

Mellem medindflydelse og medbestemmelse – nye samarbejdsformer i amter og kommuner

Steen E. Navrbjerg

Gennem de seneste 20 år har den offentlige sektor gennemgået en decentralisering på mange områder. Ledere og medarbejdere møder til stadighed nye udfordringer, og eksisterende ledelses- og samarbejdsformer må til stadighed evalueres og tilpasses de nye tider. I 1996 indgik de centrale parter i amter og kommuner en rammeaftale om MED – medbestemmelse og medindflydelse. Formålet med aftalen var at skabe en ramme, så de lokale parter kunne revurdere og eventuelt forny samarbejdssystemet – herunder om arbejdsmiljøsystemet og samarbejdssystemet kunne og skulle integreres. Artiklen diskuterer på baggrund af en empirisk undersøgelse indledningsvis de barrierer, der var for etableringen af et nyt samarbejdssystem. Dernæst diskuteres forholdet mellem medbestemmelse og ledelsesret. Der rykkes i disse år ved ledelsesretten, særligt når ledere erfarer, at medarbejdersidens involvering kvalificerer deres beslutninger. Afslutningsvis diskuteres de lokale ledelsers ambivalente holdninger til organisationsrepræsentanternes rolle i samarbejdssystemet, og det påpeges at ikke blot en holdningsændring hos ledelser, men også en strukturændring på medarbejderside kan være vejen frem for samarbejdssystemerne i fremtidens større enheder i amter og kommuner.

Baggrunden for et nyt samarbejdssystem

Siden 1980'erne har decentralisering været et mantra i den offentlige sektor. En større omstillings- og effektiviseringsproces blev igangsat af den daværende borgerlige regering i 1980'erne, og et element i denne omstillingsproces var, at flere forhold skulle lægges ud til ledere lokalt i kommuner og amter. Et af de mest markante og omtalte elementer i denne decentraliseringsbølge var lokallønsordninger, dvs. muligheden for at tildele løntillæg til udvalgte medarbejdere. Årsagen til, at netop dette emne kom til at fylde meget ved overenskomstforhandlingerne i slutningen af 1980'erne, var, at det gjorde op med en udpræget lighedsideologi i den offentlige sektor. Ikke blot gjorde det op med lighedsideologien – måske nok så vigtigt for de faglige organi-

sationer var, at det potentielt undergravede aftaleretten. (For en yderligere analyse af bl.a. interesseforskelle på lønmodtagersiden henvises til Due et al. 1994: 6ff).

Når lokalløn inddrages her i en beskrivelse af baggrunden for introduktionen af nye medindflydelsesstrukturer, skyldes det, at netop lokalløn satte det kontroversielle ved de ny decentraliseringstendenser på spidsen i forhold til det eksisterende aftalesystem. Det skal så ikke glemmes, at der også er en række andre vigtige elementer i decentraliseringen som fx udlicitering og privatisering. Samlet set har der været en udvikling i den offentlige sektor, hvor målet har været større effektivisering og omstillingsparathed – og hvor midlet har været elementer som lokalløn og uddelegering af kompetence (så også ledere kommer under øget pres og i større omfang skal stå personligt til regnskab for ledelsesbeslutninger – frem

for som tidligere at kunne gemme sig bag et overordnet bureaukrati).

Fra ledelsesside centralt så man lokalløn som et vigtigt ledelsesværktøj til at opnå kvalitet og fleksibilitet i en omstillingsproces. Men selv på ledelsesside var der divergencer. Hvor ledelsesrepræsentanter på centralt plan så muligheder i dette værktøj, var – og er – der mange især lokale ledere, som kun ser problemer. Det gælder særligt inden for områder, hvor mange udfører den samme type arbejde, og hvor tillæg potentielt kan skabe splittelser i samarbejdet mellem medarbejdere på samme niveau.

For mange ledelser lokalt er medindflydelse og medbestemmelse også et tveægget sværd. På den ene side er pointen for mange ledelser med medindflydelse og medbestemmelse, at også medarbejdersiden tager et medansvar for ledelsesbeslutninger. Derved opnås fælles ejerskab, og med medarbejderrepræsentanter som garanter for den førte personalepolitik er det simpelt hen nemmere at gennemføre den. Men på den anden side rører nye medindflydelses- og medbestemmelsessystemer potentielt ved ledelsesretten, og ikke alle ledelser er villige til at give afkald på dele af denne. Lokalt er der ledelser, som stiller sig tvivlende over for den øgede decentralisering – måske fordi de er faglige ledere mere end ledere, der har ledelse som fag. For sådanne ledere er forandringsprocessen i det offentlige ikke altid velkommen (se Navrbjerg et al. 2000).

På medarbejderside har der også været betænkeligheder. Inden for områder med en stærk lighedskultur var lokalløn i sig selv et kontroversielt emne. Men når det nu konkret skulle indføres, var et andet problem, hvordan det lokalt skulle forhandles. For ét er at lægge ledelseskompetencer ud – noget andet er, hvor forhandlingskompetencen ender. Med lokalløn blev der åbnet op for, at aftaleretten måske skulle flyttes ud på arbejdspladserne. I praksis har der

været tale om en række ordninger, som i vid udstrækning sikrede, at aftaleretten blev bevaret på centralt plan. I hver fald formelt. Reelt har det gennem årene vist sig, at der sker en forskydning. Medarbejderrepræsentanter bliver lokalt inddraget i præmisserne for lokalløn, og dermed forskydes aftaleretten potentielt fra det centrale plan til det lokale. Det kan tilmed blive endnu mere lokalt; hvis fx MUS (Medarbejderudviklingsamtaler) bliver til MULS (Medarbejderudviklings- og lønsamtaler), betyder det, at der reelt forhandles løn individuelt – for hvor løn almindeligvis forhandles kollektivt med medarbejderrepræsentanten, er medarbejdersamtaler individuelle og uden medarbejderrepræsentanter involveret. Og inddrages løn hér, forskydes aftaleretten yderligere – uformelt. Dette er mange faglige organisationer stærkt betænkelige ved (Madsen 2002).

Det er i denne sammenhæng, interesserne i et nyt medindflydelsessystem skal forstås. For i de nye systemer ligger muligheder for at fastlægge lokale retningslinjer for personalepolitik og dermed mere eller mindre direkte for præmisserne for lokalløn. For de faglige organisationer tæller på plus-siden, at det givet øger indflydelsen for de lokale aktører. Men omvendt betyder det også en risiko for, at man – det vil sige de faglige organisationer på centralt plan – mister kontrollen over en ret ensartet udvikling for løn- og personalevilkår i den offentlige sektor. Og det er mange faglige organisationer betænkelige ved. Derfor søger flere organisationer at begrænse decentraliseringen på forhandlingsområdet til fagforeninger på lokalt plan – og altså at undgå, at tillidsrepræsentanter lokalt på arbejdspladserne indgår aftaler, uden at faglige repræsentanter er involveret.

De første forsøg

I mange amter og kommuner opstod der op gennem 1990'erne i lyset af decentraliseringen stadig tydeligere et behov for en revurdering af samarbejdssystemet, så der lokalt kunne træffes mere selvstændige beslutninger, der kunne tilpasses lokale forhold. Et element var en vurdering af, om det kunne være formålstjenstligt at sammenlægge samarbejdssystemet og arbejdsmiljøsystemet i den enkelte kommune eller det enkelte amt – altså, om det var en idé at lave en enstrengt frem for en tostrengt struktur.

I starten af 1990'erne startedes i amter og kommuner i forlængelse af overenskomstforhandlingerne 1991 de såkaldte MAI-forsøg – hvor MAI stod for MedArbejderIndflydelse. Ligesom med det senere MED drejede det sig om at revurdere de eksisterende strukturer for samarbejds- og sikkerhedssystemet, både hvad angik struktur og indhold. Projektet blev fulgt af FAOS, Forskningscenter for Arbejdsmarkeds- og Organisationsstudier¹ og i 1994 udkom en evaluering af MAI-forsøgene, baseret på case-studier af syv kommuner og to amter (Due et al., 1994). Resultaterne af evalueringen var mange, men måske et af de vigtigste for den senere MED-aftale var, at ejerskabet af en ny struktur skulle være lokalt funderet. Evalueringen fra 1994 viste, at hvis de centrale parter pressede på for en ny struktur lokalt, så var man ofte afvisende lokalt. Dette resultat kan man se indarbejdet i MED-aftalen fra 1996, hvor der lægges op til en høj grad af frivillighed i forhold til, om man vil indgå en ny MED-aftale, hvor arbejdsmiljøarbejdet og samarbejdet er integreret – eller fastholde den traditionelle tostrengede struktur med samarbejdsudvalg og sikkerhedsudvalg.

På det statslige område var der i perioden 1995-98 i forlængelse af overenskomstforhandlingerne en række forsøg med samarbejde og ledelse – de såkaldte MIO-forsøg,

hvor MIO står for MedarbejderIndflydelses-Organ. Ligesom for det tidligere MAI-forsøg var pointen her ikke mindst at '*indhente og analysere erfaringer med nye og andre former for medarbejderindflydelse, herunder evt. sammenlægning af samarbejds- og sikkerhedsudvalg.*' (Mathiesen & Hvenegaard 1999, 33). Resultaterne af undersøgelsen var på mange måder parallelle til MAI-evalueringen, men selve forsøgsordningerne adskilte sig alligevel på nogle afgørende punkter fra både det tidligere MAI og det samtidige MED. Der var i MAI-forsøgene tre modeller for MIO: MIO som bestyrelse, hvor der kunne træffes strategiske beslutninger; MIO som ledelsesgruppe, hvor medarbejdere kunne inddrages men sad i mindretal; og MIO som Det Udvidede Samarbejdsudvalg, hvor der blev lagt vægt på øget og tidlig information (Mathiesen & Hvenegaard 1999).

MIO-forsøgene mandede ud i to rammeaftaler i forbindelse med overenskomsten på det statslige område 1999 – hhv. rammeaftalen om udvidet medarbejderindflydelse i statens institutioner og rammeaftalen om organisering af sikkerheds- og sundhedsarbejdet i statens institutioner.

På det kommunale område blev erfaringerne fra MAI-projektet indarbejdet i udformningen af en ny rammeaftale, som KL, Amsrådsforeningen, Københavns og Frederiksberg Kommuner samt KTO i forlængelse af overenskomstforhandlingerne 1995 indgik i 1996. Rammeaftalen drejede sig om *medindflydelse* (dvs. adgang til information og deltagelse i drøftelser) og *medbestemmelse* (dvs. deltagelse i fastlæggelse af retningslinjer og deltagelse i forhandling om og /eller indgåelse af aftaler) – i daglig tale kaldet MED-aftalen. Aftalen stillede som udgangspunkt krav om, at der senest per 15. februar 1997 i alle kommuner og amter skulle nedsættes et forhandlingsorgan til diskussion af oprettelse af et MED-udvalg i den enkelte (amts)kommune. Forhand-

lingsorganet skulle så finde frem til, om man ville have et nyt MED-system eller om man ville fastholde det traditionelle samarbejdsudvalgssystem.

Hvis man vælger MED, betyder det en sammenlægning af samarbejdssystemet og arbejdsmiljøsystemet, i hvert fald på hovedudvalgsniveau – altså en énstregen struktur. Omvendt vil en fastholdelse af SU betyde en fastholdelse af en tostregen struktur. Medio 2004 havde 157 kommuner indgået en MED-aftale, 30 kommuner og de syv forvaltninger i Københavns kommune havde valgt at fastholde en SU-struktur, mens resten af kommunerne stadig forhandlede – i hvert fald i princippet. 13 ud af de 14 amter har valgt MED. I forlængelse af aftalen blev det besluttet, at aftalen og dens virkninger skulle evalueres efter seks år. Det er nogle af hovedresultater fra denne evaluering, som her præsenteres, med særligt fokus på barrierer for etableringer af MED; forholdet mellem medbestemmelse og ledelsesret i forbindelse med MED; samt hvordan repræsentationsstrukturen i amter og kommuner opfattes af de to parter på lokalt plan.

MED-undersøgelsen – præmisser og tilgang

Undersøgelsen af MED fandt sted i 2003-04 i to tempi². Den første del af undersøgelsen rettede sig mod den kommunale sektor, og bestod af to dele. Dels en spørgeskemaundersøgelse rettet mod samtlige formænd (typisk kommunaldirektøren) og næstformænd (typisk en (fælles)tillidsrepræsentant) i kommunernes hovedMEDudvalg eller hovedsamarbejdsudvalg, og dels en interviewundersøgelse, som rettede sig mod alle niveauer i ni udvalgte kommuners samarbejdssystem. Hvor den første del af den kommunale undersøgelse kommer ud i alle kommuner, men kun når toppen af samarbejdssystemet (formand og næstformand i

hovedudvalget), så får den anden del af undersøgelsen mere dybde ved at interviewe aktører i underudvalg og lokaludvalg – altså helt ude på arbejdspladsniveau. 74,7% af spørgeskemaerne blev besvaret, og i alt 71 personer blev interviewet.

I anden runde blev amterne undersøgt. Her var undersøgelsen udelukkende baseret på interview med aktører på alle niveauer i syv amter. I alt 45 personer blev interviewet.

De to undersøgelser faldt på lidt forskellige tidspunkter, og det er ikke helt uden betydning for undersøgelsen. Hvor den kommunale del af undersøgelsen blev udført i efteråret 2003 og analyseret i foråret 2004, fandt interviewrunden i amterne sted i foråret og sommeren 2004 – altså umiddelbart efter præsentationen af strukturkommissionens betænkning. Det prægede til en vis grad samarbejdet i amternes MED-udvalg – dog ikke i en grad, som umuliggjorde at belyse en række andre aspekter af samarbejdet. Samarbejdssystemets rolle i strukturreformen vil blive diskuteret i slutningen af artiklen.

Etableringen af MED – barrierer

Rammeaftalen afstikker, som navnet antyder, kun *rammerne* for de aftaler for fremtidigt samarbejde, som kommunerne og amterne kan indgå. Belært af erfaringerne fra MAI-projektet kan denne tilgang synes rimelig – erfaringer viste jo, at parterne lokalt slog bak, hvis de mærkede, at det var et centralt styret projekt. I praksis betyder det, at de centralt afstukne rammer skal udfyldes af parterne lokalt – et design, der ligger fint i forlængelse af decentraliseringen på andre områder i den offentlige sektor.

Men ét er teori, noget andet er praksis, og netop inden for et område, hvor der har været mange årtiers tradition for central og bureaukratisk styring, er der grobund kon-

flikter allerede, når rammerne for aftalen skal udfyldes. Ikke alle steder er det gået smertefrit.

Et væsentligt problem har været noget *forskellige forventninger* fra hhv. ledere og medarbejdere til MED-systemets muligheder. Et centralt element i MED er – foruden øget medindflydelse og medbestemmelse – at arbejdsmiljøarbejdets status skal løftes ved at de to systemer, samarbejdssystemet og arbejdsmiljøsystemet, integreres. Denne overordnede målsætning har der stort set alle steder været enighed om. Men når gælder *måden*, hvorpå denne målsætning skal nås – det vil sige den struktur, som skal danne fundamentet – viser der sig betydelige modsætninger mellem parterne – for der er underliggende dagsordner på begge sider.

Ledelsen har mange steder med den nye struktur set muligheder for at få et mere effektivt system. Med effektivt menes i ledelsestermer færre udvalg og færre aktører/medarbejdere involveret. Og forventninger fra de fleste ledesers side har været, at man med sammenlægningen af de to systemer netop ville opnå færre udvalg og færre og mere effektive møder. Som en medarbejderrepræsentant siger det:

“Ønsket fra ledelsesside om en MED-struktur var en énstrengt struktur – en struktur, som betyder, at der er færre udvalg og færre møder, man skal gå til – og færre involverede. I hvert fald en slankning.”

Et element i dette ønske har været, at der så også ville være færre medarbejderrepræsentanter, der var beskyttede – og dermed ville ledelsen opnå større råderum og fleksibilitet vedrørende omgrupperinger af medarbejderne. Endelig ønsker mange ledere, at de enkelte medarbejderrepræsentanter så også ‘kan slå søm i’ – det vil sige, at de har mandat til at indgå en aftale. Dette vender vi tilbage til senere.

Medarbejdersidens interesser i og forventning til MED var og er – ikke helt urimeligt, betegnelsen for rammeaftalen taget i betragtning – mere medindflydelse og måske tillige medbestemmelse. Men dette forventes opnået via mindst lige så mange aktører som tidligere, hvis ikke flere. Her ser vi altså en modsætning i de to parter ønsker til aftalen, når den skal realiseres lokalt. Resultatet har da også i mange tilfælde været, at forhandlingerne om etableringen af MED blev problematiske, fordi forventningerne var så forskellige – som det her beskrives af en medarbejderrepræsentant:

“Der var helt givet nogle intentioner fra arbejdsgiverside, som ikke var i overensstemmelse med de intentioner, vi havde. Arbejdsgiverne var helt givet indstillet på at ‘smalne’ systemerne, at gøre medarbejderindflydelsen arbejdspladsrelateret, at få færre medarbejdere omfattet af en sikkerhed og alle de der ting. Hvor vi jo havde nogle helt andre intentioner. Og det kunne jo godt give anledning til – hvilket det også gjorde – at vi havde sådan nogle uoverensstemmelser, hvor vi var ved at gå fra hinanden.”

Modsætningen afspejler sig også i spørgeskemaundersøgelsen. Som det ses i tabel 1 vurderer relativt mange, at spørgsmålet om antal udvalg, antal niveauer og antal medarbejderrepræsentanter i hovedudvalg gav anledning til særlige problemer i forhandlingerne om MED.

Disse problemer har de centrale parter reageret på. I den seneste version af MED-håndbogen, hvor rammeaftalen kommenteres af de centrale parter, pointeres det, at man skal bestræbe i forhandlingerne om MED at diskutere formål før indhold – og struktur til sidst. Altså FIS, Formål-Indhold-Struktur frem for SIF, Struktur-Indhold-Formål.

Tabel 1: Hvilke af følgende forhold angående indholdet i MED har givet anledning til særlige problemer i forhandlingerne? (procent)*

	Formænd	Næstformænd
Antal udvalg i alt	34	31
Antal niveauer af udvalg	33	36
Antal medarbejderrepræsentanter i MED-hovedudvalget	30	32
Antal medlemmer af hovedudvalg	26	29
Antal ledelsesrepræsentanter i MED-hovedudvalget	11	12

*Der kunne svares ja, nej eller ved ikke på dette spørgsmål – kun ja-svarene er taget med her.

Undersøgelsen viste, at man også var blevet opmærksom på denne tilgang lokalt. En medarbejderrepræsentant siger:

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

Spørgsmålet er dog, om disse kommentarer i MED-håndbogen løser problemet. For mange ledelser er formålet at få en mere effektiv struktur – dermed bliver Strukturen lig med Formålet, og opdeling i FIS eller SIF bliver ligegyldig, når en afgørende aktør, nemlig ledelsen, i praksis har den interesse at ændre strukturen. Dermed bliver strukturen *formålet* for ledelsen, og set fra en ledelses synspunkt kan struktur og formål ikke adskilles.

Men ikke blot struktur har været et problem i forhandlingerne om MED. Tabel 2 viser, at også andre forhold har spillet en rolle, når man skulle tage stilling til relevansen af et nyt samarbejdssystem.

Tabel 2: Har nogle af følgende forhold besværliggjort forhandlingsprocessen om MED? (procent)*

	Formænd	Næstformænd
Svært at se forskellen på SU- og MED-samarbejdet	21	16
Uenighed om vilkår for tillidsrepræsentanter	11	21
Ny Løn tog tid fra MED-organets arbejde	7	21
Udskiftning på lederside i forhandlingsorganet	11	18
Udskiftning på medarbejderside i forhandlingsorganet	11	6

*Der kunne her sættes flere kryds.

Måske lidt overraskende angiver hver femte formand og hver sytten næstformand i hovedudvalgene i kommunerne, at det var svært at se forskellen på MED og SU i forhandlingsprocessen. Men hvad ligger bag disse tal? En forklaring kan være, at der for hver femte kommune ikke været strukturelle eller organisatoriske forhold, der nødvendiggjorde overvejelser om overgangen til en anden samarbejdsform. Måske har man haft en tilfredsstillende arbejdsdeling mellem samarbejdssystemet og arbejdsmiljøsystemet, måske har man været tilfreds med niveauet for medindflydelse og medbestemmelse og har ikke kunnet se fordelene ved en overgang til MED. Det er forklaringer, som kunne findes i nogle af case-studierne. En anden – og til dels sammenhængende – fortolkning er, at man simpelt hen ikke fra centralt hold har fået formidlet budskabet om, hvad der er nyt og anderledes ved MED. I praksis betyder det altså, at man i nogle kommuner har nedsat et forhandlingsudvalg, udelukkende fordi det var et krav fra centralt plan – og ikke fordi man umiddelbart lokalt selv oplevede et behov for forandringer.

En anden årsag til, at forhandlingerne om MED mange steder er trukket ud, er uenighed om vilkår for tillidsrepræsentanter. Det handler til dels om den samme diskussion om struktur som nævntes ovenfor, hvor parterne har diskuteret, hvor mange der skulle være beskyttet etc. Selv om disse uenigheder har skabt konflikter i mange forhandlingsudvalg, kan det også konstateres, at når så MED-udvalget er blevet etableret, er der ofte fulgt en aftale med om tillidsrepræsentanternes vilkår – hvor der mange steder i den gamle SU-struktur slet ikke var nogen aftale på dette område.

Mindre overraskende er det måske, at Ny Løn har besværliggjort processen. Når særligt medarbejderrepræsentanterne fremhæver dette, skyldes det ifølge case-studierne, at der for dem har været to store opgaver på samme tid at løfte; både en ny lønstruktur og en ny samarbejdsstruktur. Tiden til den slags arbejde er begrænset for medarbejderrepræsentanter, mens man kan sige, at det simpelt hen er det, en kommunaldirektør har hele sin arbejdstid til at klare. Derfor opleves opgavernes tyngde også forskelligt for de to parter, sådan som undersøgelsen afspejler det.

Endelig betyder personudskiftninger meget naturligt, at processen bliver sat lidt tilbage. Et tillidsforhold mellem parterne er typisk opbygget over mange år, og hvis en central aktør på arbejdsgiver- eller arbejdstagerside forsvinder, skal dette forhold genopbygges på ny. Omvendt viser case-studierne også, at især en ny – og mere medindflydelsesorienteret – kommunaldirektør kan gøre en meget stor forskel i forhandlingerne om MED i særdeleshed og medindflydelse og medbestemmelse i almindelighed. En medarbejderrepræsentant fortæller:

“Som sagt, så har vi jo fået en ny kommunaldirektør, og min oplevelse er, at kommunikationen er blevet væsentligt forbedret, ef-

ter at han er trådt til som ansvarlig for HSU. (...) Altså en person, som har et ønske om at gøre det bedre. At vi skal samarbejde bedre. Kommunikere bedre. Så det er godt.”

MED skaber bevidste valg

Så vidt alle problemerne omkring nedsættelsen af et udvalg til forhandling af MED. Men det måske vigtigste resultat af kravet om, at man overhovedet *skulle* nedsætte et forhandlingsudvalg til diskussion om den fremtidige samarbejdsform og -struktur har været et andet og mindre intenderet fra starten: Uanset, om man har valgt at fastholde en tostrengt struktur med samarbejdssystem og arbejdsmiljøsystem adskilt, eller om man har valgt en MED-struktur med de to systemer slået sammen, så har man nu i alle kommuner og amter truffet et *bevidst* valg. Man har haft muligheden for at diskutere forskellige strukturer, og frem for blot ureflektet at overtage en samarbejdsform, som har eksisteret i mange år, så har MED-aftalen tvunget parterne til at overveje alternativer. Det gælder således også kommuner, som har valgt at fastholde SU-systemet – de har nu diskuteret fordele og ulemper ved det eksisterende og det nye, og de har truffet et valg.

Medindflydelse ja – medbestemmelse njahhhh.....

Selv om udgangspunktet for aftalen har været øget medindflydelse og medbestemmelse, viste allerede problemerne i forhandlingsudvalgene, at der også har været andre dagsordner på spil.

Lad os dog i første omgang dvæle ved begreberne medindflydelse og medbestemmelse og se, hvordan de er blevet forstået af parterne i MED og SU.

Som udgangspunkt kan det synes noget uklart, hvad forskellen er på medindflydelse og medbestemmelse er. I spørgeskema-

undersøgelsen blev de to ting adskilt med følgende definitioner: Medindflydelse defineres som adgang til information og deltagelse i drøftelser, mens medbestemmelse defineres som deltagelse i fastlæggelse af retningslinjer og deltagelse i forhandling om og /eller indgåelse af aftaler. Og det var tydeligt i undersøgelsen, at både medarbejderrepræsentanter og ledere faktisk differentierede mellem de to begreber og deres indhold.

Som en medarbejder siger, da han bliver spurgt, om der er forskel på medbestemmelse og medindflydelse:

“Ja, det er der helt klart. Jeg har væsentligt mere indflydelse, end jeg har medbestemmelse. Medbestemmelse oplever jeg, som det vi har aftalt. Indflydelse går på ligesom at bane vejen for, at lederne får truffet en fornuftig beslutning.”

Også spørgeskemaundersøgelsen i kommunerne viser forskelle mellem den oplevede grad af henholdsvis medbestemmelse og medindflydelse. Hvor en relativt stor del af såvel formænd som næstformænd vurderer *medindflydelsen* som høj, er der væsentligt færre, der finder at *medbestemmelsen* i samarbejdssystemet er høj. Når vi spørger samlet – altså både SU- og MED-aktører – om medindflydelse, finder 84% af formænd og 50% af næstformænd, at *medindflydelsen* er høj – mens tallene er 64% formænd hhv. 32% næstformænd, når der spørges til, om *medbestemmelsen* er høj. Tallene kan tolkes som et udtryk for, at parterne skelner mellem medindflydelse og medbestemmelse. Der er forskel – og forskellen er, at man ved medindflydelse kan gøre sig håb om at påvirke en beslutning, men ledelse har det endelige ord – mens man ved medbestemmelse de facto inddrages i den endelige beslutning. Selv om parterne i deres besvarelser tydeligvis skelner mellem begreberne, er

det dog ofte den konkrete sag, der afgør, om man har eller får medindflydelse eller medbestemmelse. Eller som en medarbejderrepræsentant i et amt siger det:

“Hvis man har haft medindflydelse og det nu munder ud i noget, så føler man også, at man har haft medbestemmelse – men kommer det ikke ud, så har man ikke haft medbestemmelsen.”

Men lad os gå lidt dybere ind i spørgsmålet om oplevelsen af medbestemmelse og medindflydelse – og her se nærmere på talmaterialet fra kommunerne.

Medbestemmelsen

Spørger vi ind til *medbestemmelsen* i kommunerne, ser vi, at der er en mindre forskel på MED og SU, når vi spørger formænd – 69% af formænd i MED, vurderer at medbestemmelsen er stor – mens tallet for formænd i SU er 56%. Men netop når det gælder medbestemmelse, er forskellen noget mere markant, når næstformændene spørges. Som det ses i tabel 3, er der næsten to ud af fem næstformænd i MED, der har en oplevelse af en høj grad af medbestemmelse – mod kun en ud af fem næstformænd i SU.

Tabel 3: Procent der vurderer, at *medbestemmelsen* er høj – fordelt på formænd og næstformænd i MED hhv. SU

	Formænd	Næstformænd
MED	69	38
SU	56	21
Total	64	32

Når tallene fra næstformænd skal tillægges en særlig betydning, skyldes det, at særligt medarbejderrepræsentanternes – altså næstformændenes – vurdering er væsent-

lig, for hvis ikke de oplever større medbestemmelse, vil det så nogen sinde rykke ned igennem samarbejdssystemet?

Men er der sket en udvikling i de senere år? Omkring halvdelen af formændene i både SU og MED har den vurdering, at medbestemmelsen er øget over de seneste år – altså ikke nogen markant forskel mellem de to systemer, når man spørger formændene. Til gengæld er forskellen igen noget mere markant, når man spørger næstformænd, jf. tabel 4. Her vurderer 48% i MED, at medbestemmelsen er øget efter aftalen er indgået – mens 27% i SU vurderer, at medbestemmelsen er øget over de seneste fem år.

Tabel 4: Medarbejderrepræsentanternes medbestemmelse er blevet større efter indgåelsen af den lokale MED-aftale/ i de sidste 5 år – fordelt på MED og SU (procent)

	Formænd	Næstformænd
MED	55	48
SU	47	27

Medindflydelsen

Generelt er vurderingen i kommunerne, at medindflydelsen er mere udbredt end medbestemmelsen. Tabel 5 viser, at der er en mindre forskel, når det gælder vurderingen af medindflydelse i de to systemer – og det gælder både formænd og næstformænd. Således vurderer 54% af næstformænd i MED, at medindflydelsen er høj, mens det samme tal for næstformænd i SU er 45% – altså en mindre forskel. En tilsvarende forskel findes hos formændene, som dog i langt flere tilfælde vurderer, at der er en høj grad af medindflydelse.

Når parterne skal vurdere *forandringer* i medindflydelsen, er der interessant nok ingen forskel overhovedet mellem ledere i MED og SU – mens forskellen er betydelig,

Tabel 5: Procent der vurderer, at medindflydelsen er høj – fordelt på formænd og næstformænd i MED hhv. SU

	Formænd	Næstformænd
MED	88	54
SU	75	45
Total	84	50

når næstformænd spørges. Dobbelt så mange næstformænd i MED som i SU har oplevet en forøgelse af medindflydelsen over de seneste år. Igen et udtryk for, at næstformænd oplever en forskel i medindflydelsen i MED.

Tabel 6: Medarbejderrepræsentanternes medindflydelse er blevet større efter indgåelsen af den lokale MED-aftale/ i de sidste 5 år – fordelt på MED og SU (procent)

	Formænd	Næstformænd
MED	59	60
SU	59	31

En mulig forklaring på dette kan være, at næstformænd i MED-systemer oplever, at helt nye aktører, nemlig sikkerhedsrepræsentanter, kommer på banen i 'deres' system. Det kan opleves som om at den samlede medindflydelse og medbestemmelse stiger, men der kan argumenteres for, at det nok så meget handler om, at medarbejderrepræsentanter med sikkerhedsrepræsentanternes deltagelse i samarbejdet oplever en ny dynamik i systemet – en dynamik, som måske førhen blot var fordelt på to adskilte systemer.

Opsummerende er tendensen a) at medindflydelsen og medbestemmelsen generelt er øget mange steder, uanset MED eller SU, men også at b) formænd og næstformænd oplever, at medindflydelsen og især medbe-

stemmelsen øges oftere i MED-systemer end i SU-systemer. Endelig kan det konstateres c) at både formænd og næstformænd oftere vurderer, at medindflydelsen er blevet større end at medbestemmelsen er øget.

Medbestemmelsen forskyder ledelsesretten

Går man et spadestik dybere, handler diskussionen om medindflydelse versus medbestemmelse i høj grad også om ledelsesretten. Den danske model har gennem de seneste mere end 100 år været karakteriseret ved, at netop ledelsesretten principielt ikke er til diskussion – ligesom det ikke er til diskussion, at (med)arbejdere har ret til at organisere sig kollektivt og gennem disse kollektive organiseringer, fagforeninger, optimere deres interesser. Det har været den fundamentale sociale kontrakt på arbejdsmarkedet. Der har været spredte forsøg på at forskyde balancen i denne kontrakt (fx Økonomisk Demokrati og alternativet Overskudsdeling (hhv. ØD og OD) i slutningen af 1970'erne), og med ændrede arbejdsorganiseringer og nye ledelsesformer vil der til stadighed opstå nye problemstillinger, hvori denne sociale kontrakt kan komme til diskussion. Hvor diskussionerne om ØD og OD i høj grad var en politisk diskussion, som fandt sted centralt i det politiske system – og med betydelige protester fra arbejdsgiverside – så forholder det sig anderledes med MED-aftalen. For det første er rammen for aftalen lagt centralt, men i enighed mellem de to parter. For det andet er det som nævnt netop en *ramme*, som det så overlades til parterne at udfylde lokalt.

Principielt er ledere ganske agtpågivende, når emner som medbestemmelse kommer på bordet. Når der således via en rammeaftale åbnes for en revurdering af samarbejdets status i almindelighed og grænserne for medindflydelse og medbestemmelse

i særdeleshed, vil ledelser være meget opmærksom på, hvor meget der åbnes op for involveringen. Og som det ses ovenfor, er tendensen, at ledelser generelt er mere villige til at give medindflydelse end medbestemmelse. Men grænserne er på ingen måde afgjort en gang for alle – undersøgelsen viser dels, at *emnet* er afgørende for, om der gives medindflydelse eller medbestemmelse fra ledelsens side, dels at *praksis* og nye erkendelser kan ændre principper.

Det ses særligt i undersøgelsens amtslige del, hvor der er eksempler på, at man bruger MED-systemet til at prøve grænser af mellem medbestemmelse og ledelsesret, hvis man har fået bygget en uformel tillid op. En leder forklarer, hvordan man – uden for referat – kan tage emner op til diskussion:

“Man kan bruge MED-udvalget ved en gang imellem at sige: ‘Det her behøver vi ikke at referere.’ Har vi en fortrolighed, så kan jeg bringe noget på bane, som vi kan diskutere. (...) I store perioder har vi haft stor fornøjelse af at arbejde med hinanden på den måde.”

Det er altså afgørende for lederen, at disse diskussioner, der rører ved ledelsesretten, er uden for referat. Man bevæger sig ind på ukendt territorium, og hvis man går for langt, må det ikke kunne danne præcedens. Men samtidig er mange ledere tydeligvis indstillet på at undersøge mulighederne og dermed også måske flytte på grænserne for medbestemmelsen og ledelsesretten. En anden leder, også i et amt, nuancerer emnet:

“Man kan diskutere om det lykkes, men den ledelsesstil, som jeg gerne vil praktisere, er, at det er ved argumentet – det er ved at skabe rammerne, at folk gør, som jeg gerne vil have, at de skal gøre. Men det er ikke ved, at jeg er leder. Det holder jo ikke. Altså – ledelsesretten er i virkeligheden en ret. En mu-

lighed for at kunne kommunikere nogle ting i langt højere grad, end det er for at kunne gennemtvinge nogle ting.”

Som det her påpeges, er ledelsesretten en ret, som denne leder egentlig meget nødig vil bruge. Han ønsker hellere at skabe nogle rammer, som gør det muligt at lede uden at gennemtvinge ledelsens ret til at lede. Diskussionen drejer sig ikke mindst om, hvorvidt MED- og SU-systemerne af lederne betragtes som egentlige beslutningsorganer, eller om det i deres øjne snarere er kommunikationsorganer. Det kan konstateres, at ledere ofte er underrepræsenterede i hovedudvalg. Relativt få udvalg er paritetiske, i gennemsnit er forholdet mellem ledere og medarbejderrepræsentanter 3:4, og i nogle udvalg er der dobbelt så mange medarbejderrepræsentanter som ledere. Det antyder, at uanset hvad man måtte være enig eller uenig om i et MED-udvalg eller SU, så kan ledelsen i sidste instans fastholde sin ledelsesret. En medarbejderrepræsentant, som ellers er vældig tilfreds med både kommunaldirektøren og mulighederne for indflydelse, er meget vel klar over, at der er grænser for indflydelsen:

“Det er jo ikke et demokrati – det skal man ikke tro. Derfor når man kun lige så langt, som lederen vil.”

Undersøgelsen viser, at grænserne mellem information, medindflydelse, medbestemmelse og ledelsesret bestemmes af sagens karakter. Jo mindre økonomisk afgørende, en sag er, jo mere medbestemmelse får medarbejderne adgang til, og jo mere ledelsesret er ledelsen villig til at sætte på spil. Men når det gælder økonomisk tunge sager, træder ledelsen i karakter – og det er medarbejderrepræsentanterne også meget vel klar over. En næstformand i et hovedudvalg har

således bemærket, at der er sager, hvor intet bider på ledelsen.

“Der er nogen ting, hvor vi ligesom har oplevet, at sådan skal det bare være: ‘I kan råbe og skrike og hoppe og danse lige så tosset, I har lyst – det er der ikke noget at gøre ved, sådan er det bare’.”

Med en vis ret kan lederne påpege, at der er tale om et samarbejdssystem og ikke et ledelsessystem. Men som påvist ovenfor er der tendenser til, at progressive ledere er villige til at opgive dele af ledelsesretten.

Netop fordi ledelsen typisk kun *uformelt* er villige til at opgive dele af ledelsesretten, bliver analysen af dette emne tentativ. Dels er bevægelserne små, dels er det på en række uformelle områder, medarbejdere og ledere mærker forandringer. Men det kan også konstateres, at man mange steder *kan* mærke forskelle. En medarbejder i et amt har en sådan oplevelse af, at MED-systemet har skabt en ny kultur for samarbejde:

“Jeg synes, at MED-systemet er langt, langt bedre end SU. En markant ændring fra et ligegyldigt SU-system til at jeg oplever et MED-system, som er anvendeligt. Jeg har haft den samme forstander i 30 år, og vi har et vældigt godt forhold til hinanden. Men vi drillede altid hinanden med, at vi kunne gå til SU-møder, men efterfølgende var der jo ikke noget forpligtende i det. Fordi [amtsdirektøren] kunne give tilsagn og sige, at det lød som en god idé. Og efterfølgende kunne han gøre, lige hvad der passede ham.”

Som det her påpeges, har MED betydet, at parterne er mere forpligtet på de beslutninger, som her træffes – sammenlignet med SU.

Når ledere udtrykker interesse for at rykke ved ledelsesretten og invitere til medbestemmelse, har det selvfølgelig nogle strategiske årsager. Lederes interesse i medinddragelse

i ledelsesbeslutninger er, at det simpelt hen letter implementeringen af disse beslutninger. For implementeringen er ulig meget nemmere, hvis medarbejderrepræsentanter er medejere af beslutningen. Derfor er det ikke bare medarbejdersiden, der øver et tryk for øget medbestemmelse – men også ledelsen, der i nogle udvalgte situationer ønsker at medinddrage. Og medbestemmelsen kan rent faktisk også kvalificere ledelsernes beslutninger.

Medbestemmelse styrker ledere

Et element, der kan rykke ledere på ledelsesretten, er, når det kan vise sig konstruktivt og brugbart for dem selv. Især den amtslige del af undersøgelsen viste, at når medarbejderrepræsentanter bliver involveret i en tidlig fase i en beslutningsproces, kan de ofte sikre mere kvalificerede ledelsesbeslutninger. Netop fordi medarbejderrepræsentanterne er mere nede i materien på arbejdspladserne, kan de påpege utilsigtede side-effekter af planlagte ledelsesbeslutninger. En leder fortæller, hvordan en tidlig involvering af medarbejdersiden i en budgetlægning førte til forbedringer:

“Sidste år lykkedes det os rent faktisk at få lavet det i så god tid, at der er flere, også ret omfattende ting, der blev flyttet. Ledelsen havde et forslag, men det blev droppet, og vi fandt andre besparelser – så dér virkede høringsfasen faktisk. Der kom nye informationer. Der kom nye indspark. Og det var reelt de oplysninger, som organisationen selv kom med, som gjorde, at udvalget valgte at prioritere anderledes.”

Andre ledere har lignende beskrivelser af, hvordan høringsprocesser og involvering faktisk kvalificerer deres beslutninger. Dermed bliver medindflydelse langsomt men sikkert til medbestemmelse. Efterhånden, som ledelser kommer til en erkendelse af, at

de faktisk bliver bedre ledere af at involvere medarbejdersiden i beslutningsprocessen, så rykkes også ledelsesrettens grænser – for de bliver bedre ledere vis-a-vis deres ultimative arbejdsgivere, amtsrådet eller kommunalbestyrelsen.

Nogle data fra spørgeskemaundersøgelsen i kommunerne understøtter, at der en del steder er meget konstruktive relationer mellem parterne – men dog også, at denne oplevelse er langt mere udbredt blandt formænd end næstformænd. Mere end otte ud af ti formænd i såvel MED som SU oplever således, at deres forslag i høj grad bliver behandlet positivt af modparten, jf. tabel 7.

Tabel 7: *Bliver forslag fra jeres side behandlet konstruktivt af modparten – formænd fordelt på MED og SU (procent)*

	I høj grad	I hverken høj eller lav grad	I lav grad
MED	84	12	4
SU	81	17	2
Total	83	14	3

Blandt næstformænd er vi nede på 46% i MED og 37% i SU, der oplever, at ledersiden i høj grad behandler deres forslag konstruktivt, jf. tabel 8.

Tabel 8: *Bliver forslag fra jeres side behandlet konstruktivt af modparten – næstformænd fordelt på MED og SU (procent)*

	I høj grad	I hverken høj eller lav grad	I lav grad
MED	46	38	16
SU	37	49	14
Total	43	42	15

Vi ser dog også, at omkring 40% har en neutral opfattelse af modpartens holdning til deres forslag, mens ca. 15% oplever, at ledelsen i lav grad modtager deres input konstruktivt.

Disse data antyder, at parterne generelt ikke er negative over for hinandens forslag – og at især ledelser faktisk oplever medarbejderrepræsentanterne som konstruktive med- og modspillere.

Interviewundersøgelsen viser, at netop når medarbejderne kan styrke formændene i deres rolle som ledere, vil lederne have en tendens til at slække på ledelsesretten og invitere indenfor til medbestemmelse. En leder i et amt siger:

“Jeg fornemmede, at hvis vi skulle have et større samarbejde med medarbejderne, så måtte de også inviteres ind i de rum, hvor de oplevede, der skete nogle ting. Det var også en udløber af det nye samarbejde i MED-af-talen, at jeg gik i brechen for det.”

Denne leder mærker altså, at hvis man reelt vil have medarbejderne til at tage et medansvar, er det også nødvendigt at slække på nogle elementer i ledelsesretten. Og i dette amt inviterer man medarbejderne med til budgetseminarer – seminarer, som førhen var eksklusive for ledelsesgruppen. Oplevelsen er, at der rent faktisk er en gevinst for ledelsen ved at gøre det, selv om det, som det her udtrykkes, også betyder, at der skal ‘deles ledelsesrum’ med medarbejderne:

“Sådan et ledelsesrum ville vi aldrig i gamle dage have delt med medarbejderne. Der er stadig politisk refleksion om, hvorvidt det er en god eller dårlig ide, men jeg tror, man er på vej til at sige, at der ligger en reel indsigt og ressource hos medarbejderne, man gerne vil have del i, og som kan være med til at nuancere billedet. Så det er ikke bare for at please dem, og så siger de nok ikke noget. Jeg

tror, der vokser en ægte følelse af både fra ledelsesside og fra politikerside, at medarbejderne reelt har meget at byde ind med – bare vi får det frem på den rigtige måde.”

Som dette citat viser, handler det ikke bare om at afgive ledelsesret. Ledelsen får noget igen, nemlig nyttig viden som hindrer, at ledelsen træffer forkerte eller mindre hensigtsmæssige beslutninger.

Det er imidlertid også ganske klart, at der er områder, hvor medarbejdersiden ikke har nogen reel indflydelse; skal der spares X millioner, så skal de jo spares. Dér, hvor medarbejderne kan få indflydelse, og dermed også dér, hvor ledelsesretten alligevel kan siges at rykke, er, når det drejer sig om, hvordan de millioner skal spares. Der findes således eksempler i case-materialet i MED-undersøgelsen på, at medarbejdersiden har fundet præcis de besparelser, som ledelsen ønskede – men på andre måder, som sikrede flere jobs. En leder i et amt beskriver medarbejdersidens arbejdsmåde med ikke ubetydelig respekt:

“De, der har kræfterne til det, de har også sat sig ekstremt godt ind i det. Så har jeg opfattelsen af, at de egentlig arbejder meget som politikerne. De skærer igennem ind til bene-ne, og så finder de ud af, hvor er problemet egentlig, og så er det det, vi diskuterer. Så når vi laver en udmelding om budget 2005, hvor vi skal spare en procent som normalt plus en procent mere, så er det det, de koncentrerer sig om, og det er jo rigtigt.”

Medarbejdersiden forholder sig altså i dette amt meget konkret til problemstillingen: Der tages ikke stilling til, om der skal spares – men hvordan. Og materialet viser, at det er en ganske typisk tilgang til arbejdet blandt de mere professionelt indstillede medarbejderrepræsentanter.

Den formelle versus den uformelle medbestemmelse

Forhandlingerne om MED har som påpeget mange steder været tornefulde. Som påpeget har struktur, antal udvalg og kompetencer i udvalgene spillet en betydelig rolle, og selv om det for en umiddelbar betragtning kan synes som en formsag, stikker det reelt dybere; det handler nemlig om forholdet mellem medbestemmelse og ledelsesret.

Som det også fremgår af MED-aftalen, kan der defineres tre niveauer af medarbejderinddragelse: Høring, medindflydelse og medbestemmelse. Høring betyder, at et forslag sendes ud til en mere eller mindre bred skare af medarbejderrepræsentanter eller medarbejdere, og disse gives mulighed for at bidrage – ved indsigelser, forslag til ændringer, eller tilføjelser. Medindflydelse kan defineres – som det også er tilfældet i MED-aftalen – som adgang til information og deltagelse i drøftelser. Endelig kan medbestemmelse defineres som deltagelse i fastlæggelse af retningslinjer og deltagelse i forhandling om eller indgåelse af aftaler.

Så vidt, så godt. Hvad undersøgelsen af MED imidlertid viser er, at jo mere formelt disse emner diskuteres, jo mindre medinddragelse kan opnås. For hvis parterne officielt underskriver en aftale, som øger medindflydelsen/medbestemmelsen, så er den bindende – og lederne er ikke villige til formelt at opgive ledelsesret. Derfor søger de typisk lavest mulige niveau for medinddragelse, når der diskuteres formelle regler – i hvert fald et niveau, der ikke for alvor gør indhug i ledelsesretten.

Helt anderledes stiller sagen sig mange steder, når det gælder det uformelle niveau. Uformelt og som prøveballoner er ledelser mange steder villige til at gå et pænt stykke videre i kontinuumet høring/medindflydelse/medbestemmelse, end de vil på det formelle niveau. Progressive ledelser er simpelt hen interesseret i at teste, hvad der kan op-

nås af fordele for dem ved at øge niveauet af medinddragelse. Og MED-evalueringen viser, at der på dette område eksperimenteres i ikke uvæsentlig grad i mange kommuner og amter.

Konsekvensen af dette for MED-aftaler og fremtidens samarbejdsaftaler må siges at være vanskelig. Undersøgelsen viser på den ene side, at aftaler bliver mindre vidtrækkende, når der skal 'slås søm i', det vil sige underskrives aftaler for samarbejdets form og struktur. På den anden side viser undersøgelsen også, at der uformelt eksperimenteres med grænserne for medbestemmelse. Men for lederne er det netop helt afgørende, at rummet for eksperimenter er *uformelt*. Det betyder, at der principielt kan arbejdes fra sag til sag. Alligevel skal betydningen af disse eksperimenter med grænserne for ledelsesret ikke undervurderes, for de sætter fra sag til sag nye standarder for indflydelse og medbestemmelse, som ledelser kun vanskeligt kan trække tilbage – uden at dermed signalere, at medbestemmelsen er en illusion.

Hvor man på den ene side kan kritisere MED-rammeaftalen for at være meget luftig og noget upræcis, viser evalueringen af MED på den anden side, at det næppe er muligt at præcisere den meget mere, hvis man ønsker at bevare dynamikken i udviklingen af medbestemmelse i amter og kommuner. For stilles der krav om større præcision i aftalerne lokalt, bliver det medinddragelse med laveste fællesnævner, dvs. snarere høring og medindflydelse end medbestemmelse.

Arbejds miljøarbejdets øgede status

Selv om MED som udgangspunkt står for *medbestemmelse* og *medindflydelse*, er det ikke mindst perspektiverne for arbejdsmiljøarbejdet, der har fyldt i aktørernes/parter-

nes bevidsthed, når rammeaftalens muligheder har skullet bruges ude i amterne og kommunerne. Både ledere og medarbejderrepræsentanter har set muligheder for at løfte arbejdsmiljøarbejdet ved at integrere det med samarbejdssystemet i MED-systemet. Den fælles interesse har været, at stadig færre personalepolitiske spørgsmål lader sig adskille fra arbejdsmiljøspørgsmål, og derfor vil en integration være naturlig. Som allerede nævnt har der været diskussioner om strukturen i det nye system. Men hvordan er det gået med arbejdsmiljøarbejdet overordnet set?

Indledningsvis skal vi være noget forsigtige med talmaterialet her. For det første skal det understreges, at undersøgelsen siger meget lidt om, hvorvidt arbejdsmiljøet er blevet bedre. Det er udelukkende *arbejdsmiljøarbejdets* status, der vurderes – altså mulighederne for at komme til orde om arbejdsmiljøspørgsmål, mulighederne for at påvirke udviklingen etc.

For det andet retter spørgeskemaundersøgelsen sig udelukkende mod formænd og næstformænd i MED og SU – og det vil sige de to vigtigste aktører i *samarbejdssystemet* og altså ikke aktører i *arbejdsmiljøsystemet* (på nær de tilfælde, hvor næstformanden rent faktisk også er sikkerhedsrepræsentant). Det betyder, at det primært er i interviewundersøgelserne, sikkerhedsrepræsentanterne kommer til orde. Alligevel kan der argumenteres for, at det ikke er uden betydning, hvordan to af de mest betydningsfulde aktører på det strategiske niveau i kommunernes og amternes samarbejdssystem opfatter arbejdsmiljøarbejdets status – og det er reelt det, der måles i spørgeskemaundersøgelsen.

Interviewundersøgelsen viser, at nogle medarbejderrepræsentanter – og her især sikkerhedsrepræsentanter – var stærkt bekymret for, om arbejdsmiljøarbejdet ville blive overset, når det blev integreret i sam-

arbejdssystemet. Både interviewundersøgelsen og spørgeskemaundersøgelsen tyder på, at det mange steder er lykkedes at sikre, at arbejdsmiljøarbejdet ikke er blevet glemmt. Et flertal blandt ledere og næstformænd i hovedudvalgene i både SU og MED mener, at arbejdsmiljøarbejdet gennem de seneste fem år er blevet styrket og effektiviseret, jf. tabel 9. Især formænd giver udtryk for dette synspunkt.

Tabel 9: *Er arbejdsmiljøarbejdet i jeres kommune blevet styrket og effektiviseret inden for de sidste 5 år – fordelt på formand og næstformand (procent)*

	Styrket	Hverken styrket eller svækket	Svækket*
Formand	85	14	1
Næstformand	52	39	9

* Det absolutte tal bag det lave procenttal (1%) i dette kryds er meget lille, og tolkningen af det er derfor usikker.

Igen skal vi her være forsigtige i tolkningen af tallene, fordi vi spørger aktører, der tidligere i stærkt begrænset omfang har været involveret i arbejdsmiljøarbejdet – og for disse aktører vil en ny struktur, hvor arbejdsmiljøet også diskuteres i samarbejdssystemet, naturligt nok give det indtryk, at arbejdet er blevet styrket og effektiviseret. Men samtidig viser interviewundersøgelsen, at arbejdsmiljøarbejdet mange steder ikke bliver overset – uanset, om vi taler SU eller MED.

Men er der så forskelle på MED og SU? Tabel 10 viser, at der er forskel, når næstformænd spørges. 59% af næstformænd i MED-hovedudvalg finder, at arbejdsmiljøarbejdet er blevet styrket, mod kun 37% i SU.

Det overordnede billede er altså, at arbejdsmiljøarbejdet samlet er blevet styrket i et flertal af kommunerne – i hvert fald når vi spørger formænd og næstformænd. Men vi ser også, at denne styrkelse opleves som

Tabel 10: Er arbejdsmiljøarbejdet i jeres kommune blevet styrket og effektiviseret inden for de sidste 5 år – næstformand fordelt på SU og MED (procent)

	Styrket	Hverken styrket eller svækket	Svækket
MED	59	34	7
SU	37	48	15

mere udbredt i MED-kommuner end i SU-kommuner. Igen et forventeligt resultat jf. argumentet ovenfor om, at disse aktører netop oplever en ny dimension i samarbejdssystemet ved en overgang til MED.

Men hvad siger sikkerhedsrepræsentanter og -ledere? Det var særligt dem, der frygtede at blive klemt i det nye system. Her må vi støtte os til undersøgelsens interviewdel, da sikkerhedsrepræsentanter som nævnt ikke indgik i spørgeskemaundersøgelsen. Og her er det overordnede indtryk, at frygten ofte er blevet gjort til skamme. Som en sikkerhedsrepræsentant i et amt siger det:

“Umiddelbart synes jeg egentlig, at det er blevet bedre. Jeg synes, der er mere lydhørhed over for sikkerhedsrepræsentanterne. Jeg synes, vi i langt højere grad bliver hørt – det er jeg meget positiv over.”

En leder har den samme opfattelse af et løftet arbejdsmiljøarbejde:

“Emner, der tidligere har været kørt i sikkerhedsudvalgssystemet, det kommer jo ind på midterbanen og bliver en del af det fælles og kommer til at fylde meget. Vi bruger halvdelen af vores mødetid på arbejdsmiljø. Måske endda mere.”

Dette billede går igen i mange af de undersøgte amter og kommuner, og interviewundersøgelsen viser da også, at man flere steder har været meget opmærksom

på dette mulige problem i designet af MED-systemerne. På forskellig vis har man søgt at sikre, at arbejdsmiljøarbejdet fik den nødvendige status. For eksempel findes der amter og kommuner, hvor man hver anden gang tager arbejdsmiljøspørgsmål op først ved møder i SU eller MED-udvalg – og hver anden gang er samarbejdsspørgsmål først på dagsordenen.

Men problemløs er sammenlægningen af de to systemer ikke. Integrationen af de to systemer betyder blandt andet, at aktørerne i stigende grad skal sætte sig ind i hinandens områder. I startfasen er det typisk, at tillidsrepræsentanter fortsat er mest aktive ved samarbejdsspørgsmål og sikkerhedsrepræsentanter ved arbejdsmiljøspørgsmål. Men det ændrer sig, jo længere man kommer i forløbet. Fordi stadig flere personalemæssige spørgsmål også handler om arbejdsmiljø, er der en række områder, som begge grupper må forholde sig til. Som en sikkerhedsrepræsentant siger:

“Vi skal bruge lidt tid på at lære, at tillidsfolkene egentlig skal være bekendt med, at de nu også sidder i et sikkerhedsudvalg. Og sikkerhedsfolkene skal være bekendt med, at de nu også skal deltage i det andet samarbejde, der er.”

Men måske den største underliggende barriere for en fuld integration af de to systemer er kulturel. Hvor samarbejdssystemet i høj grad er et dialogforum, som jo fundamentalt baserer sig på en aftale mellem arbejdsmarkedets parter, så er arbejdsmiljøarbejdet funderet på lovgivning. Det betyder, at der faktisk i samme udvalg kan blive talt to ‘sprog’: Et ‘samarbejdssprog’ versus et ‘lovgivningssprog’. Flere aktører med en baggrund i samarbejdssystemet finder, at arbejdsmiljøsystemet baserer sig lidt vel meget på stive regler – omvendt finder nogle aktører med baggrund i arbejdsmiljø-

systemet, at samarbejdssystemet er lidt løst i fugerne. En tillidsrepræsentant sammenligner stivheden – og forståeligheden – i arbejdsmiljøsystemet med en køreprøve:

“Det er jo lige før, man skulle i skole hver gang, man skulle snakke med dem. Det er ligesom at gå til en køreprøve. Du skal kende de spørgsmål, der er til køreprøven, fordi de er formuleret på en bestemt måde, og de kan ikke omformuleres, så vi andre kan forstå dem. (...) De har nogle meget sjove formuleringer, og det skal du svare rigtigt på.”

Omvendt er der også aktører fra sikkerhedssystemet, der stadig værdsætter, at man kan bruge lovgivningen til at sætte trumf på over for en ledelse.

Et andet problem i en sammenlagt struktur er, at det fysiske arbejdsmiljø måske bliver lidt underbetonet. En mellemlider har bemærket, at det meget ofte er det psykiske arbejdsmiljø, der diskuteres i MED-udvalgene.

“Det er meget mere naturligt, også for tillidsfolkene og for lederne, at snakke psykisk arbejdsmiljø, fordi det er jo bagsiden af sådan et almindeligt ledeshåndværk. Så det ændrer nok lidt karakter. Den gammeldags sikkerhedsrepræsentants emner, de forsvinder egentlig lidt ud af den formelle organisation og bliver løst nogle andre steder.”

Disse ‘andre steder’, hvor de mere traditionelle fysiske arbejdsmiljøproblemer løses, kan være i underudvalg – eller i uformelle sikkerhedsudvalg, som trods en formel én-strengt struktur nogle steder faktisk genoprettes.

Som påpeget har det med denne undersøgelse været vanskeligt helt éntydigt at sige, om arbejdsmiljøarbejdet over én kam er blevet løftet – selv om der er nogle indikationer for det, er der også data, der tyder

på, at nogle elementer i arbejdsmiljøarbejdet bliver glemt.

Men måske er det vigtigste første skridt i et løft af arbejdsmiljøarbejdet, at arbejdsmiljøarbejdet nu er inviteret ind i det forum, hvor der træffes overordnede og mere strategiske beslutninger om såvel personalepolitik som arbejdsmiljø. Kompetencerne er nu samlet, og det betyder, at de personer, der kan tage de økonomiske og personalemæssige beslutninger om arbejdsmiljø, nu sidder direkte over for de personer, som véd, hvor skoen trykker. Der er således skabt nogle rammer for, at arbejdsmiljøarbejdet kan løftes til den status, som samarbejdet har i forhold til personalepolitikken – dvs. et strategisk niveau, hvor der lægges retningslinjer for det fremtidige arbejde.

Ekstern eller intern partsorientering?

Måske et af de vigtigste spørgsmål – og en af de største barrierer i samarbejdssystemet – er spørgsmålet om organisationsrepræsentanters rolle i samarbejdssystemet.

I stort set alle kommuner og amter har der siddet organisationsrepræsentanter, dvs. fagforenings- eller forbundsrepræsentanter, i forhandlingsudvalgene – dvs. de udvalg, som skulle diskutere og forhandle en eventuel overgang fra SU til MED. Baggrunden herfor er, at aftalerne er af stor betydning for de næste mange års samarbejde og derfor skal være gennemcheckede af begge parter. Hvor ledelsen generelt er højt uddannet inden for ledelse, kan en tillidsrepræsentant være anderledes svagt funderet til at indgå i sådanne forhandlinger; derfor behovet for nogle mere professionaliserede aktører, når aftalerne skal sluttes.

I det store og hele har ledelsessiden accepteret dette. Men det har ikke været problemløst; 37% af alle formænd og 23% af alle næstformænd i kommunerne angiver,

at tilstedeværelsen af organisationsrepræsentanter har besværliggjort forhandlingsprocessen. Interviewene viste, at også *medarbejdersiden* nogle gange havde problemer med organisationsrepræsentanternes tilstedeværelse. Når man havde nået en løsning, som alle var tilfredse med på lokalt plan, var det ikke usædvanligt, at organisationsrepræsentanterne slog bremserne i.

Organisationsrepræsentanternes motiver har typisk været, at man søger at sikre, at der ikke er nogle steder, hvor man ikke opfylder minimumsbestemmelserne. Men ikke to kommuner eller amter er éns, og ledere og medarbejderrepræsentanter i det enkelte amt eller i den enkelte kommune anfører af og til, at der kan være behov for lokale løsninger, som begge parter lokalt kan nå til enighed om – selv om de måske ikke passer ind i de faglige organisationers overordnede interesser. Når organisationsrepræsentanter i denne sammenhæng griber ind, opleves det som en barriere for, hvad lokale parter kunne have nået til enighed om uden indblanding. Som en medarbejderrepræsentant siger det om de eksterne faglige repræsentanters rolle i forhandlingerne:

“Det er sikkert godt, at der kommer nogle, der har andre briller på end vores egen lille lokale... Men det er besværligt. Fordi når der var noget, som vi syntes var godt – ‘det skulle være sådan’ – så satte de bremserne i. Det bøvlede vi med.”

Fra de faglige organisationers side er bekymringen naturligvis, at der kan blive sat standarder, som andre aktører i andre amter eller kommuner ikke ønsker at følge. Der kan lokalt blive slækket på aftaler, som bryder hævdvundne rettigheder, og det vil være den typiske årsag til, at de faglige repræsentanter ‘sætter bremserne i’, selv om lokale aktører kan nå til enighed.

Et andet – og for mange af forhandlingsudvalgene mere tornet – spørgsmål er, om der kan eller skal være organisationsrepræsentanter i selve MED-udvalgene. Spørgsmålet relaterer sig til, om lønmodtagerinteresserne fortsat effektivt kan varetages, når beslutninger flyttes ud fra det centrale til det lokale niveau. Hvis ikke de centrale organisations- og forhandlingsstrukturer reproduceres (og der dermed bliver tale om en proces, som kan kaldes centraliseret decentralisering), så svækkes lønmodtagersiden, især fordi den i kommunerne står over for en per definition samlet arbejdsgiver. Det handler med andre ord om matchningen mellem de to parter. Undersøgelsen viser her et broget billede, jf. tabel 11. Ikke uventet mener en stor del af formændene i kommunerne – fire ud af fem – at de to parter matcher hinanden. Det samme gør knap halvdelen af næstformændene. Men hver femte formand og hver tredje næstformand mener dog, at B-siden er overmatchet – altså, at lederne er bedre klædt på end medarbejderrepræsentanterne.

Tabel 11: *Matcher A- og B-siden i Hovedudvalget hinanden? – fordelt på formænd og næstformænd (procent)**

	A-siden er bedst klædt på	De matcher hinanden	B-siden er bedst klædt på
Formænd	21	78	1
Næstformænd	35	47	18

* Det absolutte tal bag det lave procenttal (1%) i dette kryds er lille, og tolkningen af det er derfor usikker.

Det antyder, at der trods alt stadig er en del kommuner, hvor der er behov for en styrkelse af medarbejdersiden. Men spørgsmålet er, om arbejdsgiversiden er interesseret i en sådan udvikling af en ny stærk lønmodtagerrepræsentation på det lokale niveau, fx ved at der sidder organisationsrepræsen-

tanter med i hovedudvalgene. Formelt set er det ikke muligt i kommunerne (men dog i amterne). Det er dog relativt mange kommuner, hvor næstformanden af ledelsen opfattes som en organisationsrepræsentant. Det skyldes, at en del medarbejderrepræsentanter har været 100% frikøbt i mange år og ofte bestrider tillidsposter i faglige organisationer – fx som kredsformand.

Formelt set er det helt efter reglerne, når en sådan person indtræder som næstformand i et hovedudvalg. Men mange, både ledere og medarbejderrepræsentanter, finder det problematisk, fordi personen opfattes som kommende udefra. Et citat fra en leder er typisk for holdningen:

“Lige da jeg kom, undrede jeg mig over, at man kunne vælge folk ind i hovedudvalget, som ikke var ansat i kommunen. (...) Det synes jeg er forkert. Nu er det for sent at lave om, men det strittede jeg ret meget imod.”

Set fra mange ledes side – og såmænd også set fra en del medarbejderes side – er det pragmatiske argument, at det er en udefrakommende person, som dermed blander sig i amtets eller kommunens dagligdag. Argumentet er, jævnfør ovenfor, at disse personer nogle gange har mistet kontakten til arbejdspladserne i amtet eller kommunen og derfor ikke helt forstår de særlige forhold. Måske repræsenterer denne faglige repræsentant i yderste konsekvens mere fagforeningens holdninger end medarbejdernes – og det er et særligt problem, når de to holdninger ikke er forenelige. Omvendt kan der argumenteres for, at disse professionaliserede repræsentanter måske bedre matcher en tilsvarende professionaliseret ledelse.

Spørgsmålet er, om det er korrekt at organisationsrepræsentanter ikke har føling med de lokale forhold. Der er faktisk i case-materialet eksempler på ledelser, der frem-

hæver organisationsrepræsentanter for deres bredere netværk til alle medarbejdere i amtet eller kommunen. En leder påpeger således, at netop organisationsrepræsentanter faktisk er bedre til at sprede budskaber end repræsentanter fra lokale arbejdspladser:

“Jeg har oplevet tidligere, hvor medarbejderrepræsentanter (...) ender i hovedudvalget, at deres evne til at slå igennem bagud er meget begrænset. Det er sjældent, at du får medarbejdere, der har ret meget andet gennemslagskraft end på den arbejdsplads, hvor de nu er. (...) Og dér kan man sige, at de faglige organisationer har lidt mere, selvom det selvfølgelig er en lidt besværlig ting at få dem inviteret ind i vores eget hus.”

Denne ledes erfaring er, at de ressourcer, som de mere professionaliserede organisationsrepræsentanter har, også betyder, at de har et netværk, som lettere spreder tingene ud. Og trods den principielle modstand, som også udtrykkes i citatet, vurderes det altså også som en kvalitet, at de netop kan sikre, at flere medarbejdergrupper informeres og inddrages i beslutningerne. Derved bliver repræsentanternes mandat også bredere. Det er således nogle steder et meget nuanceret billede, der tegner sig, hvor principielle holdninger hos ledere ikke altid svarer til de praktiske erfaringer.

På et mere overordnet plan handler dette spørgsmål om ekstern eller intern partsorientering. Når et flertal af ledere kun ønsker medarbejderrepræsentanter, der er ansat og arbejder i kommunen, er det udtryk for en intern partsorientering – man orienterer sig mod modparten som en intern repræsentant i kommune eller amtet. Et flertal af ledere er stærke modstandere af eksterne parter, og opfatter deres tilstedeværelse som intervention i et samarbejde, som burde være lokalt funderet – og det uanset om repræsentanten formelt er ansat i kommunen

eller amtet. Denne interne partsorientering er dog mere udbredt i kommunerne end i amterne – og her typisk i mindre kommuner. Tendensen er, at man i større enheder også kan se fordele ved en professionaliseret medarbejderside. Og hvis praksis viser, at involvering af organisationsrepræsentanter også kan lette ledelsens arbejde, kan den principielle – negative – holdning til eksternt partsorientering rykkes og blive mere positiv.

En del af de lokale ledelsesrepræsentanter har i praksis positive oplevelser med organisationsrepræsentanterne. Det har vist sig, at især medarbejderrepræsentanter, der også er organisationsrepræsentanter, kan 'slå søm i' med hensyn til at træffe mere langtrækkende beslutninger. Selv om de i MED- eller SU-udvalget ikke har en forhandlingskasket på, kan de hurtig skifte kasketten uden for samarbejdsrummet, fordi de også er kredsformænd i fagforeningen eller lignende. Denne beslutningskompetence værdsættes af ledere, og selv om man principielt er imod professionaliserede og mere eller mindre eksterne organisationsrepræsentanter i samarbejdssystemet, så rykkes der således ved denne principielle holdning, når det kommer til den praktiske dagligdag. Det er således et dilemma i mange ledelsers argumentation, at de på den ene side ønsker medarbejderrepræsentanter, som leverer kvalificeret mod- og modspil i samarbejdssystemet – men at de samtidig ikke må komme udefra.

Alternativet til den eksterne partsrepræsentation er at udvikle den interne partsrepræsentation, så den på tilsvarende måde kan give et effektivt med- og modspil. Med de vilkår, som de interne medarbejderrepræsentanter har i dag, er det meget svært for dem at matche ledelsen på samme måde, som organisationsrepræsentanterne kan gøre det. Ønsker man det kvalificerede modspil, er det på den ene side nødvendigt

at forbedre vilkårene, så de interne medarbejderrepræsentanter får betingelser, der gør det muligt at løse opgaverne og matche ledelsen. Og set fra medarbejderrepræsentanternes synsvinkel har der indtil nu ikke på ledelsessiden i tilstrækkelig grad været en vilje til at medvirke til det. På den anden side fordrer det, at de faglige organisationer effektiviserer deres repræsentation i kommunerne og skaber en sammenhængende repræsentationsstruktur dér. Undersøgelsen viser, at i store enheder som amterne og de større kommuner har medarbejdersiden tydeligvis et mere effektivt apparat til at koordinere deres repræsentation, simpelt hen fordi ressourcerne hertil er bedre end i små enheder. Derved bliver med- og modspillet til ledelsen også mere konstruktivt. Hvis dette er tendensen fremover, tegner det til, at den nye kommunalstruktur med 99 i stedet for 271 enheder og fem regioner i frem for 14 amter også vil modsvares af en stærkere struktureret medarbejderside, der kan levere et kvalificeret match til ledelsen.

Fremtidsperspektiver

Indsamlingen af data til undersøgelsen af MED i kommunerne fandt sted i sommeren og efteråret 2003 – umiddelbart før udspillet fra Strukturkommissionen om ændringer af kommunal- og amtsstrukturen. Undersøgelsen af amterne fandt sted i foråret og sommeren 2004 – altså da det netop stod klart for parterne, hvad konsekvenserne af strukturkommissionens udspil ville blive. Det betyder, at det kun i meget begrænset opfang og kun i den amtslige del af undersøgelsen har været muligt at identificere nogle tendenser til, hvordan man forholder sig til reformen – i kommunerne var dette emne slet ikke oppe.

Men måske der alligevel er noget at lære af MED-evalueringen i forbindelse med den igangværende kommunalreform. Først

og fremmest kan man konstatere, at det i forbindelse med decentraliseringen af ledelseskompetence og i nogle tilfælde også forhandlingskompetencer på visse områder er blevet åbnet op for en vis afkobling af de lokale aktører fra det centrale niveau. Der udvikles stille og roligt selvstændige forhandlingskulturer, også uformelt, og uanset hvor gerne de centrale aktører på arbejdstagerside vil fastholde, at der skal være klare og relativt stramme centralt fastsatte regler, så viser MED-evalueringen, at parterne lokalt mange steder er åbne for mere vidtrækkende formelle eller uformelle aftaler end det, der er rum for i rammeaftalerne. Hvis de centrale parter på arbejdstagersiden stadig ønsker en vis kontrol med de lokale aktører, må det eksisterende system tilpasses denne tendens.

I lyset af MED-evalueringen er spørgsmålet, om det giver mening, at arbejdsgiversiden lokalt mange steder fastholder en noget rigid opfattelse af organisationsrepræsentanternes rolle. Nogle steder er organisationsrepræsentanter konservative og hæmmende for dynamikken – men som mange ledere giver udtryk for i denne undersøgelse, er der også mange organisationsrepræsentanter, som rent faktisk er mere effektive samarbejdspartnere med en mere professionel tilgang end lokale repræsentanter – også i forhold til en række af ledelsens mål. Det, som mange ledere reelt efterlyser, er delvist professionaliserede medarbejderrepræsentanter, som har deres daglige gang i amtet eller kommunen. Altså internt baserede medarbejderrepræsentanter. Men skal dette opnås, er det bydende nødvendigt, at der sikres tilstrækkeligt gode vilkår for disse medarbejderrepræsentanter til at levere med- og modspil til ledelsen. For som undersøgelsen også viser, er dette med- og modspil af stor betydning for kvaliteten af ledelse. Disse rammer for forbedrede vilkår må sættes af de centrale parter.

Men spørgsmålet er generelt, hvor rigide rammerne skal være. For måske en af de vigtigste erfaringer fra undersøgelsen af samarbejdet i kommuner og amter er, at der i en tid med decentralisering kun i et begrænset omfang kan opstilles regler. Det har implikationer for aktører på alle niveauer. For de centrale parter på såvel arbejdsgiver- som arbejdstagerside kan fremtiden meget vel være, at man må acceptere, at løbet er kørt for den dominerende centrale kontrol over køreplaner for samarbejdet; disse køreplaner defineres i stigende grad lokalt, formelt eller uformelt og fra sag til sag. De centrale parter skal imidlertid skabe rammer, så de lokale parter kan møde udfordringerne – og det betyder bl.a., at medarbejdersiden skal have vilkår, så de kan sparre ledelsen med en vis styrke.

For parterne lokalt er udfordringerne nemlig også store. De skal i stadig højere grad selv formulere regler – formelle såvel som uformelle – for deres samarbejde, og eksisterende forestillinger om modpartens holdninger er i stadig mindre grad givne. Dette resultat er vel egentlig ikke overraskende. Decentraliseringen op gennem 1990'erne har jo lagt op til, at stadig flere forhold, hvad angår både ledelse og samarbejde, lægges ud lokalt. Men ikke alle tog dette til sig – processen har været langstrakt. Undersøgelsen viser imidlertid, at parterne lokalt mange steder i stigende omfang tænker lokalt og autonomt i forhold til de centrale parter – under de rammebetingelser, der nu engang lægges centralt – og at det påvirker deres forståelse af samarbejdet. Man kan måske sige, at der endnu mangler det sidste til, at parterne bliver skubbet ud over kanten af reden: På arbejdsgiverside at man gør op med vaneforestillinger om organisationernes rolle – og på arbejdstagerside at man centralt accepterer, at de lokale strukturer i forhandlings- og samarbejdssystemerne tilpasses lokale forhold. Det

kræver magtafgivelse centralt, og at man tør tage ansvar lokalt – men det giver også

muligheder for reelt at opnå større ledelseskompetence og mere medbestemmelse.

NOTER

1. Dengang kaldet Forskningsgruppen Arbejdsmarkedsorganisationernes Sociologi.
2. Undersøgelsen af MED og SU i kommunerne blev igangsat for KL, Københavns Kommune og KTO, mens undersøgelsen af MED i amterne blev igangsat for Amtsrådsforeningen, KTO og Frederiksberg Kommune. Undersøgelsen er udført af FAOS, Forskningscenter

for Arbejdsmarkeds- og Organisationsstudier, med lektor, ph.d. Steen E. Navrbjerg og fil.dr. Jørgen Steen Madsen som projektledere. Evalueringerne kan i deres fulde længde findes som pdf-filer på www.faos.dk, www.personaleweb.dk, www.amf.dk, www.kl.dk og www.kto.dk.

REFERENCER

Due, Jesper, Jørgen Steen Madsen & Henrik Vistisen (1994): *Medarbejderindflydelse og decentralisering. En sociologisk evaluering af MAI-forsøgene i amter og kommuner*. København, Kommunernes Landsforening.

Madsen, Jørgen Steen (2002): *Forhandlingssystemet - konflikt eller forlig. Ny Løn mellem individualisering og kollektiv aftaleret*. København, Kommuneinformation.

Mathiesen, Karin & Hans Hvenegaard (1999): Nye samarbejdsformer mellem ledelse og medarbejdere i staten. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 1. årg, nr. 3, 1999.

Navrbjerg, Steen E., Hans-Henrik Grieger, Lene Hyltoft & Carsten Strøby Jensen (2000): *Nye*

roller og udfordringer for lokale ledelses- og medarbejderrepræsentanter i den (amts)kommunale sektor (Tre dele: Hovedrapport, Delrapport I: Kravkatalog, Delrapport II: Case Studier). København: Det Personalepolitiske Forum.

Steen Navrbjerg, ph.d., lektor
FAOS – Forskningscenter for Arbejdsmarkeds- og Organisationsstudier, Sociologisk Institut, Københavns Universitet
E-mail: sen@faos.dk