks. formøder og kontaktudvalgsmøder fungerer som læringsrum for repræsentanterne, hvor de udveksler informationer, nuancerer synspunkter, ideudveksler og problemløser samt bygger bro over eventuelle tværfaglige konflikter. Det kræver tid og planlægning at få sådanne sammenhænge til at fungere. Men det kræver også kompetencer, ikke mindst i en tid hvor de massive forandringsprocesser kan sætte ild til konflikter på tværs af afdelinger, institutioner, sektorer eller faggrupper. Af interviewserien fremgår, hvordan flere repræsentanter arbejder målrettet med at udnytte det læringspotentiale, der ligger i den kollektive for- og efterbearbejdning.

## **5.1 Sammenfatning**

Udvalgsstrukturen og regelsættet er vigtigt for, om repræsentanter kan påvirke og udøve indflydelse og medbestemmelse. Der er sammenhæng mellem reglerne og påvirkning på vigtige enkeltspørgsmål. Graden af institutionalisering i form af mødefrekvenser har stor betydning, først og fremmest på spørgsmål som personalepolitik, arbejdsmiljø og arbejdstilrettelæggelse, mens sammenhængen forsvinder, når indflydelsen og medbestemmelsen adresseres til mere overordnede spørgsmål; ligesom de vilkår repræsentanterne fungerer i kraft af i strukturen, mødernes infrastruktur, også har betydning. Fraviges minimumsbestemmelserne for mødefrekvensen i nedadgående retning, falder påvirkningen, og fraviges mødefrekvensen i opadgående retning, stiger påvirkningen. De regler, procedurer og rutiner, hvorunder institutionerne fungerer, er altså ikke neutrale, men åbner eller lukker for B-sidens indflydelse og medbestemmelse i institutionssystemet. Det er en vigtig konklusion i forhold til arbejdsgiversidens strategi om at effektivisere udvalgsstrukturen.

## 6. Centrale eller decentrale fastsættelser?

Samarbejdsstrukturen anses for nødvendig af repræsentanterne, vurderet ud fra interviewene. Der er ingen, der vil undvære den. Uden et partssystem til at mediere interesserne, vil repræsentanterne have vanskeligere ved at opnå indflydelse og medbestemmelse. Det er også på denne baggrund, vi må forstå deres vægring ved at "slanke" og "effektivisere" og "smidiggøre" institutionerne efter lokale behovsfastsættelser, sådan som vi gennemgik det i kapitel 2 om arbejdsgiversidens ændringsforslag til systemet. Det er denne indsigt, der kommer til udtryk i den nedenstående svarfordeling om, hvor aftalekompetencen til at forandre regler og rammer for det lokale system skal ligge, centralt eller decentralt.

**Tabel 6.1 Samarbejdssystemet - centralt eller decentralt forhandlede regler (%)**

Hvordan skal regelsættet for SU/MED-systemet fastlægges i fremtiden?		
	%	N
<b>Regler og rammer for SU/MED-systemet skal være centralt fastlagte ved forhandlinger imellem organisationerne</b>	57	4371
<b>Regelsættet for SU/MED-systemet skal frit kunne aftales lokalt på arbejdspladsen imellem ledelse og repræsentanter</b>	29	2220
<b>Ved ikke</b>	15	1135

Omtrent dobbelt så mange repræsentanter ønsker at bevare forhandlingsretten om, hvordan udvalgsstrukturen skal reguleres, på det centrale niveau. Som ved de tidligere behandlede holdningsspørgsmål om effektivisering af strukturen, er repræsentanter med under 2 års anciennitet overrepræsenteret blandt den del, der går ind for decentralt aftalte regel- og vilkårsfastsættelser. Det samme gælder for sikkerheds- og arbejdsmiljørepræsentanterne. For hovedparten af de erfarne tillidsrepræsentanter og sikkerheds- og arbejdsmiljørepræsentanter gælder det imidlertid, at den decentrale løsning afvises.

Den samme indstilling til at søge centrale løsninger ser vi i holdninger til overenskomstsistemets indretning i tabel 6.2 nedenfor.

**Tabel 6.2 Overenskomstsyste­met – central eller decentral aftaleindgåelse (%)**

	På arbejdsplads-niveau	På centralt niveau	Ved ikke	N
Den fastsatte arbejdstid	33	63	4	7240
Barsel og andre orlovsordninger	4	94	3	7263
Afskedigelsesregler	14	83	3	7251
Tillidsrepræsentan­ters og samarbejdsrepræsentan­ters vilkår	9	88	3	7240
Ansættelsesregler	21	76	3	7233
Efter/videreuddannelse	60	37	4	7236
Feriebestemmelser	13	84	3	7244
Løn	13	84	3	7246
Overarbejdsregler	14	84	3	7239
Tilrettelæggelse af arbejdstid/vagtplan	84	12	4	7223

Det fremgår af tabel 6.2, at repræsentanterne klart foretrækker, at kollektive aftaler indgås på det centrale forhandlingsniveau, når vi ser bort fra efter/videreuddannelse, der ønskes uddelegeret til arbejdspladsniveauet. Den decentrale aftalemodel, som er søgt implementeret bl.a. gennem Ny Løn, og som fremhæves som særlig fordelagtig af de faglige ledere i den private LO-sektor, er ikke genkendt af repræsentanterne. Den centrale, kollektive sikring af rettigheder og muligheder foretrækkes klart. At det store flertal går ind for Tilrettelæggelse af arbejdstid/vagtplan, bryder ikke med denne tolkning, da det er en stadfæstet praksis på baggrund af de centrale bestemmelser. Hovedtendensen i interviewene understøtter dette synspunkt. Der peges på, at den centrale forhandlingsform er en "solidarisk" og "lighedsskabende" aftaleform, hvorved man undgår, at decentralisering skaber regulering af vilkår og arbejdstid, som kun få medlemmer ønsker. Endvidere peges der på, at den decentrale aftalemodel kan medføre mindre indflydelse på aftaler på arbejdspladser, hvor repræsentanter mangler opbakning. Det kan have som konsekvens, at aftaler individualiseres, og ansatte

behandles urimeligt forskelligt. Endelig peger repræsentanter inden for mindre og mellemstore arbejdspladser i Finansforbundet på, at decentraliseringen af overenskomsten er gået for vidt. Det fremføres, at for mange ting i overenskomsten er åben for diskussion, repræsentanter er ikke kompetencemæssigt rustet til at håndtere en stor forhandlingsmængde, og den fagpolitiske styrke er ikke til stede alle steder. Det anses således ikke at være en fordel, at overenskomstrammen udfyldes lokalt.

Vi ser de to angivne svarfordelinger - på hvilket niveau retningslinjer for samarbejdsstrukturen skal aftales, og på hvilket niveau fastlæggelse af overenskomsterne skal foregå – som udtryk for bestemte erfaringer og indsigter ud fra repræsentanternes arbejdspladsarbejde.

Repræsentanterne vil gerne have rettighedsstrukturer som i overenskomstsyste­met, for i SU/MED-systemet, i ”de gode viljers” aftale, er de for mange gange kommet til kort og har måttet forlade sig på enten ledelsesstile og ”venligsindede ledere”. Her tænkes på imødekom­melser på især det operationelle niveau, når arbejdsgiverne kan se, at de laver fejl - og over til de mere subtile former for magtanvendelser, så som ledelsernes tilbageholdelse af information, ledelsernes forventninger om, at repræsentanterne taler inden for rammen og overholder de uskrevne spilleregler. I samarbejdssystemet er rettighederne gråzoneagtige, fordi repræsentanterne i tilfælde af uenighed ikke er udstyret med institutionaliserede magtbeføjelser, som kan afbalancere uligevægten i relationerne og systemet – som det er tilfældet i overenskomstsyste­met.

Spørger vi ind til, hvor selve aftaleindgåelsen skal ligge, hvis der skal sikres indflydelse, så er der ikke entydig tendens til, at det er overenskomstsyste­met, der foretrækkes. Det fremgår af tabellen nedenfor, at aftaleindgåelsen i overenskomstsyste­met opnår en høj tilslutning eller en førsteplads på 5 spørgsmål. Det drejer sig om løn, overarbejdsregler, seniorpolitik, ligestilling og arbejdstidstilrettelæggelse. Det er nogle fundamentale spørgsmål omkring løn og fastlæggelser af arbejdstiden, som hovedparten af repræsentanterne vil reserve til overenskomstsyste­met.

**Tabel 6.3 Aftaleindgåelse for medindflydelse (%)**

Når der skal sikres medarbejderindflydelse, hvor i aftalestrukturen foretrækker du, at aftaleindgåelsen skal ligge fremover?

	Overenskomst-systemet	Samarbejds-systemet	Sikkerheds-organisationen	Ml. den enkelte og ledelsen	Ved ikke	N
Løn og lønsystemer	88	2	0	4	5	7240
Arbejdstidstilrettelæggelse	45	18	4	27	6	7184
Overarbejdsregler	78	10	3	5	5	7216
Fysisk arbejdsmiljø	15	27	51	3	5	7201
Psykisk arbejdsmiljø	15	30	47	3	5	7217
Indførelse af ny teknologi	6	49	16	10	19	7139
Ændringer i organisation og ledelse	12	62	3	7	15	7150
Normeringer	29	42	4	7	18	7133
Kvalitetssystemer og Lean	8	35	6	5	47	7037
Efter/videreuddannelse	29	30	2	33	6	7168
Seniorpolitik	56	29	3	6	6	7214
Ligestilling og integration	46	34	7	2	11	7140
Mobning og chikane	11	50	30	4	5	7187
Afskedigelse af personale	27	41	4	17	11	7181
Budget og investeringer	7	62	2	7	22	7139
Udlicitering	10	40	2	4	44	7086
Personalets ytringsfrihed/ retningslinjer for pressekontakt	28	48	4	7	13	7157

Den største andel af repræsentanter foretrækker på 8 spørgsmål, at aftaleindgåelsen skal ligge i samarbejdssystemet. Sikkerhedssystemet vil repræsentanterne især bruge til at indgå aftaler om arbejdsmiljøet, mens de individuelle løsninger er afvist. Det er dog en bemærkelsesværdig høj tilslutning på 33 % til, at Efter/videreuddannelse bør være et individuelt aftalt anliggende.

Ligeledes finder 17 % af repræsentanterne, at afskedigelse er et individuelt anliggende. Her kan der konstateres en markant forskel til de faglige organisationer.

De faglige organisationers politik har været at få så meget som muligt aftalt i det mere rettighedsbaserede overenskomstsysttem, så på denne baggrund kan fordelingerne synes overraskende. Men man kan også se svarfordelingerne som udtryk for, at der ikke pågår en fælles diskussion i de faglige organisationer om en overordnet strategi for sammenhængen mellem overenskomstsysttemet og samarbejdssysttemet. Det er derfor nærliggende at antage, at repræsentanterne træffer deres valg ud fra deres erfaringer med, hvor spørgsmålene i forvejen hører hjemme, eller hvor det er mest plausibelt, at de bliver taget op. I denne tolkning udtrykker tabellen ikke en sondring mellem et rettighedsbaseret system overfor et mindre rettighedsbaseret system, men en erfaringsbaseret og praktisk sans for, hvor de angivne spørgsmål hører hjemme.

### **Perspektivet om medbestemmelse**

Vi vil nu undersøge, hvordan repræsentanterne stiller sig til øget medbestemmelse på arbejdspladsen.

**Tabel 6.4 Medbestemmelse på arbejdspladsen (%)**

---

**Bør der være mere medbestemmelse på arbejdspladsen? (Flere svarmuligheder. N = 7337)**

---

	<b>%</b>	<b>N</b>
<b>Ja, angående de overordnede beslutninger om budgetter, nedskæringer, normeringer, teknologi osv.</b>	<b>54</b>	<b>3962</b>
<b>Ja, omkring tilrettelæggelsen af det daglige arbejde</b>	<b>71</b>	<b>5193</b>
<b>Ja, vedrørende arbejdsmiljøet</b>	<b>68</b>	<b>4955</b>
<b>Nej, der behøver ikke være mere medbestemmelse</b>	<b>15</b>	<b>1065</b>

---

Det fremgår tydeligt af tabel 6.4, at fagforeninger har mandat til at arbejde for medbestemmelse på alle tre niveauer, i forhold til arbejdet og arbejdsmiljøet, hvor flest finder medbestemmelsen vigtig, men også medbestemmelse på strategiske spørgsmål. Det reflekterer formentlig de almene betingelser, der er for det faglige arbejde i den nuværende situation, som de er fremlagt undervejs i denne rapport. Forskellene efter anciennitet på de tre spørgsmål er her ubetydelige, hvad der måske kan synes overraskende set i lyset af noget større forskelle ved de øvrige holdningsspørgsmål. SR/AR gruppen ligger 10 procentpoint lavere ved medbestemmelsen på strategiske spørgsmål.

Yderligere analyse viser en bemærkelsesværdig forskel mellem de privatsektor ansatte og de offentligsektor ansatte ved spørgsmålet om medbestemmelse på *strategiske* spørgsmål, hvor 38 % i den private sektor og 58 % i den offentlige sektor går ind for dette. Hvorfor ser vi denne forskel mellem det private og det offentlige?

I den private sektor ligger de strategiske beslutninger entydigt hos ledelserne, og demokrati-teoretisk er ledelsesformerne i den private sektor ikke så tilgængelige for demokratisering inden for systemets egne værdisæt og grundforestillinger om relationerne mellem aktørerne her. Der er ikke krav om åbenhed, indsigt, protest og demokrati: Demokratiteoretisk set adskiller den offentlige sektor sig herfra. Her er ledelse valgt på politisk uenighed, der skal være åbenhed omkring politiske beslutninger og implementeringer, der er institutioner, der kontrollerer den politiske myndighedsudøvelse. Selve demokratispektet er med i den måde, sektoren er organiseret på, dvs. at de rettigheder, man som ansat og som borger har, er regelgrundlagt på en kvalitativ anderledes måde. Det giver nogle andre bevidstheder. Saglige hensyn taler for, at faglighed – professionaliseringen – vægtes højt, men at de ansatte så også ved, at de skal kunne begrunde professionelle valg og resultater. I det private er det ledelsen, der bestemmer, og den er forpligtiget over for en anden hovedstruktur. Det er hensynene til den ejerkreds, der står bag, og dermed i sidste ende over for profitbeslutninger uden tilsvarende sagligheds- og åbenhedshensyn. Mens der i det offentlige er mange modbestemmelser, fordi vi har politisk uenighed om ledelsen. Det åbner i højere grad op for bevidstheder om alternative muligheder.

Når tillidsrepræsentanterne i interviewene formulerer sig omkring øget medbestemmelse, gør de det på meget forskellig måder, uden at der er en klar hovedkurs.

Nogle finder, at øget medbestemmelse opnås ved at gå den politiske vej. Det er ikke samarbejdssystemet, de har i tankerne, når et medbestemmelsesperspektiv skal formuleres. Det kan derimod være direkte påvirkning af de politiske systemer for beslutningstagning og ved, at den enkelte er sig politisk aktiv. Andre peger på fagbevægelsens direkte påvirkning på det politiske niveau i forbindelse med f.eks. kommunale budgetforhandlinger som en vej til øget medbestemmelse. Fælles for holdningerne her er, at det ikke er ændringer af



samarbejdssystemerne selv, der vurderes at kunne gøre en forskel for en øget medbestemmelse. Her reflekteres de tydelige begrænsninger i systemets muligheder, eller man anser samarbejdssystemet for et beslutningsmæssigt tungt system og demokratisk som ufremkommeligt system.

Et andet synspunkt fremhæver medbestemmelsen i systemet som en reel blokeret udviklingsvej. Ledelsesretten erfares som en uomgængelig barriere for medbestemmelse på det strategiske niveau - og overvejende også på det taktiske niveau. Det er ikke svært ud fra konteksterne konkret at forestille sig, hvad der "lukker horisonten" for nogle, men der er også brudflader: F.eks. ønske om strategisk medbestemmelse inden for den finansielle sektor på outsourcing af arbejdspladser og ønsker om strategisk medbestemmelse på det centrale samarbejdsudvalgsniveau indenfor politiet i forhold til central/decentrale ledelsesformer og i forhold til implementeringer af styringssystemer for arbejdstid, vagtplaner, sagsbehandling, o.a. Men igen: det har ikke i alle tilfælde en bevidst retning mod at forandre samarbejdssystemet.

Et tredje synspunkt 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.

Endelig talte vi med repræsentanter, der ikke ønsker medbestemmelse. Et synspunkt placerer sig tættere på fællesinteressen med ledelsen i at udvikle en konkurrencedygtig virksomhed, mens andre repræsentanter på institutioner inden for det offentlige med gode vilkår heller ikke tilsluttede sig perspektivet. Det var dog et fåtal.

De her angivne repræsentantholdninger på tværs er fælles på den måde, at vi kan konstatere, at der ikke foregår en fælles og systematisk diskussion blandt repræsentanter om indflydelse og medbestemmelse. Erfaringer har svært ved at blive almengjort, og dertil kommer udvikling af en fælles opfattelse af, hvad man vil som medarbejdergruppe i og med samarbejdssystemet.

## **6.1 Sammenfatning**

Det store flertal af repræsentanter foretrækker, at indgåelse af aftaler om samarbejdssystemets regelsæt fastholdes på det centrale forhandlingsniveau. Dermed er arbejdsgiversidens ønske om at decentralisere aftaleretten om samarbejdssystemet afvist. Ligeledes ønsker det store flertal, at aftaleindgåelsen i overenskomstsyste­met fortsat forhandles af hovedorganisationerne på det centrale niveau. Her er reflekteret, at centrale forhandlinger fastlægger et ensartet og solidarisk niveau, at decentrale aftaler kan blive forsøgt udnyttet af arbejdsgiverne til at generalisere

enkeltaftaler til at gælde for bredere grupper af ansatte, der ikke ønsker de aftalte vilkår, og at der kan tabes repræsentantindflydelse på arbejdspladser med svag faglig styrke.

Den konkrete aftaleindgåelse på arbejdspladsen skal ifølge flertallet af repræsentanterne foregå på tværs af overenskomstsyste­met, samarbejdssyste­met og sikkerhedssyste­met. Her tillægges samarbejdssyste­met stor betydning for at opnå indflydelse. Overenskomstsyste­met foretrækkes til aftaleindgåelse af vigtige elementer såsom løn, arbejdstid og overarbejdsregler. SI-syste­met foretrækkes til aftaleindgåelse om arbejdsmiljøet, mens samarbejdssyste­met foretrækkes på en række spørgsmål, der omhandler arbejdspladsnær politik og institutionens/virksomhedens normeringer, budgetter og strategier. Her er afdækket en mulig uoverensstemmelse mellem repræsentanternes prioriteringer ud fra en erfaringsbaseret og praksis sans for, hvor de angivne spørgsmål hører hjemme i institutionernes og virksomhedernes aftaletraditioner, og organisationerne, der generelt helst ser aftaleindgåelser i det rettighedsbaserede OK-system frem for det gråzoneagtige samarbejdssystem. Antageligvis pågår der ikke en fælles diskussion herom mellem organisationerne og repræsentanterne.

Ønsket om øget medbestemmelse er vidt udbredt, særligt når det gælder medbestemmelse over arbejdet og arbejdsmiljøet, som omtrent 7 ud af 10 ønsker styrket. Mens ligeledes et flertal på 54 % ønsker øget medbestemmelse på institutionens/virksomhedens overordnede beslutninger.

Der er vidt forskellige forestillinger om, hvordan der kan arbejdes for øget medbestemmelse: Skal det ske gennem påvirkning af det politiske niveaus beslutninger om institutionernes og virksomhedernes faktiske økonomi og vilkår, gennem ændringer i samarbejdsaftalernes regelsæt eller ved at gøre samarbejdsaftalerne mere rettighedsbaserede som i overenskomst-systemet? Her manifesterer sig ikke en klar hovedkurs. De forskellige holdninger afspejler antageligvis også, at der ikke pågår en fælles diskussion om, hvordan indflydelsen og medbestemmelsen kan udvides. Her vil organisationerne kunne få en vigtig rolle at spille i at sætte forandringer af samarbejdssystemerne på dagsordenen.

## 7. Repræsentanternes uddannelses- og handlekompetencer

Den forudgående analyse har vist, at repræsentanterne skal agere i en mangefacetteret kontekst, som samtidig er i forandring på afgørende måder. Det er derfor relevant at se på, om repræsentanterne selv føler sig veluddannede, eller om der er brug for at udbygge eller ændre de faglige organisationernes indsatser på uddannelsesområdet. Repræsentanterne har afgivet svar på en række af de "formelle" kompetencer, som er knyttet tematisk til repræsentantuddannelserne, og de har endvidere forholdt sig til nogle bredere behov for kvalifikationsudvikling. I tabel 7.1 fremgår det, hvordan repræsentanterne oplever, at de er udrustet med de givne kompetencer.

**Tabel 7.1 Repræsentanternes uddannelseskompetencer (%)**

	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	I ringe grad	Ved ikke	Ikke relevant	N
<b>Overenskomstopgaver</b>	14	42	15	13	2	15	7263
<b>Lønpolitik</b>	9	36	20	15	2	17	7256
<b>Budgetter/regnskaber</b>	3	18	32	29	3	16	7250
<b>Personalepolitik</b>	12	49	20	9	3	7	7246
<b>Ledelses- og styreformer</b>	4	23	33	23	4	13	7210
<b>Arbejds miljø og sikkerhed</b>	13	42	26	13	2	4	7262
<b>Medarbejdervalgt bestyrelsesarbejde</b>	10	33	18	12	6	20	7202

Den første interessante oplysning, der kan læses ud af tabellen er, at det egentligt er meget få repræsentanter, der i høj grad finder, at de har de givne 7 kompetencer – kun lidt over 10 % ved de fleste af kompetencerne. Det er overraskende, når vi medtænker, at flertallet af repræsentanter er ansvarlige for f.eks. de overenskomstmæssige opgaver.

Det er desuden bemærkelsesværdigt, at kun 3 % finder, at de i høj grad har indsigt i Budgetter/regnskaber, og det er også her, de største andele ikke føler sig dækket ind. Når repræsentanter i interviewene fremfører, at ledelsens information er objektiv og ikke-manipuleret, kan der rejses tvivl om på hvilket grundlag, der egentlig vurderes. Ligeledes interessant er de høje andele, der ikke har kompetencerne ved Ledelses- og styreformer, og hvor kun 4 % i høj grad finder, at de er godt uddannet.

Når vi betragter kompetenceprofilerne, er de til en vis grad afstemt eller farvet af anciennitet, hverv og placering i udvalgsstrukturen. Det er der i og for sig intet overraskende i, for grunduddannelserne er specifikt rettet mod det enkelte hverv og mod særlige former for interessevaretagelse, der praktiseres af repræsentanter primært på sektor- og hovedniveauerne.

Yderligere analyse viser, at fællestillidsrepræsentanterne er noget til markant overrepræsenteret på de fleste kompetencer, men ikke på Budgetter/regnskaber og arbejdsmiljø/ sikkerhed. Endvidere er SR/AR markant overrepræsenteret indenfor deres domæne, med 30 % der i høj grad føler sig godt uddannet i Arbejdsmiljø og sikkerhed, og endelig stiger kompetencerne med ancienniteten.

Gruppen 'Ikke-relevant' udgøres helt overvejende af sikkerheds- og arbejdsmiljørepræsentanter, der i særlig grad finder, at de ikke har brug for f.eks. kompetencer i budgetter og regnskaber (40 %) og ledelses- og styreformer (32 %).

Det generelle indtryk af svarfordelingerne samlet set er, at med det givne kompetenceniveau og kompetencespecialisering, vi kan læse ud af tabellen, er repræsentanterne ikke klædt på til en eventuel effektivisering af udvalgsstrukturen, hvor funktionerne samles i én person.

Vi vil herefter undersøge andre forhold, der kan bidrage til at forstå hvilke kompetencer, der er brug for i dag, og her tænker vi på de forandringer i arbejdspladsens kontekst, som repræsentanterne oplever dem.

**Tabel 7.2 Forandringer og kvalifikationer (%)**

	Helt enig	Ret enig	Hverken enig eller uenig	Ret uenig	Helt uenig	Ved ikke	N
<b>Det kræver flere kvalifikationer at være repræsentant</b>	27	46	16	2	1	8	7305
<b>Det er blevet sværere at påvirke ledelsens dagsordner</b>	15	32	28	14	3	7	7295
<b>Der er kommet flere samarbejdsproblemer i medarbejdergruppen, som det er min opgave at løse</b>	6	20	35	21	10	8	7250

Generelt finder store andele af repræsentanter, at det kræver flere kvalifikationer at være repræsentant. Det opleves hos tilsammen 73 %. Kvalifikationsudviklingen må ses på baggrund af flere udviklinger; en øget prioritering af personalepolitikker og arbejdsmiljøet samt de nye ledelsesstrategier, vi tidligere har undersøgt effekterne af.

Fællestillidsrepræsentanter og øvrige repræsentanter på hovedudvalgsniveau finder kvalifikationsudviklingen mest udtalt, hvilket vi også på baggrund af interviewserien antager, har sammenhæng med, at forhandlingsmængden er større og voksende på dette niveau. De nye ledelsesstrategier er kontinuerligt dagsordensat på hovedudvalgsniveauet, mens de mere selektivt sættes til drøftelse på det lokale niveau.

Det kræver også mere at kunne påvirke ledelsens dagsordener end tidligere (jf. også kapitel 4), hvad tilsammen 47 % erfarer, og her er det igen særligt hovedudvalgsniveauet og fællestillidsrepræsentanterne, hvor en større andel erfarer dette. Tendensen til at det er blevet sværere at påvirke er imidlertid gældende for alle repræsentantgrupper, hvilket er bemærkelsesværdigt, da samarbejdssystemets drøftelser finder sted på baggrund af ledelsens positive indstilling til reel indflydelse og medbestemmelse til repræsentanterne. Endelig konstaterer lidt mere end en fjerdedel, at der er kommet flere interne samarbejdsproblemer blandt kollegerne. Men det er altså ikke hovedbilledet. Igen er det fællestillidsrepræsentanterne, der her mærker det største handlepres.

Fra undersøgelsens interviewdel kan der yderligere siges nærmere om kompetencerne:

Der eksisterer et uopfyldt kompetencebehov blandt repræsentanter. Det kan man faktisk også aflæse i den forudgående analyse. Dels sker der mange nye forandringer, som ledelserne næsten udelukkende synes at have informationsviden i forhold til, når ledelsesstrategierne udvikles og implementeres. Det har især fællesrepræsentanterne erfaret ved, at de flest af alle har fået sværere ved at påvirke ledelsernes dagsordener, og de mærker også mest behovet for udvikling af kvalifikationerne. Men noget tilsvarende kunne også gælde i basis, der hvor ledelsesstrategierne implementeres. Det gælder nogle af de nye koncepter som standardiserede kvalifikationsmodeller og Lean-konceptet, som det tidligere vist er mange repræsentanter i spørgeskemaundersøgelsen, der ikke ved, hvad de skal mene om.

For det andet kan vi ud af ovenstående tabel 7.1 om repræsentanternes uddannelseskompetencer se, at der må være et kompetenceunderskud, forstået som handlekompetencer i forhold til ledelsesstrategierne, med indsigten i budgetter og regnskaber og indsigten i ledelses- og styringsformer som eksempler. I den offentlige sektor drejer det sig også om forvaltningspolitikken. Vi mener at kunne genfinde problemstillingen i interviewene. Mange repræsentanter arbejder solidt ud fra en regelbaseret viden, f.eks. blandt SR/AR, mens de analytiske kompetencer trænger til at udvikles. Det gælder dels kompetencer til at kunne trænge bag NPM forståelsesrammen og -begreberne, som det gælder kompetencer til at kunne afkode effekterne af de nye ledelsesstrategier og deres indvirkning f.eks. på det psykiske arbejdsmiljø. Der er således en for smal kvalifikationsprofil i forhold til, hvordan ledelsesstrategierne skal forstås og til at udvikle en anderledes helhedsforståelse af konteksten. Der må derfor finde en kompetenceudvidelse sted således, at den regelbaserede kompetenceudvikling og den procesorienterede kompetenceudvikling med henblik på at tilegne sig samarbejdsforståelser og -kompetencer udvides til at indbefatte en højere fagpolitisk kompetence til at analysere de kontekster, repræsentanterne bevæger sig i, i et samfundsmæssigt helhedsperspektiv.

Fra interviewserien kan vi se, hvordan en stor del af repræsentanternes læring sker i dagligdagen og knytter sig til de erfaringer, de gør i forsøget på at manøvrere i de store forandringer, der sker på offentlige og private arbejdspladser i disse år. Det er ikke kun den økonomiske krise, men også ledelses- og organisationsforandringer, fusioner, outsourcing eller trusler herom, og nye styringssystemer. Repræsentanterne oplever, at det er meget vanskelige situationer at stå i og udsagn som: *"min rygsæk er fyldt op", "det er et meget ensomt arbejde at være tillidsrepræsentant", "vi skal hele tiden være oppe på beatet"* går igen i interviewene. Konfliktspørgsmålene mellem repræsentanter og ledelse er ofte knyttet til arbejdets indhold og langt mindre til de mere traditionelle spørgsmål som personalepolitikker m.m. Kollegaernes opfattelse har betydning for, hvor ensomt arbejdet kan opleves, og her fortæller en del repræsentanter, hvordan kollegaerne er udmattede, apatiske og bryder grædende sammen i

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

### **Sammenfatning**

Undersøgelsen af kompetencer peger på, at der kræves flere kompetencer end tidligere. Man skal kunne matche ledelser, der er blevet mere strategisk tænkende, og som øger forandringshastigheden i institutionerne og virksomhederne. Der er særligt brug for at styrke de analytiske kompetencer i at afkode ledelsesstrategier og evner til at læse udviklinger for institution og virksomhed. Dette gælder for alle repræsentantgrupper, fordi ledelsesstrategierne i dag er indgribende i arbejdet og arbejdsmiljøet på flere forskellige måder end tidligere.

## 8. Kvalitative erfaringer: Interviewundersøgelsen

I det følgende vil vi fremlægge resultaterne af den kvalitative undersøgelse, som omfatter interview med 21 repræsentanter. Vi indleder med at beskrive den overordnede kontekst, repræsentanterne fungerer i. Herefter drejes analysen ind på problemstillinger i samarbejdsstrukturen.

### Konteksten

Det har overrasket os, i hvilken grad der foregår forandringer i repræsentanternes hverdag, og interviewene giver deres bidrag til en indholdsmæssig forståelse af de forandringer, der er behandlet oven for (jf. kap. 4). I repræsentanternes beskrivelser af, hvad der optager dem i deres hverdag på arbejdspladsen, går nogle temaer igen.

Repræsentanter i finanssektoren beretter om at:

Antallet af personalesager er stigende, særligt uenigheder om advarsler, mellemedervurderinger, sygefravær og afskedigelser.

Lederrollen *"er under udvikling fra fagligt dygtige ledere til managers."*

Der er en stigende bekymring over outsourcing af arbejdspladser.

Ansatte *"er nervøse for, hvad der vil ske i banksektoren og med beskæftigelsen."*

Der er en forventning fra ledelsen om at *"performe og optimere kundetilfredshed"*. *"Banken har strammet skruen."* .. *"Man er ikke for få"* .. (og) .. *"selv om man sådant set ikke har haft et økonomisk behov for det, så har man gjort det alligevel."*

*"Den enkelte og teamgrupper bliver målt mere end tidligere; der er samtaler mellem ledelse og team i tide og utide omkring arbejdet og performet."* (repræsentanter finanssektoren)

Repræsentanter i Politiforbundet fortæller om, hvordan politireformen fra 2007 indebærer centralisering af beslutninger om alle væsentlige spørgsmål hos den centrale nationale politiledelse. Samtidig indebærer det også:

- decentralisering af detailbeslutninger inden for en økonomisk ramme;
- effektiviserings- og rationaliseringstiltag udstukket af økonomer og eksterne konsulentfirmaer;
- nye elektroniske systemer for arbejdstidstilrettelæggelse og vagtplaner, der besværliggør uofficielle aftaler og personlige hensyn.

En repræsentant fortæller, at *"De kommer med en masse opprioriteringer af nye kriminalitetsformer, men det stadig er de samme politifolk, der skal løse opgaverne. Det er de samme politifolk, vi skal flytte rundt."* Repræsentanterne finder, at jurister og økonomer har fået mere magt over politiet, og at det politiske niveau er mere styrende og detailregulerende.



Det stresser organisationen. *"Politiet behøver f.eks. ikke at få at vide, at hjemmerøverier skal opprioriteres, når der bliver flere af dem."* (repræsentanter Politiforbundet)

Det opleves som vanskeligere at bevare indflydelsen på større spørgsmål, og der opleves et stærkere fokus på økonomi og økonomistyring: *"Nu er det ren og skær økonomi. Det er ikke kvaliteten i arbejdet, der tæller."* .. *"Men det er lige så galt alle andre steder."* (repræsentant Politiforbundet)

En repræsentant fornemmer en vis mæthed hos kollegerne, når der informeres om konsekvenserne af politireformen. Det er *"de samme negative ting"*, der formidles videre, og der breder sig en apati i organisationen. *"Og der bliver hele tiden opfordret til (ved APV og tilfredshedsundersøgelser; forfatterne): 'Svar nu ærligt på den', og der er det i hvert fald mit indtryk, at der er en del, specielt af de ældre kolleger, at de vil ikke det dér mere, fordi de synes ikke, at der kommer noget ud af det."* Samarbejdsudvalget er efter politireformen længere væk, - i centerbyen for politikredsen - og kommunikationen til kredspolitiledelsen er blevet dårligere.".. *"Det er op ad bakke for Politiforbundet"*. (repræsentanter Politiforbundet)

Repræsentanter inden for BUPL beskriver et pædagogområde, hvor de på den ene side oplever arbejdspladserne som gode, hvad angår relationerne til kollegerne og børnene. På den anden side beskriver de også et pædagogområde og en faglighed, som er presset af stramme økonomiske vilkår og nedskæringer: *"Der er brug for alle hænder"*. Det kræver en vedvarende høj faglig aktivitet at få indflydelse på nye normeringsmodeller og nye strategier for "Inklusion", som betyder, at institutioner skal rumme alle typer børn med specielle behov uden tilførsel af ekstra ressourcer. Politikerne opleves langt væk: *"Hvordan kan de vide, hvad der er godt for børns udvikling – hvad med at spørge nogle nede på gulvet?" "Hvad lægger de i kvalitet, og hvad lægger vi i kvalitet?" "De roder ved vores pædagogik, uden at vi bliver hørt."* (repræsentanter det pædagogiske område)

Repræsentanter inden for socialektoren og sundhedssektoren beretter om en stor forandringsintensitet. De øverste ledelser sætter kvalitet, arbejdsmiljø og patientforløb i fokus. Men *"der hvor kæden – for medarbejderne derude – og det er igen det dér med, at jo længere du kommer ud i virkeligheden – kan hoppe af, det er, at der oppe fra kommer nogle ting om visioner og overskrifter om trivsel og faglig kvalitet – og vi oplever ragnarok, og at der ikke er ressourcer nok."* (repræsentant sundhedsområdet)

I varierende grad fra arbejdsplads til arbejdsplads er dagligdagen indrammet af implementering af mange tiltag, der afgøres på direktionniveau. Det gælder f.eks. afdelingssammenlægninger,

lukninger, akkreditering, nye plejeplaner og ansættelsesstop. En tillidsrepræsentant fra et sygehus udtaler, at kollegerne ikke gider *"forholde sig til det mere. De er udmattede. Der er sådan en mathed. Altså, de har ikke nogen indflydelse på det (omstillingerne; forfatterne). De føler, at beslutningerne bliver taget over hovedet på dem. De bliver pålagt og pålagt, og der bliver ikke givet noget den anden vej."* (repræsentant sundhedsområdet)

Repræsentanter i undervisningssektoren oplever ligeledes en intensiv moderniseringskontekst. Kollegerne er *"markant påvirket"* af de krav, der stilles, og den måde, lærergerningen italesættes på i den offentlige debat. Det drejer sig om nationale tests, 360 graders eftersynet, inklusionsprincippet, fjernelsen af to-lærer ordningen og PISA-undersøgelserne. Der er øget forekomst af stressrelateret fravær og flere sygeforløb med individuelle aftaler om rehabilitering. Der opleves stigende afstand mellem undervisererfaringer og politiske diskurser om, hvad en moderne folkeskolelærer skal kunne i dag for at udføre lærergerningen tilfredsstillende. To ud af undersøgelsens fire underviserrepræsentanter var aktuelt dybt optaget af at udarbejde høringsvar i forbindelse med forslag til sammenlægning af deres større skoler med naboskolen. Repræsentanterne tolker forslagene som begrundet dels i økonomi, dels for at optimere klassestørrelsen på 28 elever og dels optimere arbejdskraftanvendelsen. Lærerne kan godt se, at økonomien er stram, men besparelser skal ikke opnås ved dårligere arbejdsvilkår og faglighed. (repræsentanter undervisningsområdet)

En modgående tendens er registreret på små og mindre arbejdspladser og afsnit inden for social- og sundhedssektoren. Forandringerne og forandringsintensiteten er som beskrevet ovenfor ikke genkendt her. Dette kan ses på baggrund af, at specialfunktioner her synes sværere at rationalisere og effektivisere, og at opgavevaretagelsen har politisk bevågenhed. Repræsentanterne fortæller, at der ikke er pres for *"at løbe stærkere"*, og heller ikke valgsituationer om at renoncere på faglige standarder. Nogle af arbejdspladserne opleves endvidere som opprioriterede. Det forklares med øget politisk bevågenhed i forhold til befolkningssundhed og i forhold til genoptræning og rehabilitering til arbejdsmarkedet. En repræsentant på denne type arbejdsplads var ikke medlem af udvalgsstrukturen, hvilket ikke blev oplevet som problematisk i hvervet. Der fandtes ikke en aktuel viden om problemstillinger i samarbejdsstrukturen, men deltagelse i fagforeningstemadage om arbejdsmiljøspørgsmål var prioriteret. (repræsentanter socialområdet og sundhedsområdet)

På baggrund af interviewmaterialet har vi identificeret nogle temaer, som tilsammen kan være rammesættende for indflydelse og medbestemmelse, som vi vil uddybe nedenfor. Det drejer sig om: økonomi og ledelsesstrategier, samarbejdsforståelser, New Public Management, samarbejdssystemet, og forskningsprojekterne.

## **Økonomi og ledelsesstrategier som rammesættende**

Som svar på spørgsmålet om, hvad der trænger sig mest på lige nu, udtaler en repræsentant fra sundhedsområdet:

*"Jamen, det er jo økonomien, der er jo ingen tvivl. Vi har jo en økonomi, der gør, at folk er trængte i deres arbejdsdag, og at man hele tiden skal vurdere, hvad skal jeg lave af det, jeg egentlig gerne vil. Fordi når man går hjem, så er der rigtig mange, der går hjem og tænker: 'det kunne jeg have gjort bedre', og det bliver folk stressede over. Vi har rigtig mange sygdommeldinger meldinger på stress." (repræsentant sundhedsområdet)*

Tilsvarende fortæller en repræsentant fra den finansielle sektor, at indflydelse er blevet sværere med tiden og at *"jo mere økonomi, der er med, jo sværere bliver det at få noget igennem på personalepolitik og medarbejder goder."*

De to citater er illustrative for, hvordan økonomi og økonomisk rationalitet er meddefinerende for, hvordan der kan tænkes indflydelse og medbestemmelse, og hvordan repræsentanternes bevidsthed også formes af dette faktum. Økonomi og nye ledelsesstrategier betyder ikke, at repræsentanterne ikke har indflydelse og medbestemmelse, men at disse faktorer er med til at rammesætte, på hvilke spørgsmål og hvordan indflydelse og medbestemmelse kan udspille sig. Det vil vi uddybe i følgende afsnit.

### **Indflydelse og medbestemmelse på de nære spørgsmål**

Repræsentanterne oplevede indflydelse og medbestemmelse som størst på det operationelle niveau.

En repræsentant fra det pædagogiske område beskriver sin oplevelse af og erfaring med indflydelse og medbestemmelse:

*"Der (i MED-udvalget; forfatterne) kan man sin medbestemmelse og medindflydelse og er med, så det er meget dejligt også at få lov til at komme den anden vej rundt."*

I denne forståelse er indflydelses-/medbestemmelses-definitionen rettet mod "nære" spørgsmål. Som i en række andre interview er det imidlertid ikke helt lige til at definere, hvad indflydelsen og medbestemmelsen konkret drejer sig om. Men i dette interview fremkommer efterhånden en række eksempler på, hvori indflydelsen og medbestemmelsen består. Der er indflydelse og medbestemmelse på regler og retningslinjer for rygepolitik, sygefraværspolitik og graviditetspolitik, udarbejdelse af en personalehåndbog for arbejdspladsen, og på hvordan

MED-udvalget formidler skrivelser fra det kommunale embedsniveau om, hvordan man ændret kan håndtere arbejdstilrettelæggelsen.

En anden repræsentant, der er fra den finansielle sektor, er skeptisk ved brug af ordet indflydelse, når der tænkes på det taktiske og især det strategiske niveau: *"Du kan ikke bruge indflydelse om det. Vi jo kan heller ikke sige, at vi stemmer imod, men vi kan udtrykke vores bekymringer og sige, om det nu også er godt. Ledelsesretten kan vi jo ikke gå ind og gøre noget ved. Det er jo givet på forhånd."* (repræsentant den finansielle sektor)

Repræsentanten beskriver, hvordan beslutninger om nogle af personalepolitikkerne, såsom trivsel, mobning og sundhedspolitik kan påvirkes, og det gælder ligeledes bankens politik omkring udformning af jobprofiler. Derimod er der utilfredsstillende indflydelse på f.eks. uddannelsespolitik og retningslinjer for omplaceringer. Mest utilgængelig for indflydelse (og medbestemmelse) opleves beslutninger om f.eks. rationaliseringskoncepter, sammenlægninger og outsourcing.

Det kvalitative interviewmateriale peger generelt på, at indflydelsen og medbestemmelsen for repræsentanterne igennem SU-/MED-systemerne overvejende ligger på det operationelle niveau, og for enkeltstående tilfælde medbestemmelse på det taktiske niveau. På det operationelle niveau drejer det sig om implementering af direktiver og overenskomstbestemmelser, arbejdsmiljøindsatser og om konkrete personalepolitikker (graviditetspolitik, rygepolitik, sygefraværspolitik, udarbejdelse af personalehåndbøger, videreformidling af skrivelser fra forvaltningsniveauer og ledelseslag o.a.).

Men der er også tendenser til, at det økonomiske pres beskærer eller udhuler indflydelsen og medbestemmelsen på det operationelle niveau på nogle spørgsmål: *"Jo mere økonomi, der er med, jo sværere bliver det at få noget igennem på personalepolitik og medarbejdergode."* (repræsentant den finansielle sektor) *.. "De er også blevet hurtigere til at tage goderne igen, f.eks. har de taget en frokostpause på 15 minutter i effektivitetens hellige navn"* (repræsentant den finansielle sektor). Og om personalepolitikker udtaler en repræsentant inden for sundhedsområdet, at *"sometider bliver de noget udvaskede, fordi at så er mulighederne (økonomisk; forfatterne) der ikke."*

I andre sammenhænge korrigerer indflydelsen ledelsespolitikken. Ledelserne *"lytter"*, og repræsentanternes funktion i SU-/MED-systemet bliver her at modificere uhensigtsmæssigheder i en given ledelsespolitik. Dette oplever repræsentanterne som en vigtig side af interessevaretagelsen. En repræsentant fra den finansielle sektor beskriver endvidere, hvordan

tillidsrepræsentanterne fungerer som informationskilde for ledelsen om, hvad der rører sig på arbejdspladsen. Det kan modificere negative virkninger af ledelsespolitikkerne.

I nogle tilfælde vedrører indflydelsen og medbestemmelsen i samarbejdssystemet også beslutninger ud over det operationelle niveau. En tillidsrepræsentant på sundhedsområdet fortæller, hvordan ledelsen i forbindelse med omstilling og afskedigelser: *"traf nogle helt egenhændige beslutninger, uden at det havde været behandlet i MED."* Resultatet var en *"smertefuld og turbulent proces."* I den seneste afskedigelsesrunde opnåede B-siden derimod at sætte *"stort aftryk på processen."* Der blev besluttet en række tiltag, der dæmpede virkninger af afskedigelserne. Tiltagene rettede sig bl.a. mod ensartet information til A-siden og B-siden på samme tid, tydelige kriterier for afskedigelser, procedurer for hvornår, hvordan og af hvem personalet får besked om, hvem der er afskediget, oprettelsen af et beredskab af psykologer og retningslinjer for, hvordan situationen for de ikke-afskedigede i de berørte områder håndteres. Ligeledes fortæller en repræsentant fra sundhedsområdet om en ledelsesbeslutning vedrørende lukning af et velfungerende afsnit, der blev omgjort. Ledelsen hørte på MED-repræsentanternes argumenter og lukkede i stedet et nyoprettet afsnit, der efter repræsentanternes mening var et dårligere fungerende afsnit. En repræsentant fra finanssektoren fortæller, hvordan det via et aktivt indspil ved en sparerunde lykkedes at afværge afskedigelser mod, at der blev gennemført besparelser på personalegoder og andre områder.

Eksemplerne illustrerer, hvordan indflydelse og medbestemmelse på det operationelle og taktiske niveau beskrives og opleves varierende, og at ledelserne kan være modtagelige overfor repræsentanternes argumenter. I det første eksempel måtte ledelsen erkende, at den overtrådte procedurer i den første afskedigelsesrunde. Ledelsen var på baggrund heraf styret af en indsigt i, at tab af "produktion" kunne blive for stort, hvis kommende afskedigelsesrunder blev håndteret uprofessionelt. Denne indsigt virkede befordrende for et udvidet samarbejde med repræsentanterne. Både i dette eksempel og i det tredje eksempel udøvedes indflydelse og medbestemmelse på det taktiske niveau med strategiske implikationer.

Imidlertid kan repræsentanterne også stilles over for utilfredsstillende og afmægtige valgsituationer. Det kan være en valgsituation mellem at opsige en lokalaftale om ekstra ulempetillæg eller at der spares en fuldtidsstilling. Det kan også dreje sig om dilemmaer, der inddrager TR personligt, hvor lederen fremfører, at *"hvis du skal gå til det eller det møde, går det ud over dine kollegaer."*

Dilemmaerne går på tværs af sektorerne og har mange identiske træk sådan som følgende citater illustrerer:

- *”De to virkeligheder harmonerer ikke altid sammen. Enderne er ikke altid i kontakt med hinanden. Forholdet mellem de beslutninger der træffes, og den virkelighed der er, bliver længere og længere fra hinanden, når man altså er i en presset økonomisk situation.” (repræsentant sundhedsområdet)*
- *”Trivsel og to-cifrede millionbesparelser bliver rørt sammen.” (repræsentant sundhedsområdet)*
- *”Vi skal have inklusion og rummelighed, men ressourcerne følger ikke med.”(repræsentant undervisningsområdet)*
- *”Nogle gange skal man fungerer som politibetjent, når ledelsen ikke overholder retningslinjerne.” (repræsentant sundhedsområdet)*
- *”Skal vi acceptere afskedigelser i dag for at banken kan overleve i morgen?”(repræsentant den finansielle sektor)*
- *”Det er de tørre tal, der styrer, man glemmer mennesket bag.” (repræsentant politiet)*

Repræsentanterne er bevidste om disse dilemmaer. Flere peger på, hvordan de medvirker til at udmatte deres kollegaer og gøre dem apatiske. Og nogle formulerer en bekymring for, at udviklingen over tid kan betyde en udvikling af instrumentelle arbejdsforståelser.

Som interviewmaterialet tegner sig, hænger denne udvikling ikke alene sammen med stramme økonomiske rammer, men skal også ses i sammenhæng med de nye ledelsesstrategier bredt forstået.

Økonomien som rammesættende for arbejdet i samarbejdssystemet er et gennemgående træk ved interviewene. Det medfører to iagttagelser. Dels er det vanskeligt at opnå indflydelse og medbestemmelse på de spørgsmål, der knytter sig til vilkår i arbejdet: normeringer, blandt andet, og spørgsmål, der knytter sig til kvaliteten af arbejdet. Dels at det bliver vanskeligt at opnå indflydelse og medbestemmelse på det strategiske niveau, selv om der som vist ovenfor er enkelte eksempler herpå.

Det kommer til udtryk på forskellig vis og på forskellige niveauer: den konkrete faglighed kan ikke diskuteres, kvalitet gøres abstrakt, benchmarking bruges som afleder, og hierarkierne kortslutter. Det er et meget væsentligt opmærksomhedspunkt, hvordan dagligdagen kan få plads i MED-strukturen selv på de arbejdspladser, hvor samarbejdet fungerer bedst og indflydelsen og medbestemmelsen opleves størst.

En repræsentant fortæller, hvordan besparelsesinitiativer skygger for, at andre emner kan komme på dagsordenen i MED-udvalget. En anden repræsentant kan fortælle om, hvordan

konkrete beretninger på hovedudvalgsmøderne om overbelægning fører til, at alle ser trætte ud og tænker *"åh nej ikke igen"* (repræsentant sundhedsområdet). Der fungerer her nogle uskrevne regler om, at problemer i arbejdet og i de lokale MED-udvalg kun kan tages op på hovedudvalgsniveauet, hvis de har en generaliserbarhed. Denne definition af, hvornår et konkret spørgsmål er egnet til at blive bragt op på hovedudvalgsniveau, kan teknisk set løse nogle mødeforløb op. Men det skærmer samtidig den øverste ledelse af over for alt for mange eksempler på, hvordan den centrale politik virker.

Det betyder, at det i det offentlige MED-system kan være vanskeligt at bringe konkrete professionsspecifikke argumenter om kvalitet frem; derimod bliver kvalitetsdimensionen almen og gjort abstrakt med begreber som kvalitet i ydelsen. Eller det kan betyde, at argumentationstyper fra B-side repræsentanter, der tager udgangspunkt i konkrete problemstillinger om kvalitet, mødes - og affærdiges - med argumenter af benchmarking typen: *"Når de kan i nabokommunen, må I også kunne"* (repræsentant undervisningsområdet), og *"der er jo ikke mere overbelægning, end der plejer."* (repræsentant sundhedsområdet)

En repræsentant fra det pædagogiske område fortæller, hvordan de på hendes arbejdsplads havde forsøgt at komme rundt om vanskeligheden ved at få drøftet faglige kvalitetsspørgsmål ved at få lederne til at være til stede i det daglige arbejde. Det konkrete forsøg lykkedes dog ikke.

Flere andre repræsentanter bragte spørgsmålet om det politiske niveau og deres interesse for den reelle kvalitet ind med bemærkninger som: *"Hvordan kan de vide hvad der er godt for børns vilkår?"* .. *"Hvad lægger de i kvalitet og hvad lægger vi i kvalitet?"* (repræsentant det pædagogiske område). Der eksisterer en skuffelse over, at politikerne på det offentlige område er så lidt interesserede, sådan opleves det af repræsentanterne, og en udtrykker, hvordan den fælles forståelse og læringsmuligheder direkte forsvinder, når der ingen dialog finder sted.

De senere års besparelser med økonomisk krise i budgetterne har en del steder affødt en højere aktivitet i MED-udvalgsstrukturen, men samtidig gjort det vanskeligere at trænge igennem med alternative dagsordener. En tillidsvalgt beskriver, at ledelsen er blevet *"rabit omkostningsbevidst."* *Det er økonomien, der er den største udfordring, og det gør det svært at komme igennem med nogen som helst ting lige nu."* (repræsentant den finansielle sektor)

Besparelsesinitiativerne og de øvrige bastante dagsordener omkring økonomi, normeringer og omstilling af organisation og arbejdsgange skygger for andre emner, som ikke rigtig kan komme på dagsordenen. De andre emner tenderer derfor til at opnå den dårligste behandling på

møderne eller udsættes til senere møder og derved potentielt udgrænses, fordi ledelserne er optaget af økonomi og besparelser.

MED-udvalgsstrukturen kan hermed tendere til at få karakter af at være informationsgivning fra ledelsessiden. Det er særlig kritisk, fordi en række repræsentanter fortæller, at der sker en forværring af det psykiske arbejdsmiljø samtidig med, at MED-udvalgsrummet fyldes op med andre spørgsmål, som ledelserne finder vigtigere, og det er endvidere paradoksalt, fordi trivsel og det psykiske arbejdsmiljø blev en udvidet opgave for MED-strukturen at diskutere og identificere former for arbejdsrelateret stress. Det peger materialet således klart på: den generelle moderniseringskontekst er rammesættende for, hvad der er til behandling, og vigtige temaer for repræsentanterne kan nedprioriteres eller helt være fraværende på dagsorden.

## Opsummering om ledelsesstrategier

Vi har gennem det foregående afsnit forsøgt at vise at:

- Ledelserne giver plads til medindflydelse og medbestemmelse, der koncentrerer sig om de forholdsvis nære spørgsmål knyttet til personalepolitikker og arbejdsmiljøet; det man kan kalde de mere traditionelle indflydelsesfelter – især på det operationelle niveau.
- Derimod er spørgsmål der rammesætter vilkår i arbejdet - særligt omkring økonomi, budgetter, personaleressourcer og langsigtede mål og strategier vanskeligere at løfte, selvom der som vist er eksempler herpå i både den offentlige og private sektor.

Man kan antage, at samarbejdsstrukturen også er en mekanisme til at få kanaliseret utilfredshed og potentielle konfliktspørgsmål på arbejdspladserne ind i formaliseret ramme. Hvis denne mekanisme ikke bruges eller ikke opleves brugt af medarbejderne, kan man antage, at potentielle udviklingsmuligheder og mere strategiske satsninger vil stoppe eller få en dårligere kvalitet.

Det må yderligere antages, at hvis denne udvikling - hvor indflydelsen også på såvel de nære hverdagsspørgsmål som de strategiske spørgsmål opleves som vigende – fortsætter, vil det indebære en desillusion hos de ansatte og udviklingspotentiale og udviklingslyst kan gå tabt. Og det er værd at hæfte sig ved det billede, der tegnes af tegn udmattelse og risiko for instrumentalisering af arbejdsforståelsen. Det har været et kendetegn ved det danske arbejdsmarked og opbygning af samarbejdsstrukturer, at det skete med baggrund i et ønske om at arbejde inkluderende og systematisk med medarbejderindflydelse. De fælles formulerede



politiske mål har været at udnytte samarbejdsstrukturerne til at fremme udvikling og kreativitet på arbejdspladserne – og bruge medarbejderne og repræsentanterne som aktive medspillere i dette. Arbejdspladsernes og institutionernes evne til at bremse de tendenser til negative spiraler, vi kan se i interviewmaterialet, vil efter vores vurdering være afgørende for, i hvor høj grad det vil være muligt at anvende medarbejdernes potentiale i den fremtidige udvikling og dermed opretholde de styrker, der har kendetegnet det danske arbejdsmarked gennem årene.

### **Samarbejdsforståelse og -relationer som rammesættende**

*"Vi har været meget selvkørende. Jeg synes faktisk, vi løste det godt."* Sådan udtrykker en tillidsvalgt på undervisningsområdet det om samarbejdet med ledelsen på institutionen – et samarbejde, der omfattede faglighed, arbejdsvilkår og håndtering af krav fra forvaltningen. Karakteristisk for dette samarbejde er, at det har været bygget op om en løbende dialog, også uden for det formelle medindflydelsessystem. Der har også fundet en mere direkte dialog og problemløsning sted.

Anderledes beskrives det af en tillidsvalgt på sundhedsområdet: *"altså vores leder, han lytter, og så gør han stort set ikke andet vel"...* *"vi har ledere, der er afmægtige, hvor de f.eks. siger, hvis vi skal overholde de ting der (personalepolitikker; forfatterne), så skal du vide at så går det ud over nogle af dine andre kollegaer."*

De to citater er yderpoler i forhold til, hvordan samarbejdet med ledelsen beskrives gennem interviewmaterialet – og netop samarbejdsforståelsen er en yderligere indgang til at forstå, hvordan indflydelse og medbestemmelse rammesættes.

Samarbejdsforståelsen ligger som en indbygget logik for den måde, repræsentanterne træder ind i strukturen på. Der er en forventning om konsensusøgende og konstruktiv adfærd, og der kan også være foregået forventningsafstemninger og rolleklaringer fri for arbejdspladsens og samarbejdsstrukturens kontekst og i friere og gruppedynamiske sammenhænge mellem ledelse og repræsentanter.

Flere repræsentanter beretter om, hvordan de arbejder med en samarbejdsorienteret strategi for at blive hørt af ledelsen og dermed opnå den anerkendelse, der kan føre til resultater på kollegaernes vegne. Det sker på trods af – kan man sige – at de opfatter de spørgsmål, der bliver behandlet i samarbejdet som modstridende: *"Efterhånden alt, der bliver behandlet har jo i et eller andet omfang modstridende interesser, så der ligger en masse konfliktområder og konfliktpotentialer der."* (repræsentant sundhedsområdet).

Det generelle indtryk er imidlertid, at praksis i udvalgsstrukturen bevæger sig inden for en ramme, hvorefter repræsentanterne som beskrevet i forrige afsnit overvejende korrigerer ledelsespolitikken, og at lederne også anvender repræsentanternes tilstedeværelse i udvalgsstrukturen til dette formål. En tillidsrepræsentant fra finanssektoren udtaler: *”Vi er med til at forme tingene, så meget som banken vil, selvfølgelig. Vi kommer med indspark, der gør, at nogle ting bliver ændret. Banken lytter. De lytter, og hvis det er fornuftigt for dem, så vil de også godt gå med til de.”*

Repræsentanterne beretter om, hvordan de er med til at påvirke ledelsesrepræsentanternes indstillinger i beslutningsprocesser, fordi de er gode til at indfange stemninger blandt de ansatte, som ledelsen ikke selv via mellemliderne fuldt ud kan afkode. Sammenholdt med, at indflydelse og medbestemmelse gennemgående finder sted på det operationelle niveau – tegnes der også billeder af de øverste ledelser, der formidler politikker og viden nedad gennem systemet. Beslutningerne er taget på forhånd, og ledelsen bruger generelt ikke udvalgsstrukturen proaktivt og medinddragende ud fra en forestilling om, at de ansatte besidder ressourcer, der kan udvikle organisationen. Omvendt bliver B-siden herigennem også let fastlåst i en reaktiv rolle, hvilket kan være forståeligt nok: de større spørgsmål er utilgængelige for indflydelse og medbestemmelse, mens man kan opnå indflydelse og medbestemmelse på spørgsmål på det operationelle niveau, og de kræfter, der investeres, bindes hertil. B-siden kommer let til at indtage en position, hvor man venter på, at ledelsen kommer med udspil.

Repræsentanterne fortæller, hvordan de arbejder med at udvikle deres forståelse af relationerne, og flere kan berette om, hvordan de har forladt en konfronterende stil til fordel for en mere samarbejdsorienteret og ikke-konfliktoptrappende dialogform. En repræsentant fortæller, at: *”Før i tiden var jeg en enorm kampstridig tillidsrepræsentant, og jeg har da fået tvunget nogle ting igennem af den vej. Men det havde måske været bedre for samarbejdet, om jeg havde valgt en anden strategi”* (repræsentant sundhedsområdet). Dette skift i opfattelsen af samarbejdsrelationen er foreneligt med at anvende faglige kampskridt i sidste instans. *”Vi skal helt klart have en bagkant i forhold til, hvad der er nok.”* (repræsentant sundhedsområdet) Repræsentanterne forsøger altså at balancere rollen med henholdsvis interessevaretagelse og medspiller til ledelsen og er bevidste herom: at være ”lynafløder” eller ”mediator” mellem ledelse og medarbejdere er nogle betegnelser, der bliver udtrykt i interviewene.

Det er ikke altid let, fordi konfliktfyldte spørgsmål som normeringer og faglig kvalitet kan blive forsøgt afpareret af ledelserne. Der er eksempler i materialet på afledning fra ledelsens side. En trivselsundersøgelse blev mødt med et ledelsesargument om, at resultatet skyldes 1½ års

specielle omstændigheder med omstruktureringer og afskedigelsesrunder, men: *"det er ikke rigtigt, for der ligger en APV nogle år tilbage, som siger det samme, og siden er der ikke gjort noget tiltag for at ændre det."* (repræsentant sundhedsområdet) Der er også eksempler på mere subtile former for afvisning, f.eks. henvisninger til at andre arbejdspladser har dårligere forhold – underforstået så kan "vi" også klare det, at overbelægning har set sådan ud længe – underforstået så må vi acceptere det, eller at de faglige dagligdags problemer er for petitesseagtige til at behandle. Repræsentanterne oplever, at disse situationer *"kræver hård på brystet"*, og de bruger hver i sær energi på at arbejde med og *"lære"*, hvordan de skal udvikle deres rolle i balancen mellem konflikt og medspil.

Over for de nærmeste ledelser indtager en del af repræsentanter en forstående position. De nærmeste ledere ses som enige i repræsentanternes problemtolkning, og der udtrykkes forståelse for, at lederne qua deres rolle indtager de positioner, de gør. Der opstår, hvad vi vil kalde en prosocial eftergivenhed. Det skal ses i lyset af, at materialet giver indtryk af ret hierarkiske organisationer. Nogle områder har en lang historie med topledelse, der befinder sig organisatorisk på distancen, mens andre beskriver, hvordan der er sket en udvikling de seneste år fra en forholdsvis flad struktur, hvor dagligdagen gled, til hierarkiske organisationsopbygninger, hvor beslutninger af betydning for dagligdagen tages langt (repræsentanter politiet, det pædagogiske område og undervisningsområdet). Hovedparten af repræsentanterne har en opfattelse af, at de lokale ledere gør det, *"så godt de kan"* under de givne omstændigheder. Men det betyder omvendt også, at nogle repræsentanter i situationer kan være tilbageholdende med at kræve indflydelse og medbestemmelse eller foreslå andre veje at gå – enten fordi de ikke ønsker at sætte de lokale ledere i yderligere konfliktsituationer, eller fordi de har erfaret, at de lokale ledere har begrænsede beslutningskompetencer. De hierarkiske organisationsopbygninger giver altså aktørerne forskellige erfaringer og forskellige tolkninger af, hvad problemerne er. Det kunne være en dynamik i udvikling, men det vil kræve, at der ledelsesmæssigt også i toppen af pyramiden arbejdes med at inddrage og lægge vægt på repræsentanternes vurderinger.

Endelig skal det fremhæves, at de uformelle relationer også har betydning for, hvordan det formelle samarbejde udvikler sig. Gode uformelle relationer og kontakter mellem repræsentant og ledelse i hverdagen spiller ind på samarbejds klimaet i de formelle sammenhænge – men først og fremmest bliver disse relationer også brugt til løbende problemtolkning og løsning. Problemerne løses, før de vokser sig store eller bliver til konflikter.

## Afsluttende

Vi har i ovenstående afsnit forsøgt at vise, hvordan samarbejdsforståelse og relationer har betydning for indflydelsen og medbestemmelsen. Der er tale om:

- En indbygget logik i samarbejdsorganerne, hvor samarbejdsforståelserne er med til at forme samarbejdet, og hvor repræsentanterne mere eller mindre bevidst arbejder med at udvikle deres rolle indenfor denne ramme
- En struktur, hvor den hierarkiske opbygning sætter en begrænsning på indflydelsen og medbestemmelsen, dels fordi beslutninger med betydning for dagligdagen tages på organisatorisk - og måske også fysisk - afstand fra hverdagen.

## New Public Management i henhold til interviewpersonernes oplevelsesverden

NPM er en fællesnævner for flere ting: en politisk strategi for at ændre og reducere den offentlige sektors rolle i samfundet; en særlig måde at italesætte nyttebetragtninger og nyliberale værdier på; en forvaltningspolitik bygget på overførsel af den private sektors ledelses- og styringsmetoder og endelig en slags værktøjskasse til ledere i det offentlige, så de rustes til at være "managers", der kan tackle både ydre problemer og indre – blandt de sidste også det fagprofessionelle personales indflydelse og medbestemmelse (Madsen 2012). Nedenfor er det de sidstnævnte to betydninger af NPM, der er centrale, eftersom det er de aspekter, som medarbejderne og repræsentanterne i det offentlige har som daglig ramme for arbejdet og påvirkningsforsøg. Men i den finansielle sektor pågår der også rationaliseringer, fusioner og ledelsesmæssige opstramninger, som virker ind i forhold til de erfaringer, der gøres med indflydelse og medbestemmelse.

Generelt bærer interviewene ikke præg af åbne kampe i forhold til NPM. Det er beretninger om konsekvenserne af NPM og de nye ledelsesstrategier, der er blevet videregivet, og endvidere er der opnået indsigt i, hvordan NPM opfattes af de interviewede. En tendens i materialet peger på, at NPM kan afstedkomme kampe om, i hvor høj grad lederne skal agere som "managers", som udfordrer den fagprofessionelle autoritet i forhold til arbejdet, eller om de fagprofessionelle fortsat skal hævde deres medbestemmelse i arbejdet ud fra professionens vidensgrundlag.

Det er måske ikke mindst brydningerne mellem den danske samarbejds tradition og så de nye NPM-tiltag, som giver problemer. Og det for både lønmodtagersiden og den decentrale ledelse.

Det vil sige, at én gang indarbejdede fagpolitiske positioner og samarbejdstraditioner kan være vanskelige at bryde ned igen. Inden for undervisningsområdet har en TR'er berettet om, hvordan et tidligere stærkt selvstyre og godt samarbejde blev påvirket negativt, da der blev ansat en ny skoleinspektør, der ville køre egen (eller forvaltningens) ledelsesstrategi igennem. Det affødte modstand. Efter 2 ½ år betød et pres fra lærerkollegiet, at vedkommende blev afskediget. Her kom medbestemmelsen til udtryk. Det blev slået fast i forhold til den efterfølgende leder, at samarbejdet og dialoger skulle respekteres. Og det er blevet tilfældet. På en anden skole opstod der også problemer efter tiltrædelsen af en ny leder, der ikke ville dyrke dialog og samarbejde. Men her tabte lærerne i første omgang slaget. Den ny leder gennemførte på foranledning af forvaltningen hårde økonomiske besparelser og "opløste" den eksisterende udvalgsstruktur, som fandtes ved siden af samarbejdsudvalget, og hvor lærerne besad faglig autoritet. B-siden måtte indstille sig på vedvarende hård ledelsespraksis. Resultatet blev en *"ond stemning på møder"* og *"meget konfrontatoriske samtaler"* (repræsentant undervisningsområdet), og kun gradvist fik lærerkollegiet genvundet en del af den tabte medbestemmelse i en nyoprettet udvalgsstruktur med tråd tilbage til den opløste struktur.

Det er et gentagende mønster, at forvaltningsreformer og ledelsens handlinger har taget sigte på at *presse drift igennem med færre ressourcer*, som et middel til at få *produktivitetsudviklingen* i vejret. Det formuleres forskelligt, men det er samme form for rationalitet, der er erfaret på de forskellige faglige områder af repræsentanterne. *Økonomi* står øverst på dagsordenen hele tiden, næsten overalt. Dermed følger andre moderniseringsplaner, og vi har fået ganske parallelle beretninger om nye arbejdsgange, øget arbejdspress, og stærkere instrumentalisme. Én formulerer det således: Ledelsen ønsker, at der *"skal leveres Magasinvarer til Netto-priser."* Det stærke fokus på økonomiske besparelser opleves som stående i modsætning til den stigende anvendelse af eksterne konsulentfirmaer, som kommer med undersøgelser og anbefalinger, der virker som bestillingsarbejde, der skal bekræfte allerede udtænkte ledelsestiltag. Nye målemetoder af faglige standarder og produktivitet og kontinuerlige organisationsændringer har også båret væksten i et nyt lag frem af eksperter, embedsmænd og konsulenter, som har en anden rationalitet end personalets og som er adskilt fra de ansattes daglige erfaringsammenhænge. Der er stigende pres for at "performe" og samtidig optimere brugertilfredsheden. NPM sætter netop brugerrollen i centrum frem for borgerrollen. Det presser producenterne af de offentlige ydelser.

Vi kan konstatere, at udviklingen afstedkommer "prioriteringsdilemmaer", som igen viser hen til, at NPM udfordrer de rådende fagligheder: Skal der arbejdes for *"flere hænder"*, *"nyt legetøj"* eller *"nye møbler?"* (repræsentanter det pædagogiske område). En repræsentant fortæller, at: *"Selvfølgelig er vi rigtig meget faglige, men vi ved også godt når vi er pressede, så kan det godt*

være, at fagligheden ikke står højt. Altså, det synes vi ikke er okay, at det nogen gange er rå-pasning" (repræsentant det pædagogiske område). Repræsentanter i social- og sundhedssektoren beretter om bekymringer hos medlemmerne i forhold til, om de kan opfylde de faglige standarder, når de overtager opgaver fra en anden faggruppe og "hvad sker der med autorisationen, når jeg laver fejl?" (repræsentant sundhedsområdet). Repræsentanterne beretter om, at mange medlemmer ikke kan yde den faglighed, de gerne vil, og at kolleger "udvikler en negativ feedback" på sig selv.

På en anden arbejdsplads fortæller en repræsentant, at der er udarbejdet en "prioriteringsliste", der angiver, at "vi kan nå de her ting, når vi er få, men vi må ikke bruge den mere end to dage, så skal ledelsen ind og se på, hvordan vi kan afhjælpe det problem det åbenbart giver, at vi ikke kan gøre det." (repræsentant sundhedsområdet). I forhold til at tackle prioriteringsdilemmaer og fastholde fagligheden i arbejdet peger repræsentanterne fremadrettet på, at såvel mere ledelsesansvar som kollektiv diskussion blandt medlemmerne om, hvad man kan yde under de givne vilkår, er nødvendig for at overkomme, at den enkelte står alene med følelsen af svigt og ikke at kunne slå til.

Et vigtigt opmærksomhedspunkt ud fra interviewene er, hvordan NPM forstås og kobles til de konkrete erfaringer. Her er det interessant, at med den økonomiske opfattelse, der har forrang i NPM-filosofien, går hidtil anvendte begreber for mål for standarder ud af brug. Et eksempel er ledere, der ikke længere ønsker at operere med begrebet "normeringer". En repræsentant fortæller:

"Sådan noget som normeringer, det er blevet afskaffet. Det er der ikke noget, der hedder. Vi har fået en chef her, der er økonom, og han har altid syntes, at det var noget mærkeligt noget det dér. Og vi har så heller aldrig rigtigt kørt efter det. Vores nærmeste leder har også sagt sådan lidt: "Arh, det går vi ikke så meget op i, fordi vi tjener penge, altså vi har generet et overskud hvert år". Så der er ikke nogen, der har bekymret sig om, hvor mange vi har været ansat, fordi vi har kunnet generere overskud." (repræsentant sundhedsområdet)

På denne arbejdsplads er der sket en aktivitetsudvidelse, og med aktivitetsudvidelsen er der fulgt mere personale med. Men det er budgetterne, der styrer, hvor meget personale, der skal være, ikke "normering i gammeldags forstand", og personaleforbruget skal holdes inden for lønbudgettet. Repræsentanten fortæller, at der er en interesse i at "få så meget produktion igennem så hurtigt som muligt", og "på vagterne der har vi jo som regel travlt." Men det tematiseres ikke, at der kan være en mulig sammenhæng med aktivitetsudvidelsen og personaleforbruget. Med et manglende mål for, hvor meget personale, der skal være til en

given opgavevaretagelse, synes det vanskeligt at stille et mål op for, hvor mange der skal være på arbejdet, uden at der finder en arbejdsintensivering sted. Videre kan man rejse spørgsmålet, hvordan repræsentanterne kan forhandle om forholdet mellem produktion og personaleforbrug, hvis der ikke eksisterer et anerkendt mål herfor? Vi mener, at NPM tankegangen rykker afgørelser om personaleforbruget væk fra en samlet vurdering af, hvad der er en rimeligt og acceptabel arbejdsbelastning og ind i en økonomisk forståelse af, hvad der er råd til af personale inden for et i forvejen fastlagt budget.

Det psykiske arbejdsmiljø synes de fleste steder at lide under effekterne af nye NPM-tiltag, hvor mange forskellige faktorer kan påvirke arbejdsmiljøet. En arbejdsmiljørepræsentant fortæller, at hun er *selvskreven i utroligt mange mødesammenhænge*, hvad angår nyindretning, ombygning og apparaturudvalg etc., og har indflydelse og medbestemmelse på disse spørgsmål. Det psykiske arbejdsmiljø er sværere at håndtere. *”Det er ikke svært at stille spørgsmålene (i trivselsundersøgelser; forfatterne), men det er svært at lave en handlingsplan.”* På arbejdspladsen er der en andel af kollegerne på omtrent en femtedel, der finder det psykiske arbejdsmiljø dårligt. Men det kan være vanskeligt at fastslå, hvad årsagerne er, og hvordan de elimineres. Der kan peges på en række mulige årsager, herunder hvordan man taler til hinanden, personaleudskiftning, personrelaterede problemer; *”veninde”*-kultur og stress i forbindelse med øget produktivitet. MED-udvalget diskuterer tilbagevendende de konkrete forhold på arbejdspladsen, men det er svært at lave en velfungerende handlingsplan for det psykiske arbejdsmiljø. *”Hvor skal man ende og hvor skal man begynde?”* (repræsentant sundhedsområdet)

Vi kan generelt konkludere ud fra interviewene om NPM, at der ikke synes at være en samlet begrebsramme og et samlet sprog for ledelsesstrategierne. Interviewene indeholder eksempler på, at markedstænkningens begreber og sprogbrug erstatter et professionsfagligt sprog og et overenskomstmæssigt sprog. Der kan også identificeres et behov på B-siden for at være bedre rustet til strategisk at vurdere information og viden og til at vurdere, hvad ledelsens motiver til at foreslå noget bestemt skulle være. Information og viden er blevet en mere afgørende strategisk ressource i samarbejdssystemet. NPM er mangefacetteret, og der er brug for, at de forskellige elementer sættes sammen i en analyse af, hvordan ledelsesstrategierne kan forstås, f.eks. i sammenhæng med stress og andre belastninger, og hvordan implementeringer har virkninger på fagligheden, arbejdet og arbejdsmiljøet. Ellers kan indsatses bindes til *”de små ting”*, der kan opnås indflydelse og medbestemmelse på, mens de større spørgsmål, som har sammenhæng med ledelsesstrategierne, udgrænses.

Når vi diskuterer NPM, er det endelig vigtigt at holde sig for øje, hvordan de nye ledelsesstrategier italesættes, og hvordan de implementeres sideløbende med andre personalepolitikker. NPM tiltag kan fra ledelsesside italesættes som tiltag, der åbner op for mere indflydelse for de ansatte. Det gælder især:

Øget medinddragelse i udviklingen af offentlige serviceydelser eller ”produkter”. VK-regeringens kvalitetsreform fra 2007 opererede med begrebet ”medarbejderdreven innovation” lånt fra det erhvervspolitiske felt.

Øget medinddragelse som overordnet filosofi, hvor ”basisinitiativer”, forslag fra medarbejderne, kan sendes ind til ledelsen.

Kontraktliggørelse af arbejdsrelationen: ved siden af den formelle arbejdskontrakt inviteres medarbejderne til at lave kontrakt med arbejdsstedet, hvor ledelsen så vil prioritere ønsker og ideer, som man kan blive enige om.

Nye procesorganiseringer, hvor medarbejderne selv skal hjælpe med at optimere arbejdsgangene. I LEAN-produktionsfilosofien og andre managementstrategiske udformninger kommer medarbejderne således med til at hjælpe ledelsen med at organisere forløb af arbejdsgange.

Personaleledelse skal gøres mere orienteret mod at overlade ansvar til ansatte – for så vidt de vil arbejde på at realisere institutionens og virksomhedens formaliserede vision og mission.

Det er således ikke omkring de forvaltningspolitiske styringsinstrumenter, benchmarkingøvelser, resultatopgørelser, konkurrence og budgetprocedurer mv., der propageres øget ”demokratisering”. Det er derimod omkring de aspekter, der direkte og værdimæssigt angår forholdet mellem ledelser og de enkelte medarbejdere – sekundært medarbejdergruppen omkring punkt d) – som er i spil. Reelt er der tale om øget medarbejderinvolvering på det individuelle niveau, og med ledelsesretten uantastet. Det er således *ikke* det kollektivt baserede indflydelses- og medbestemmelsessystem, der skal bruges i henhold til ledelsesstrategierne. Tankeskemaerne er udviklet ud fra individ-modellen, der så overføres til områder, hvor medarbejdernes viden, kunnen og vilje kan instrumentaliseres for institutions- og virksomhedsinteresserne. Det er også derfor, de strategiske beslutninger, normeringsbestemmelser, controlling-systemer m.v. ikke er berørt af de nye ideer og værktøjer til at give medarbejderne større indflydelse og medbestemmelse – kollektivt.



## Et sammenhængende samarbejdssystem?

*”Så er det jo, at hvis informationspunktet kommer til at fylde for meget, sådan at vi bare sidder og nikker til de beslutninger, de har taget, så ...! Og det er jo også at ledelsedilemma, at tingene skal gå så hurtigt som de skal. Det bliver så lidt mere et informationsmøde mere end et diskussionsmøde. Og det bliver lidt kedeligt. Eller dybest set uinteressant. Fordi de samme ting stort set kan blive sagt på MED, medarbejderpersonalemødet dagen efter. Så er man bare blevet orienteret et døgn før.”* (repræsentant sundhedsområdet)

Det er en aktiv arbejdsmiljørepræsentant fra sundhedsområdet i et lokalt MED-udvalg, der beskriver, hvordan det lokale MED-udvalg også fungerer. For nogle gange fungerer det godt med åbne diskussioner om arbejdsmiljøet. Andre gange er det informationstungt. Så tenderer det til at blive et *”informationsMEDudvalg”*. *”Vi er ikke aktive nok. Vi laver ingen politikker”*, og initiativet til et samspil kommer ikke oppefra. Repræsentanten fortæller: *”Det er aldrig sket, at MED-udvalget udarbejder hørings svar”*. Det er den centrale ledelse, der fastlægger personalepolitikkerne. *”Jeg tror aldrig, vi er blevet hørt eller spurgt, om vi var enige i det, de synes.”* (repræsentant sundhedsområdet)

Citaterne er illustrative for en bestemt tendens i materialet: Adskillelse mellem det lokale niveau og hovedniveauet. Nogle gange forekommer denne adskillelse også på B-siden. Hovedudvalgsniveauet virker *”fjernt”*. En repræsentant inden for det pædagogiske område fortæller: *”Nogen gange sender vi hørings svar af sted, men vi får ikke svar tilbage, og så kan man jo komme i tvivl, om de har læst det”*.

Den anden tendens i materialet er en proaktiv tendens. En repræsentant på hovedudvalgsniveauet fortæller, at hun arbejder på at gøre B-siden *”attraktiv i ledelsens øjne”* dvs. at kunne tilbyde et udvidet samarbejde og *”tage ansvar for at få B-siden til at agere samlet på tværs af faggrupper”*. Set fra denne position ligger problemerne med at få samarbejdsstrukturen til at fungere bedre flere steder i organisationen. Der fortælles om kampe i de lokale MED, hvor lokale ledere ikke vil afgive magt og åbne for B-sidens muligheder for at påvirke. Det er *”skønnet halvdelen af lederne, ja, i halvdelen af de lokale MED er der problemer.”* Her er også ansatte, der ifølge repræsentanten ikke kan løse dilemmaet mellem *”kamp og samarbejde.”* De får sat sig selv i en defensiv position i udvalgsarbejdet, og *”så bliver det Sisyfos-arbejde”* (repræsentant sundhedsområdet). På denne arbejdsplads fungerer høringsproceduren aktivt. I regi af den formelle struktur inddrages udvalgsmedlemmerne i andre aktiviteter rettet mod arbejdspladsen, f.eks. i forhold til at forestå kampagner og temadage for et bedre arbejdsmiljø.

Så forskelligt kan råderummet for, hvad MED-udvalgene diskuterer og inddrages i, være. I det sidste eksempel har ledelsens indset, at samarbejdet er en fordel for at eliminere *"de røde tal på bundlinjen"*. Hvis ikke ledelsen kunne se denne fordel, ville samarbejdsindstillingen måske være en anden: *"Det her, det er noget ledelsen vil"* (repræsentant sundhedsområdet). Der er altså både muligheder og barrierer i ledelseslagene; både på det centrale og lokale niveau.

Der findes også repræsentanter, der fungerer i strukturen på den måde, at de er til stede, men interessevaretagelsen foregår fortrinsvis via andre kanaler. Det drejer sig om de uofficielle møder og sammenhænge og ud fra en kollektiv styrke på arbejdspladsen og tillidsrepræsentantens position ud fra overenskomstsyste­met. En repræsentant inden for undervisningsområdet er skeptisk i forhold til, om MED-udvalgets beslutninger er udtryk for noget afgørende nyt:

*"Lærerne har jo altid bekæmpet mobning i klassen. Betyder den politik, der nu er vedtaget (i MED-udvalget; forfatterne) noget afgørende nyt? Eller er det bare den sædvanlige procedure, der kommer og går? Og det kan være rigtig svært at påvise nogen effekt af det. Altså, vi bliver jo rigtig ofte pålagt, at nu skal vi lave en politik for dét, og nu skal vi lave en politik for dét. Og noget af det er spild af papir. Men hvis vi er forpligtiget på det, så vil vi så gøre det."*

MED-strukturen opfattes som *"tung at arbejde med."* Der er *"meget tomgang i det"*, og flere personalegrupper, der deltager i drøftelser om spørgsmål, som ligger uden for deres domæne. Dog opfattes integrationen af sikkerhedsarbejdet og MED-udvalget som positiv, fordi sikkerhedsarbejdet som ret­lighedsbaseret institution hermed bliver bygget ind i MED-udvalget:

*"Og der vil jeg sige, at det er nok der, hvor jeg synes, vi har kunnet flytte mest. Fordi i sikkerhedsorganisationen, der er nogle magtmidler, som er anderledes end i MED-udvalget. Og hvis man kan få den kringlet den vej rundt, så kan man altså godt få fat i nogle ting, som man har siddet og øffet med i lang tid i MED-udvalget."* (repræsentant undervisningsområdet)

Inden for nogle områder fungerer strukturen ikke sammenhængende. En repræsentant inden for det pædagogiske område fortæller, at en ny aftale om repræsentanter og deres tidsanvendelse betyder færre sektorrepræsentanter og færre tillidsrepræsentanter på det lokale niveau. På det lokale institutionsniveau er de to øvrige TR funktioner blevet nedlagt. Konsekvenserne erfares af repræsentanten som fjernhed til kolleger, og e-mailkommunikation erstatter de uformelle samtaler. Ledelsesgruppen er samtidig udvidet fra tre til fire personer, hvilket repræsentanten mærker: *"Det er oftest et ensomt arbejde, og man skal være en stærk personlighed for at møde ledelsen, som altid er flere personer og et budget, de gemmer sig bag"*

(repræsentant det pædagogiske område). Den flade struktur med personalemøder som myndighed er afskaffet: *”Der er kommet sådan et ledelsesrum, hvor en del af beslutningerne, de er taget. Og når man ikke er til stede, så kan argumenter og hensyntagen ikke virke, og så er det at påvirke, hvad der sker i ledelsesrummet, vanskeligt”* (repræsentant sundhedsområdet). Forandringerne i samarbejdsstrukturen og ledelsesstrukturernes desorienterer medlemmerne, som har sværere ved at se, hvad de nye strukturer skal bruges til. Det gælder til dels også for repræsentanterne. Mens det er tydeligt, hvad *”man skal og kan”* i det lokale MED, er sektorniveauet vanskeligere at definere sig i forhold til. Det opfattes som *”gråzoneagtigt”*, *”der er ingen økonomiske midler. Der er ingen kompetencer ved områdechefen i forhold til ressourcer. Så hvad skal vi diskutere der? Det er sådan et rockwool-lag.”* (repræsentant det pædagogiske område)

Andre repræsentanter har parallelle erfaringer med nye ledelseslag og samarbejdskonstruktioner. Inden for sundhedssektoren fører omstruktureringer til, at den ledelse, der sidder som A-side repræsentant på hovedudvalgsniveau på et sygehus, er fysisk placeret på et andet og større sygehus et andet sted i regionen. Den lokale ledelse har fået snævrere rammer, og aktiviteten i MED-udvalget får karakter af at være informationsgivning. Inden for politiets område, uden for de store politistationer, bevirker centraliseringen, at der er blevet længere til de besluttende ledelser. Der opleves mindre lydhørhed over for lokale problemer, og de lokale ledere har i højere grad en udførende rolle.

Udskiftning af ledere kan ligeledes påvirke repræsentantarbejdet i samarbejdsstrukturen. Repræsentanter fortæller, hvordan de må starte forfra, eller indtage taktiske ventepositioner, når ledelser skiftes ud. En repræsentant fra undervisningsområdet fortæller, at udskiftningen af ledelsen på skolen førte til et skift i samarbejdsrelationen. Under den gamle ledelse *”var vi meget selvkørende her på stedet, og vi havde en leder, der gav os alt ansvar, og han var meget tillidsfuld i forhold til, at vi selv kunne løse de her ting. Og så kom han (den nye; forfatterne) lige ind fra højre og ligesom syntes, at han skulle omstrukturere mange ting.”* (repræsentant undervisningsområdet) Ledelsesskiftet bevirkede, at de eksisterende organiseringer på arbejdspladsen i og uden for den formelle samarbejdsstruktur blev fjernet, og indflydelsen blev rullet tilbage. En forsat utilfredshed i lærerkollegiet bevirkede, at man var på vej til at vinde indflydelsen tilbage, men det var *”op ad bakke”* (repræsentant undervisningsområdet). Andre repræsentanter fortæller, at strategiske målsætninger med samarbejdet ved ledelsesskift stilles i bero, indtil en tillidsfuld relation er etableret, og indtil de ny ledere kan udvikle ejerskab til de politikker, repræsentanterne ønsker at indgå i et samarbejde omkring.

## De anderledes muligheder – forskningsprojekterne

Vi kan altså se, at viden, kompetencer og ressourcer er vigtige. Den viden og information, lederne stiller til rådighed omkring økonomien, betragtes generelt af repræsentanterne som saglig og ikke-manipuleret. Men der er også en anden viden, der kan bringes i spil end ledelsens viden. Det er den praktiske viden og fagprofessionernes egne vidensfundamenter og praksiserfaringer. Det kan vi se klarest, når udefra kommende forskningsprojekter bringes ind i konteksten og leverer modspil til traditionelle ledelsesforestillinger. Vi kan ud fra to fortællinger inden for det pædagogiske område forstå, hvordan projekterne øger forståelsen for, hvorfor og hvordan arbejdspladsen udvikler sig – og dermed også øger repræsentanternes handlemuligheder.

For den ene repræsentant var det *”befriende”* sammen med andre pædagoger at deltage i et forskningsprojekt, der betød en synliggørelse af umyndiggørelse, arbejdsintensivering, faglighedens krise, dobbelt-bind situationer, pædagog-etiske dilemmaer og flugt fra faget (repræsentant det pædagogiske område). Det blev en styrkelse af deres personligheder og også af fagpolitiske positioner fra erfaringer i det pædagogfaglige arbejde og TR-arbejdet. Gennem projektet lærte repræsentanterne at adressere et modgående rationale til det politiske beslutningsniveau. Ud fra et humanistisk rationale stilles spørgsmålet til politikerne og deres normeringsmodeller og nedskæringer: *”Hvorfor gør I det?”* - principielt - og konkret i forhold til f.eks. en budgetmodel og dennes objektive kriterier for besparelser og videre også i forhold til ansvarsplacering og konsekvenser af beslutninger.

En anden repræsentant fortæller at det forskningsprojekt, hun deltager i, er i opstartsfasen. MED-udvalget har ikke været inddraget. Det er iværksat ved henvendelse til TR og personalemøder, der har godkendt institutionens deltagelse efter henvendelse fra kommunen og BUPL. Deltagelsen flugter med repræsentanten oplevelse af manglende indflydelse på de overordnede spørgsmål. Hun betegner projektet som et bottom-up projekt, hvorigennem det skal blive muligt at stille de ansattes rationalitet op i forhold til politikernes. Forventningerne til forskningsprojektet er stor. Hun har en ironisk/kritisk distance, da hun fortæller om, hvordan den ansvarlige i forvaltningen vil inddrage hende i formidlingen af projektet:

*”Ja, jeg skal ud og fortælle alle ledere i kommunen om det her forskning og det vil jeg rigtig gerne, men jeg vil også gerne selv finde ud af hvad jeg skal sige. Og det er da klart, at det skal være indenfor det område - det er jeg godt klar over - men hun (lederen i forvaltningen; forfatterne) kunne jo have spurgt mig: ”Hvad synes du at vi skal tage, hvad kunne være relevante emner”. I stedet for at hun allerede har stykket ud, hvad det er jeg skal, og det er sådan det typiske at få stukket i hånden.” (repræsentant det pædagogiske område)*

## 9. Konklusion: 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 Sikkerhedsudvalgssystemet.

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 ansvarspådragende 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 tilfredsstillere 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 rationaliseringstiltag (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 lønmodtagersiden 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 reformbestræbelser, 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 interresetolkninger 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 samarbejdsklima. Hvis der ikke er udviklet et stærkt lokalt samarbejde, og ledelsessiden ikke prioriterer fællesbeslutninger i disse fora, kan ønsket om at bruge overenskomstsyste­met 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 % 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 %, 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 % 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 svaghedstegn 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 % af repræsentanterne finder, at sådanne forudsætninger 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. Samarbejdsstrukturene 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 % 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 aflejre sig, idet 80 % 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 %. 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 repræsentanters 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 høringssvar som en fastlagt procedure og som aldrig er blevet hørt, fordi fastlagte politikker alene besluttet 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 overenskomstsyste­met 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 overenskomstsystemet. 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 % 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 %, der har erfaringer med skiftende ledelsesformer, 30 % kender til nye kvalitetssystemer, mens nye løn-systemer og nye rationaliseringskoncepter kun erfarer som aktuelle af mindre andele på under 20 %.

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 u hensigtsmæssigheder 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 arbejds erfaringer*. 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 langsommeligt og besværligt virkende, og i stedet er overenskomstsyste­met 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 f.eks. formøder og kontaktudvalgsmøder fungerer som *læringsrum* for repræsentanterne, hvor de udveksler informationer, nuancerer synspunkter, ideudveksler og virker som problemløsere 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 baghjulsposition* (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 offentligsektor ansatte ved spørgsmålet om medbestemmelse på *strategiske* spørgsmål, hvor 38 % i den private sektor og 58 % 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 formulerer 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 % mener reelt at have disse. Det er overraskende, når vi medtænker, at flertallet af repræsentanter ligeledes er ansvarlige for f.eks. de overenskomstmæssige opgaver og her har positive vurderinger af arbejdets resultater.

Det er desuden bemærkelsesværdigt, at kun 3 % 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 % har erfaret, og her er det igen særligt hovedudvalgsniveauet og fællestillidsrepræsentanterne, hvor en større andel angiver dette. Man skal kunne matche en ledelsesside, 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-, evaluerings- 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 vetomagsposition.

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 professionspecifikke), 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 anskues 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 overenskomstsystemets 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.

## Referencer

Agervold, Mogens: *Arbejdet i samarbejdsudvalg: En empirisk undersøgelse af arbejdsformer, indhold og tilfredshed med SU-arbejdet*, pp. 81-98 i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, nr. 2, 2002.

Ahrenkiel, Anne Grethe et al.: *Tillidsrepræsentanter i DSR – udfordringer og svar*. Rapport fra observationer, interview og forskningsværksteder. DSR, Roskilde Universitetscenter og Aalborg Universitetscenter. 2007.

Ahrenkiel, Anne Grethe et al.: *Mellem engagement og afmagt. Tillidsrepræsentant i BUPL – i dag og i morgen*. Roskilde Universitet. 2009.

Bild, Tage et al.: *Tillidsrepræsentanter i DSR – mellem nuets styrke og morgendagens trusler*. Rapport fra en spørgeskemaundersøgelse, DSR, Roskilde Universitetscenter og Aalborg Universitetscenter. 2007.

Busck, Ole et al.: *Medarbejderdeltagelsens transformation – konsekvenser for arbejdsmiljøet*, pp. 31-48 i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, nr. 1, 2009.

Busck, Ole et al.: *Medarbejderdeltagelsens betydning for arbejdsmiljøets kvalitet*. Aalborg Universitet. 2009.

Busch, T. et. al. (red.): *Modernisering av offentlig sektor - Trender, ideer og praksiser*. Universitetsforlaget. Oslo. 2011.

Centralrådet for Statens Samarbejdsudvalg: *Samarbejdsudvalg i staten 1949-1999*. København. 1999.

Christensen, T. and Lægreid, P. (eds.): *Transcending New Public Management. The transformation of public sector reforms*. Surrey. Ashgate. 2007.

Dalsgaard, Lene og Henning Jørgensen: *Kvaliteten der blev væk – Kvalitetsreform og modernisering af den offentlige sektor*. Frydenlund. København. 2010

FTF: *Stress på FTF-arbejdspladser*. København. 2006.

FTF: *MED-konference*. Opsamling. København. 2009.

FTF: *Analyse af MED-systemet*. Notat 22.06.2011. København. 2011.

Gregersen, Camilla et al.: *Tillidsrepræsentanternes læring*. Roskilde Universitetscenter. 2005.

- Hagen, I.M. and Trygstad, S.: *Local flexicurity: resolving the conflict between direct and representative participation*, pp. 557-577 in *Transfer*, vol. 15, no. 3-4. Brussels. 2009.
- Harley, B., Hyman, R. and Thompson, P. (eds.): *Participation and Democracy at Work: Essays in Honour of Harvie Ramsay*. Palgrave. London. 2001.
- Hasle, Peter: *Sikkerhedsorganisationens lange vej*, pp. 95-110 i *Tidsskrift for Arbejdsliv* nr. 2, 2003.
- Hasle, Peter et al.: *Partsaftalers rolle i regulering af arbejdsmiljøet*, pp. 27-42 i *Tidsskrift for Arbejdsliv* nr. 2, 2003.
- Hood, Christopher: *A Public Management for All Seasons*, pp. 93-110 in *Public Administration*, no. 69. 1991.
- Hvid, Helge og Niels Møller: *Det udviklende arbejde*. Fremad. København. 1992.
- Hvid, Helge: *To be in control - vejen til et godt psykisk arbejdsmiljø, læring og innovation?* pp. 11-30 i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, nr. 1, 2009.
- Ibsen, Flemming og Henning Jørgensen: *Fagbevægelse og Stat I-II*. Gyldendal. København. 1979.
- Jensen, Carsten Strøby et al.: *Tillidsrepræsentantundersøgelsen i tal*. Tillidsrepræsentantundersøgelsen 1998. København. 1999.
- Jensen, J. og Olsen, C.M.: *Oversigt over fagforeningsbevægelsen i Danmark i tiden fra 1971 til 1900*. De Samvirkende Fagforbund. København. 1930.
- Jørgensen, Henning: *Consensus, Conflict and Coordination – The Policy Making Process in Denmark*, Edward Elgar. Aldershot. 2002.
- Knudsen, Herman: *Employee Participation in Europe*. Sage Publications. London. 1995.
- 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.
- Kommunernes Landsforening: *Fællesledelse i Blaabyrg Kommune*, En sammenfatning af evalueringen af Blaabyrg. Kommunernes Fællesorganisation. 2003.
- KREVI: *Analyse af MED-systemet*. København. 2010.

Madsen, Mogens Ove: *Nyliberalisme, universiteter og den akademiske frihed*, i Jan Faye og David Budtz Pedersen (red): *Hvordan styres videnssamfundet? Demokrati, ledelse og organisering*. Nyt fra Samfundsvidenskaberne. København (under udgivelse). 2012.

Madsen, Mogens Ove: *Universitetets død - kritik af den nyliberale tendens*. Frydenlund. København. 2009.

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

Navrbjerg, Steen E: *Mellem medindflydelse og medbestemmelse i amter og kommuner*. Forskningsrapport. København. 2005.

Navrbjerg, Steen E: *Mellem medindflydelse og medbestemmelse. Nye samarbejdsformer i amter og kommuner*, pp. 12-33 i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, nr. 3. 2005.

Pollitt, C. and Bouckaert, G.: *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford University Press. Oxford.

Sørensen, Ole H. et al.: *Arbejdets kerne - om arbejde med psykisk arbejdsmiljø i praksis*. Frydenlund. København. 2008.

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

Westenholz, Ann: *Borgere i virksomhedssamfundet*, pp. 81-83 i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, nr. 3. 1999.

Willig, Rasmus: *Umyndiggørelse. Et essay om kritikkens infrastruktur*. Hans Reitzels Forlag. 2009.



## Bilag 1 Interview- og spørgeskemaundersøgelsens metoder

### Interviewundersøgelsen

Den kvalitative undersøgelsesdel består af enkeltinterview af repræsentanter og dokumentstudier, der omhandler, hvad der sker i arbejdspladsernes samarbejdsstrukturer. Vi har søgt at opnå et så bredt udsnit som muligt inden for den praktisk gennemførlige ramme, der er for projektet. Med interviewene ønsker vi at komme bagom svarene i spørgeskemaet og til en dybere forståelse af den interviewedes eget meningsunivers, både inden for og uden for den kontekst og forståelsesramme, der er sat op i spørgeskemaet. Det betyder, at interviewene er søgt tilrettelagt således, at det er den interviewedes optagethed af fænomener i hverdagens arbejdsliv, som tematiseres, og herudfra søges der skabt en forståelse for og en samtale videre til undersøgelsens temaer og problemstillinger, og desuden lægges vægt på at skabe en empiri indeholdende eksempler og dokumenteret viden. Til dette formål er udvalgt en gruppe på 21 interviewpersoner, som ikke er større, end at der er mulighed for at gennemføre og analysere på et længerevarende interview og samtidig indfange den bredde i populationen, som de 20 FTF-organisationer udtrykker. Den gennemsnitlige interviewtid er 1 time og 31 minutter, og alle interview er transskriberet og underkastet en dybere fortolkning. Interviewguiden kan læses i bilag 3.

De 21 interviewede er udvalgt ud fra deres medvirken i spørgeskemaundersøgelsen. I alt 1.903 repræsentanter angav i spørgeskemaet, at de ønskede at medvirke i et interview. I udvælgelsen er der lagt vægt på at sikre en bredde i materialet efter organisation, sektor, anciennitet og indplacering i samarbejdsstrukturen. Der er først kontrolleret for, om gruppen af mulige interviewpersoner adskilte sig fra den resterende hovedpopulation på baggrundsvariable samt erfarings-, vurderings- og holdningsdimensionerne. Dette var ikke tilfældet. Herefter blev der udtaget et bruttoudtræk på 200 tilfældigt udvalgte repræsentanter, og ud fra denne gruppe udtaget en gruppe på 30 repræsentanter fordelt som hovedpopulationen efter hverv, anciennitet, sektor, SU/MED-struktur og indplacering i samarbejdsstruktur (lokalt -, sektor- og hovedudvalgsniveau). På erfarings-, vurderings- og holdningsvariablene adskiller interviewpersonerne sig ikke væsentligt fra hovedpopulationen. I det endelige udvalg på 30 interviewpersoner er det tillagt større betydning, at de større organisationer er repræsenteret med flere interviewpersoner, end at alle 20 medvirkende FTF-organisationer er repræsenteret i interviewsamplet. Interviewene er gennemført fra maj til september 2011.

Yderligere 6 repræsentanter inden for BUPL, Danmarks Lærereforening, Dansk Socialrådgiverforening, Frie Skolers Lærereforening, Politiforbundet og Uddannelsesforbundet er kontaktet for at indgå aftaler om interview, men de trak sig fra aftalerne på grund af manglende

tid (fem) eller ikke-angivne begrundelser (én), og der blev suppleret op med 5 fra bruttolisten af interesserede interviewpersoner.

19 repræsentanter er interviewet på deres arbejdsplads, mens to er interviewet i deres hjem. Fire repræsentanter blev geninterviewet, fordi der ikke var tid nok til at gennemføre interviewet inden for den aftalte tid. I tre tilfælde er interviewtiden aftalt til en time af hensyn til arbejdet. Tre repræsentanter udskød interviewet af hensyn til hhv. uforudset arbejdsopgave på dagen og uventet opstået uenighed mellem kollega og ledelsen, som krævede forhandling.

I undersøgelsen af repræsentanterne i samarbejdsfeltet indgår der fra ti interviewpersoner yderligere skriftligt materiale i form af referater og andre dokumenter fra samarbejdsstrukturen, korrespondance mellem repræsentanter og ledelse, og forskningsprojekter/forskningsrapporter omhandlende samarbejdet og fagligheder på deres respektive arbejdspladser.

Nedenfor er angivet, hvordan repræsentanterne fordeler sig på en række baggrundsvariable. I et kvalitativt udvalg er det ikke den eksakte fordeling på hver variabel, der er interessant, men det faktum, at undersøgelsen med de angivne fordelinger indfanger erfaringer, vurderinger og holdninger fra forskellige kontekster og individer, som er indeholdt i FTF-organisationerne. Det fremgår af oversigten, at interviewgruppen afspejler bredden på de ønskede dimensioner.

Interviewgruppen fordeler sig således:

Efter hverv: 6 sikkerheds- og arbejdsmiljørepræsentanter, 13 tillidsrepræsentanter og 2 fællestillidsrepræsentanter.

Efter anciennitet: 5 har været repræsentanter i 0-2 år, 4 har været repræsentanter i 3-5 år, 4 har været repræsentanter i 6-9 år, 4 har været repræsentanter i 10-20 år, og 4 har været repræsentanter i over 20 år.

Efter antal kolleger: 5 repræsenterer 0-20 ansatte, 8 repræsenterer 21-50 ansatte, 4 repræsenterer 51-100 ansatte, 3 repræsenterer 250-1000 ansatte, og 1 repræsenterer over 3.000 ansatte.

Efter udvalg: 16 lokaludvalg, 2 lokal/sekto­r­udvalg, 2 hovedudvalg og 1, hvor der ikke er et udvalg på arbejdspladsen. 2 af de 4 medlemmer af Finansforbundet er medlem af et formaliseret udvalg, som afholder fire møder årligt med den lokale ledelse og refererer til det større kreds-samarbejdsudvalg.

Efter organisation: 3 Danmarks Lærerforening, 4 Dansk Sygeplejeråd, 4 Finansforbundet, 2 BUPL, 2 Dansk Socialrådgiverforening, 2 Politiforbundet, 1 Danske Bioanalytikere, 1 Danske Fysioterapeuter, 1 Ergoterapeutforeningen og 1 Foreningen af Radiografer i Danmark.

Efter sektor: 5 private, 7 kommunale, 6 regionale og 3 statsligt ansatte.

Efter alder: 6 ml. 30-39 år, 6 ml. 40-49 år, 8 ml. 50-59 år og 1 over 60 år.

Efter køn: 14 kvinder og 7 mænd.

## **Spørgeskemaundersøgelsen**

En spørgeskemaundersøgelse er en kompliceret affære, der rejser en række indholdsmæssige, metodiske og praktiske problemer. Spørgeskemaundersøgelsens fordel er, at den kan afdække nye fænomener og dokumentere deres udbredelse, give informationer om sammenhænge, der ikke er tilgængelige i forvejen, og udtale sig på baggrund af en repræsentativitet. Der er samtidig tale om et måleinstrument, hvor spørgsmålene udtrykker forskerkonstruktioner af den forventede virkelighed og dennes betydning for lønmodtagerne og deres meningsunivers.

Konstruktionen af skemaet er derfor en kritisk fase. Prætest af skema er derfor påkrævet, og meget arbejde består i at kombinere undersøgelsens intention og forskerrelevante teser og strategier med så præcise forestillinger af den virkelighed og det meningsunivers, der er repræsentanternes. Derfor redegør vi nedenfor om skemaets konstruktion, undersøgelsens praktiske tilrettelæggelse, svargruppens repræsentativitet og en vurdering af undersøgelsens gyldighed og pålidelighed. Spørgeskemaet kan læses i bilag 2 som hhv. en MED-skemadel og en SU-skemadel, hvor kun SU/MED-termerne er forskellige.

### **Skemaets indhold og undersøgelsens forløb**

I undersøgelsen deltager repræsentanterne fra 20 FTF-organisationer, der på baggrund af FTF's henvendelse til de 36 medlemsorganisationer i efteråret 2010 valgte at tilslutte sig undersøgelsen. De 20 organisationer repræsenterer 1.10.2011 87 % af FTF's medlemmer. Det elektroniske spørgeskema er udsendt til 15.675 e-mailadresser dækkende organisationernes tillidsrepræsentanter, sikkerhedsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter og såvel medlemmer som ikke-medlemmer af samarbejdsstrukturen på lokal-, sektor- og hovedniveauerne.

Repræsentanter uden for udvalgsstrukturen er således med i undersøgelsen, da de antages at besidde det nødvendige erfaringsgrundlag for at vurdere strukturen og interessevaretagelsen

heri, mens suppleanter ikke indgår, da de vurderes til at have et generelt mindre kendskab til og vurderingsgrundlag af udvalgsstrukturen.

Udkastet til undersøgelsens analyse- og hypotesegrundlag og til spørgeskemaet blev diskuteret i forskergruppen med baggrund i teoretisk forskerlitteratur og forskerundersøgelser af indflydelse og medbestemmelse. På denne baggrund og i samarbejde med FTF's Arbejdslivsudvalg og FTF's sekretariat blev der udarbejdet et udkast til første skema. I konstruktionen af skemaet blev der indholdsmæssigt taget hensyn til: 1) at tegne en profil af TR-hvervet; 2) at give et oversigtsbillede af såvel samarbejdsstrukturens organisation og virkemåder som udbredelse af indflydelse og medbestemmelse inden for og uden for denne struktur; 3) at kortlægge vurderinger af og holdninger til principper for samarbejdsstrukturen samt holdninger til, hvorvidt og hvordan samarbejdsstrukturen kan fungere bedre og indflydelsen og medbestemmelsen øges; 4) at meningsfuldt tilgodese repræsentanterne i de forskellige hverv (TR, SR, AR) og i forskellige samarbejdsstrukturer (SU, MED, MIO – samt repræsentanter uden for udvalgsstrukturen) og 5) at indfange holdninger til, hvordan samarbejdssystemet tænkes i forhold til de øvrige partssystemer på arbejdspladserne - sikkerheds- og arbejdsmiljøsystemerne og overenskomstsystemet. En besvarelsestid på 25 minutter var ligeledes et kriterium.

To pilottests med hver ti repræsentanter i København og Aalborg sammensat repræsentativt på tværs af variablene organisation, hverv, udvalgsstruktur og anciennitet gennemførtes for at kvalificere spørgeskemaet. Testpersonerne udfyldte skemaet individuelt med en efterfølgende gruppediskussion om skemaets udformning og indhold med forskerne som mødeledere. Testene gav anledning til: 1) indholdsmæssige ændringer og tilføjelser; 2) en afkortning af skemaet i to omgange, således at vi herefter forventede en besvarelsestid på ca. 25 min. for hovedparten af respondenterne; 3) en præcisering i spørgeskemaets tekst og i følgebrevet en præcisering af, at repræsentanter med flere hverv og på flere niveauer i udvalgsstrukturen skal svare ud fra det hverv/niveau, hvor de repræsenterer flest; 4) en tydeliggørelse af den forskelligartede terminologi, der anvendes i hhv. SU-, MED- og MIO-systemerne og af repræsentanter uden for udvalgsstrukturen, på grund af nogle testpersoners tvivl om andre terminologiers betydning og 5) en klarere opbygning af "sluser" således, at respondenter for hvert af de 3 systemer blev adskilt. Bagved de ændrede konstruktioner ligger som nævnt til dels, at testpersonerne ikke kender de andre systemers navne og terminologier og for det andet, at de officielle betegnelser for udvalgene hos nogle testpersoner ikke er kendte; i stedet anvendes lokale betegnelser, og ligeledes gælder det, at nogle repræsentanter i den lokale udvalgsstruktur og uden for udvalgsstrukturen ikke har kendskab til, hvilke betegnelser, der benyttes for udvalg på sektor- og hovedniveauerne, hvilket signaler et identifikationsproblem og

dermed sænker motivationen for at svare. Det ved vi også fra selve undersøgelsens forløb ved henvendelser herom fra ca. 100 repræsentanter.

Spørgeskemaet med de påførte svarfordelinger kan læses i sin helhed i Bilag 2. Efter den første pilottest konstateredes det, at repræsentanter fra mindre arbejdspladser og med kort anciennitet var underrepræsenteret. Det rettede sig noget i den anden pilottest. Det blev alligevel besluttet at gennemføre endnu en pilottest for repræsentanter fra mindre arbejdspladser og med kort anciennitet, men testen blev ikke gennemført, da de repræsentanter, som organisationerne kontaktede, ikke kunne afse tid til at deltage.

Undersøgelsen er tilrettelagt som en elektronisk spørgeskemaundersøgelse i SurveyXact (Rambøll 2010). Den elektroniske metode er økonomisk fordelagtig (vedr. omkostninger til udsendelse og rykkerskrivelse samt til datagenerering), og dermed er det muligt at definere respondentgruppen til at være lig med totale population i stedet for at operere med en stikprøve. Ulempen ved den elektroniske metode kan imidlertid være, at elektronisk udspørgning i målgruppen opfattes som en uforpligtigende kontakt, og at dette forstærkes af, at den elektroniske metode er vidt udbredt i dag. Derfor blev det set som afgørende for at opnå en acceptabel svarprocent, at der blev fabrikeret et elektronisk følgebrev, hvor FTF-organisationerne anbefalede undersøgelsen, samt at organisationerne vedvarende opfordrede til at deltage i undersøgelsen i medlemsblade og på internetsiderne, mens undersøgelsen stod på.

Datagenereringen til udsendelse i SurveyXact er foregået på baggrund af lister fra organisationerne med alene deltagernes e-mail adresser, hverv, køn og alder. Det elektroniske skema blev udsendt den 13.-16. november 2010 til 15.675 e-mailadresser med forskergruppen som afsender samt en følgeskrivelse. Følgeskrivelsen, der var stilet organisationsvis til repræsentanterne, omtalte kort undersøgelsens formål og organisationernes anbefaling, præciserede retningslinjer for, hvordan bl.a. repræsentanter siddende i flere udvalg måtte svare, samt indeholdt en teknisk vejledning i at besvare et elektronisk skema. I den tredje rykkerskrivelse blev det tilføjet, at hvis man ikke længere var repræsentant, anmodedes man om at returnere mailen med denne påtegning.

For at opnå en høj svarprocent iværksattes en på forhånd fastlagt rykkerprocedure med udsendelse af en rykker efter 14 dages dataindsamling. Efter 14 dages dataindsamling var der indkommet 4.507 besvarelser, og organisationerne gik derfor ud med yderligere opfordringer om at deltage i undersøgelsen. Resultatet af den planlagte rykkerperiode på yderligere 14 dage var yderligere 2.656 indkomne besvarelser og i alt 7.163. Dette blev ikke anset som værende tilfredsstillende, og der suppleredes med yderligere to rykkerskrivelser for at opnå en højere svarprocent. Det samlede forløb for dataindsamlingen var, at:

I perioden 13.11. – 28.11. indkom 4.507 besvarelser; hvorefter 1. rykker udsendtes d. 29.11.  
I perioden 29.11. – 12.12. indkom 2.656 besvarelser, hvorefter 2. rykker udsendtes d. 14.12.  
I perioden 13.12. – 20.12. indkom 612 besvarelser, hvorefter 3. og sidste rykker udsendtes.  
I perioden efter den 20.12. indkom 787 besvarelser.

I undersøgelsesperioden blev forskergruppen via mails og telefon kontaktet af 187 repræsentanter, som havde tekniske problemer med at åbne mailen eller åbne linket til skemaet, eller havde tekniske problemer med at udfylde skemaet, hvor typiske problemer var datanedbrud under besvarelsen, problem med at klikke sig frem i skemaet, problem med at afslutte besvarelsen og problem med at udfylde spørgsmålet om den nominelle tidsanvendelse i hvervet (spørgsmål 9 i bilag 2).

En særlig skrivelse blev udarbejdet til repræsentanter i Politiforbundet, fordi skemaet af sikkerhedsgrunde ikke kunne modtages på politiets computere, og Politiforbundets repræsentanter opfordredes til at fremsende deres private mail til forskergruppen eller videresende mailen med linket til deres private mail.

Desuden henvendte 42 repræsentanter sig vedrørende forståelsesproblemer i skemaet; særligt omkring hvilken udvalgsstruktur, de tilhørte; hvilken position de besvarede skemaet ud fra, hvis de havde flere hverv og hvilket erfaringsgrundslag, de svarede ud fra, når de ikke kendte til repræsentantarbejdet uden for eget hverv og udvalgsniveau.

Næsten alle tekniske og forståelsesmæssige problemer blev afhjulpet således, at respondenterne besvarede det elektroniske skema, mens fire repræsentanter meddelte, at de opgav at besvare skemaet af tekniske grunde. 22 repræsentanter henvendte sig for at meddele, at de ikke svarede på skemaet, fordi de havde for travlt på arbejdet eller stod midt i fagpolitiske udfordringer (sammenlægninger/afskedigelser).

To repræsentanter meddelte, at de ikke udfyldte skemaet, fordi de var blevet afskediget på grund af samarbejdsvanskeligheder. Fire repræsentanter fandt spørgeskemaet irrelevant i forhold til de problemstillinger, der fandtes på deres arbejdsplads, og de ønskede ikke at svare på skemaet. De nævnte repræsentanter i beregningen af undersøgelsens svarprocent.

## **Svarprocent**

Undersøgelsens svarprocent og repræsentativitet er interessant for at kunne vurdere, hvilke skævheder, der forekommer i materialet, dvs. i den gruppe, der har besvaret skemaet. I tabel 1 er bragt de væsentligste data, der er grundlaget for at beregne undersøgelsens svarprocent samlet set og fordelt på organisationerne.

**Tabel 1 Organisationernes svarfrekvenser og svarprocent**

Organisation	Brutto	Ugyldig adresse	Auto-reply for barselsorlov, sygdom, bortrejse	Dobbelt registrering	Ikke repræsentant	Samlet frafald	Netto	Besvarelser	Svarprocent
BUPL	2827	330	6	13	313	662	2165	1054	48,6
Centralforeningen for Stampersonel	238	26	4	2	9	41	197	103	52,3
Danmarks Lærerforening	3232	251	4	2	34	291	2941	2040	69,4
Danske Bioanalytikere	415	0	2	0	9	11	404	256	63,4
Danske Forsikringsfunktionærers Landsforening	337	17	13	0	11	41	296	218	73,7
Danske Fysioterapeuter	510	5	20	9	5	39	471	322	68,5
Dansk Socialrådgiverforening	593	20	16	7	13	56	537	351	65,7
Dansk Sygeplejeråd	2371	277	13	0	32	322	2049	1243	60,7
Ergoterapeutforeningen	816	58	22	1	20	101	715	493	69
Farmakonomforeningen	417	22	0	15	13	50	367	266	72,5
Finansforbundet	1580	39	25	2	29	95	1485	997	67,1
Foreningen af Radiografer i Danmark	73	0	3	3	0	6	67	41	61,2
Forsvarets Civil-Etat	7	0	0	0	0	0	7	7	100
Frederiksberg Kommunalforening	21	1	0	0	1	2	19	15	79
Frie Skolers Lærerforening	771	68	2	14	13	97	674	394	58,5
Jordemoderforeningen	36	0	0	0	0	0	36	28	77,8
Kost & Ernæringsforbundet	350	9	0	0	2	11	339	172	50,7
Politiforbundet	392	5	0	1	7	13	379	215	56,7
TAT - Foreningen af tekniske og administrative tjenestemænd	92	5	2	1	16	24	68	30	44,1
Uddannelsesforbundet	597	66	1	24	22	113	484	317	65,5
<b>FTF samlet</b>	<b>15.675</b>	<b>1199</b>	<b>133</b>	<b>94</b>	<b>549</b>	<b>1975</b>	<b>13.700</b>	<b>8562</b>	<b>62,5</b>

Det fremgår af tabellen under 'Ugyldig adresse', at et større antal e-mailadresser, i alt 1.189, ikke kunne leveres til modtager. De 1.189 e-mailadresser forblev inaktive og kom retur ved de følgende rykkerudsendelser. En nærmere undersøgelse viser, at e-mailadresserne er forældede på grund af manglende ajourføring i organisationernes registre. De 1.189 e-mailadresser trækkes derfor ud ved beregning af svarprocenten.

Ligeledes ud af beregningen fratrækkes repræsentanter, hvis arbejdsmail via 'Auto reply' meddelte, at de på grund af barsel, langtidssygdom eller bortrejse var væk fra arbejdet i en længere periode end undersøgelsesperioden og derfor ikke åbnede mailboksen i denne periode. Denne gruppe udgør i alt 133 repræsentanter. Endvidere indeholdt adresselisterne i tilsammen 94 tilfælde den samme e-mailadresse to gange. Den sidste gruppe, der er trukket ud før beregningen af svarprocenten, er personer, der viste sig ikke at være repræsentanter. Det drejer sig i alt om 549 personer, der meddelte, at de ikke længere var repræsentanter, eller kunne trækkes ud af undersøgelsen på baggrund af en ny og revideret adresseliste fremsendt af BUPL efter, at undersøgelsen var sat i gang.

Fratrukket de ovenfor nævnte grupper før beregningen kan den samlede svarprocent for undersøgelsen beregnes til 62,5 %. Det kan ikke betegnes som en høj svarprocent, men den er tilfredsstillende i den forstand, at den giver et godt grundlag for at give nogle holdbare hovedpejlinger og konklusioner på undersøgelsens problemstillinger samt muligheder for troværdigt at nedbryde analysen i mindre enheder. Det afhænger dog igen af, om der er yderligere skævheder i materialet, og dermed af spørgsmålet om undersøgelsens repræsentativitet (jf. nedenfor).

Som det fremgår af tabellen, er der en stor variation i besvarelsesfrekvensen efter organisation. I Forsvarets Civil-Etat er der en svarprocent på 100 %, mens 44 % i TAT og 49 % i BUPL har svaret. Forklaringen på den lavere svarprocent i BUPL kan være de mange små og mindre arbejdspladser inden for det pædagogiske område, hvor repræsentanter kan opleve en fjernhed til udvalgsstrukturen, og derfor ikke finder det relevant at svare på skemaet - sammenlignet med områder, hvor SU/MED-systemet er mere organisatorisk rodfæstet på arbejdspladsen.

Der er gennemført en række test for hver enkelt organisation mellem dem, der har svaret, og dem, der ikke har svaret, ved hjælp af registerdata på hverv, køn og alder, leveret af organisationerne. Formålet har været at efterspore skævheder i materialet. I tabel 2 nedenfor er resultatet af denne analyse opført for den totale population.



**Tabel 2 Repræsentativitet efter køn, hverv og alder (%)**

	<b>Deltaget</b>	<b>Ikke deltaget</b>	<b>N</b>
Kvinde	62,5	37,5	9455
Mand	62,5	37,5	4245
TR	66,1	33,9	9037
SR/AR	55,6	44,4	4663
21-30 år	55,5	44,5	824
31-40 år	56,4	43,6	3433
41-50 år	63,2	36,8	4331
51-60 år	68,0	32,0	4503
61 år –	60,9	39,1	609
I alt	62,5	37,5	13.700

Det fremgår, at tillidsrepræsentanter er overrepræsenteret, idet svarprocenten for tillidsrepræsentanter er på 66 %, mens den er 56 % for sikkerheds- og arbejdsmiljørepræsentanter. Ligeledes ses højere svarprocenter for de 41-50-årige (63 %) og de 51-60-årige (68 %) sammenlignet med de yngre repræsentanter (56 %). Mønstret er generelt det samme inden for hver enkelt organisation. Der er tale om mindre skævheder, som ikke har nogen nævneværdig betydning for svarfordelingerne, og det er derfor ikke fundet nødvendigt at vægte materialet. Alt i alt må repræsentativiteten vurderes til at være tilfredsstillende. Fra dette kan vi ikke slutte, at repræsentativiteten er i orden på variable, der ikke lader sig kontrollere af offentlig tilgængelig statistik. Deskriptive fordelinger skal derfor tages med et mindre forbehold, mens statistiske sammenhænge kan anses for gyldige, fordi deres retning ikke påvirkes af eventuelle repræsentativitetsproblemer.

## **Bilag 2 Spørgeskemaet**

(Selve spørgeskemaet - siderne 138-171 udeladt)

## Bilag 3 Interviewguide

Tematisk ordnet – åben rækkefølge

- 1 **Personhistorie.** Personlig og fagpolitisk baggrund for hvervet og hvervets aktuelle kendetegn og placering i udvalgsstrukturen.
- 2 **Aktuelle opgaver i hvervet.** Hvad optager dig lige nu i dit hverv? Hvad er kollegerne optaget af?
- 3 **Forandringer på arbejdspladsen og i ledelsesstrategierne over tid.** Hvilke forandringer har arbejdspladsen været igennem de seneste år? Hvordan har reaktioner og holdninger blandt repræsentanter og kolleger været hertil? Hvordan påvirker det arbejdet i udvalget og repræsentantarbejdet?
- 4 **Forandringer i samarbejdssystemet og sikkerheds- og arbejdsmiljøsystemet over tid.**
- 5 **Udvalgets fungeren og placering i udvalgs- og organisationsstrukturen.** Forholdet mellem A-siden og B-siden i udvalget. Udvalgets forhold til de øvrige udvalg/niveauer i udvalgsstrukturen. Udvalgets dagsorden. Hvilke spørgsmål er på dagsordenen, og hvilke er udgrænset? Det øverste ledelsesniveaus indstilling til udvalget og anvendelse af udvalgsstrukturen. Tradition for høringssvar. Andre medinddragelsesformer.
- 6 **Indflydelse og medbestemmelse.** Hvilke muligheder er der for at påvirke interessefelter og ledelsespolitikker? På de givne spørgsmål vedr. den fagprofessionelle udvikling, personalepolitik, arbejdsmiljø, arbejdet, overenskomstspørgsmål, budgetter, normeringer, institutionens/virksomhedens strategi og kvalitets- og rationaliseringskoncepter? Hvilke spørgsmål har du stor medbestemmelse på, og hvilke har du mindre medbestemmelse på, og hvordan og hvorfor?
- 7 **B-sidens organisering i forhold til udvalgsstrukturen.** Taktik og strategi, organisering, optræden, samarbejdet mellem repræsentanter og relation til fagforening.
- 8 **Samarbejdssystemets udvikling.** Effektivisering og rationalisering af udvalgsstrukturen. Repræsentanternes ytringsfrihed. Central/decentral aftaleindgåelse. Forholdet mellem samarbejdssystem, overenskomstsysteem og sikkerheds-/arbejdsmiljøsystem. Hvordan kan samarbejdssystemet laves anderledes? Øget indflydelse og medbestemmelse.



**Mogens Øve Madsen**

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



**Henning Jørgensen**

Professor i politologi med særligt henblik på offentlig forvaltning.

Medlem af CARMA - Center for Arbejdsmarkedsforskning

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



**Emmett Caraker**

Lektor i arbejdsmarkedspolitik

Medlem af CARMA - Center for Arbejdsmarkedsforskning

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

FTF DOKUMENTATION udgives af FTF. Forfatterne i serien er uafhængige af FTF og deres holdninger afspejler ikke nødvendigvis FTF's politiske holdninger