



En hyldest til MED-systemet

Festskrift 2012



Indholdsfortegnelse

Forord <i>FTF & OAO</i>	Side 3
Tillidsreform og nye partnerskaber <i>Bente Sorgenfrey, Formand FTF</i>	Side 4
OAO om MED-systemet <i>Dennis Kristensen, Formand OAO</i>	Side 8
Ingen bæredygtige løsninger uden samarbejde <i>Klaus Majgaard, tidl. Kommunaldirektør Furesø og nu forsker CBS</i>	Side 10
Der er benhård business i tillid - erfaringer fra Gentofte <i>Int. med bl.a. Jan Nielsen, Kommunaldirektør & Jeppe Dehli, medl. HovedMED i Gentofte</i>	Side 14
Medarbejderinddragelse er en investering <i>Int. med Claus Damgaard, Kommunaldirektør & Kirsten Ernsten, Næstformand HovedMED i Struer</i>	Side 18
Inddragelse kvalificerer beslutningerne <i>Int. med Jacob Nordby, Kommunaldirektør & Lisbeth Søndergaard, Næstformand HovedMED i Ringsted</i>	Side 20
Samarbejdet skal op i gear <i>Int. med Tim Jeppesen, Kommunaldirektør & Helle Bang Andersen, Næstformand HovedMED i Fredericia</i>	Side 24
MED-systemet og velbegrundet uenighed <i>Henning Jørgensen, Professor Ålborg Universitet</i>	Side 28
Fællesledelse i Blaabjerg - et historisk tilbageblik <i>Bo Andersen, tidl. Kommunaldirektør Blaabjerg</i>	Side 34

Forord

MED-systemet blev som ide til ved OK 95, men selve rammeaftalen blev først indgået i 1996 med opstart af forhandlingsorganer i 1997.

Vi fejrer således i år MED-systemets 15 års fødselsdag.

Forud var gået de såkaldte MAI-forsøg fra OK i 1991 og 1993. Baggrunden herfor var, at opnå en større fleksibilitet og forenkling af medindflydelsessystemet samt en styrket medindflydelse.

MAI-forsøgene skulle arbejde med kritikken af, at der var opgavemæssige overlapninger mellem SU-organer og sikkerhedsorganisationen, at koordineringen mellem organerne var mangelfuld, at strukturerne var tidskrævende og bureaukratiske, at medarbejderindflydelsen i mange sammenhænge var mere formel end reel. Desuden var der kritik af, at sikkerhedsorganisationen fungerede dårligt, bl.a. fordi arbejdet havde ringe prioritet hos den politiske og administrative ledelse.

Efter 15 år med MED – og en kommunalreform – står vi der, hvor 97% af det kommunale og regionale arbejdsmarked er dækket af lokale MED-aftaler og én-strengede strukturer.

Der er opnået væsentlige resultater for bedre medindflydelse og samarbejde mellem ledere og medarbejdere, men der er stadig mange mål at indfri.

Ved OK11 og nu også ved OK13 er MED-systemet igen i fokus. Det fornemmes, at nogle af de gamle problemkredse stadig er aktuelle.

På FTF's og OAO's konference fejrer vi MED-systemet for hvad det har skabt, og de muligheder det giver.

I nærværende festskrift kan du hente viden og inspiration til, hvordan du kan arbejde med for at udvikle MED-systemet. Det er der fortsat brug for.



Bente Sorgenfrey

Formand FTF



Tillidsreform og nye partnerskaber

FTF har fået lavet en stor og forskningsbaseret undersøgelse om medindflydelse. De resultater og udfordringer er nok alment kendt, og de omtales også i enden af artiklen.

For mig peger undersøgelsen på betydningen af, at få etableret et reelt partnerskab mellem politikere, embedsmænd, borgere, medarbejdere og organisationer om afbureaukratisering og udvikling af en ny styring af og i den offentlige sektor.

Den offentlige sektor styres stadig efter slidte idealer. I 1980'erne vandt New Public Management-tradition frem med øget markedsgørelse, decentralisering, målinger og ledelse. Oprindeligt var det for at dæmme op for voldsomme budgetunderskud, men i dag er styringen sandt til i et voldsomt bureaukrati og daglige frustrationer blandt ansatte, der ikke føler de har tid til kerneopgaven.

Gennem snart mange år er der talt meget

om afbureaukratisering. Men effekterne har i praksis været til at overse. Derfor er der brug for en mere fundamental ændring i den måde, vi styrer den offentlige sektor på. Vi skal ikke bare fjerne overflødige regler hist og her, men også bygge en ny og bedre styring op. Og det ikke bare for at undgå, at de overflødige regler og målinger bliver ved med at blive skabt. Men nok så meget for at skabe en offentlig sektor, der trods økonomisk smalhals så langt øjet rækker også giver plads til kvalitet, faglighed og innovation. Til gavn for både borgere, ansatte og politikere.

Hvordan skal man så gennemføre en så radikal ændring af den offentlige sektor? FTF mener, at styringen skal baseres på stærke partnerskaber med fokus på tillid, respekt for fagligheden, innovation og kvalitet samt tæt inddragelse af MED-systemet. Vi skal med andre ord udvikle en ny og bedre styring "nedefra" og i tæt dialog mellem medarbejdere, ledere og politikere.

FTF har derfor udviklet seks principper, som skal være bærende for en styringsreform i den offentlige sektor:

1. *Gensidig tillid.* En reform af den grundlæggende styring af velfærden forudsætter høj tillid mellem den styrende og den styrede. Både i dansk og international forskning er det veldokumenteret, at tillid har en positiv effekt på medarbejdernes arbejdsglæde og kreativitet. Det handler om at skabe en "tillidskæde", hvor der fra politisk side udvises tillid til, at det administrative embedsværk og de udøvende fagprofessionelle kan levere de gode velfærdsydelser, så tilliden flyder ned igennem (og op igennem) organisationer og systemer. Det betyder bl.a., at man fra politisk side afstår fra at gribe ind og lovgive på baggrund af enkeltstager.

2. *Plads til faglighed og faglig ledelse.* En ny styring skal give plads til at medarbejderne kan udfolde deres faglighed, og den skal styrke det professionsfaglige ledelsesrum.

Plads til faglighed betyder blandt andet plads til forskellighed. Det skal være muligt for de styrede at nå frem til samme overordnede mål gennem forskellige fagligt funderede metoder. Det betyder også, at man må opgive forestillingen om universal løsninger, når det gælder styring af velfærden. I stedet skal styringen afstemmes efter lokale og konkrete forhold, bl.a. ved at ny styring foldes ud og konkretiseres gennem områdevis og lokale styringspartnerskaber.

3. *Nye dialog- og dokumentationsformer.* God styring forudsætter dialog, og god dialog forudsætter, at parterne taler samme sprog. I den nuværende styring er sproget i høj grad baseret på tabeller, skemaer og en kvantitativ tilgang – et sprog som administratorer er fortrolige med, men som fagprofessionelle i mindre grad er opflasket med. Det medfører, at dokumentation og kontrol ofte bliver opfattet som uhenigtsmæssigt af de fagprofessionelle, fordi det ikke bliver en dialog på deres præmisser og i deres sprog. Derfor er der behov for, at

der udvikles nye dialogformer, som giver de fagprofessionelle bedre muligheder for at udtrykke og dokumentere det væsentlige i deres arbejde.

4. *Fokus på kvalitet, resultater og styrbarhed.* De offentligt ansatte skal styres mindre på processer og metoder. Til gengæld skal slutresultater og den kvalitet, som borgerne får, kunne dokumenteres. Samtidig er det et grundvilkår, at der er styr på økonomien, dvs. budgetter skal overholdes. Det handler grundlæggende om, at der placeres et klart ansvar for prioriteringer, så der er sammenhæng mellem mål og midler (og ressourcer og opgaver). Samtidig skal forenklingen og reduktionen af proceskrav og dokumentationssystemer fortsætte i hele den offentlige sektor. Det kan både forbedre kvaliteten og flytte ressourcer fra administration til velfærdsprofessionerne.

5. *Udvikling og implementering af digitaliseringsinitiativer.* Medarbejdere skal inddrages i udvikling og implementering af

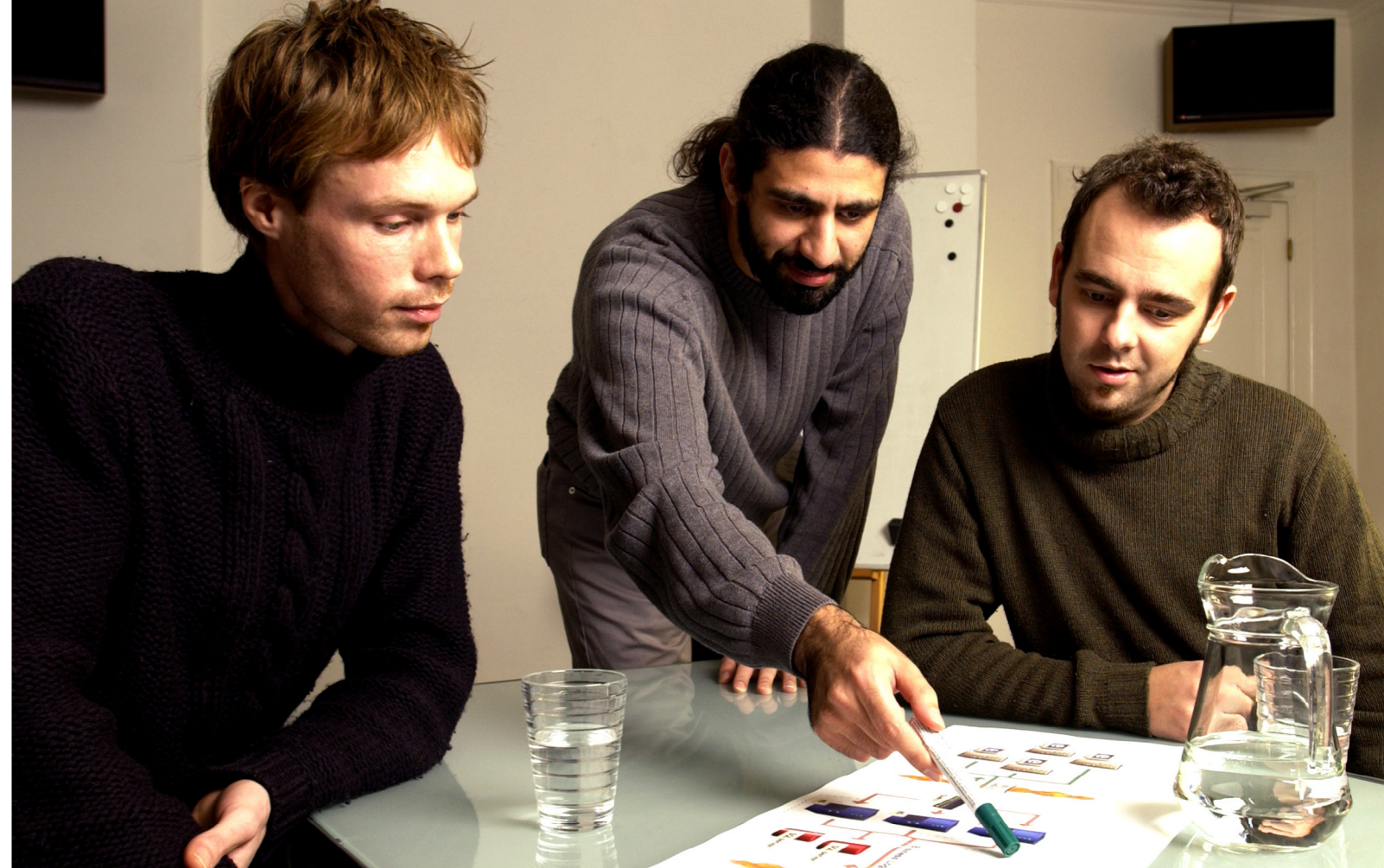
6 principper for en styringsreform i den offentlige sektor

1. Gensidig tillid
2. Plads til faglighed og faglig ledelse
3. Nye dialog- og dokumentationsformer
4. Fokus på kvalitet, resultater og styrbarhed
5. Udvikling og implementering af digitaliseringsinitiativer
6. Medarbejder- og lederindflydelse gennem MED-systemet

digitaliseringsinitiativer og ny teknologi. Digitalisering og ny teknologi bliver en stadig mere central faktor i den offentlige sektors styring. Der er fx en målsætning om, at 80 pct. af al kommunikation mellem myndigheder, borgere og virksomheder skal være digital i 2015. Implementering af digitale løsninger og ny teknologi skal bygge på en erkendelse af, at det i virkeligheden handler meget mere om organisation, ledelse og mennesker end det handler om teknik. Derfor er der også brug for at skærpe de offentlige lederes viden om digitalisering og teknologi, fx gennem målrettede efteruddannelses tilbud.

6. *Medarbejder- og lederindflydelse gennem MED-systemet.* Sidst men ikke mindst skal en ny styring skal være båret igennem af stor medarbejder- og lederindflydelse, bl.a. via MED-systemet. Det er helt centralt med et bottom-up-perspektiv, der kan erstatte centralistiske og bureaukratiske styreformer, og hvor den

fagprofessionelle viden og erfaring bruges til at formulere udfordringer, opstille ambitiøse målsætninger, finde midler til at nå målene og implementere målene i praksis. MED/HSU-systemerne skal her have en central rolle. MED/HSU skal være medskabere af dokumentationsformer og administrative systemer og have en "udfordringsret", så de har mulighed for at få synliggjort formålet med og brugen af enhver form for dokumentation. MED skal også indgå retningslinjer om arbejdet med dokumentations- og styreformer. Det skal bl.a. heri sikres, at de lokale samarbejdsorganer på den enkelte institution også involveres, fx i spørgsmålet om konkret tilpasning og implementering af dokumentationsformer.



2012 er et særligt år for MED-systemet

På den ene side kan vi fejre 15 års fødselsdag for MED-aftalens indtog i de daværende kommuner og amter.

På den anden side står vi midt i en diskussion med vores centrale arbejdsgiverparter om, hvor meget ledelsesretten skal fylde.

En ting er vi dog enige om – *vi skal øge kvaliteten i den offentlige sektor.*

Det kræver, at der er et tæt samarbejde mellem ledelse og medarbejdere. Netop medarbejdernes viden, erfaring og faglighed er altafgørende for, at der kan træffes intelligente beslutninger, der både i hverdagen og på den lidt længere bane, kan komme borgerne og brugerne til gode. Og her spiller MED-systemet en afgørende rolle.

Derfor er det også vigtigt, at vi kan overbevise vores centrale arbejdsgiverparter om, at moderne ledelse, af gode grunde,

også inddrager medarbejdernes viden og erfaringer i beslutningerne.

Hele ideen med, at vi har et MED-system er, at den enkelte ansatte får maksimal indflydelse på sin egen arbejdssituation og dermed også maksimal indflydelse på den ydelse som vi er sat i verden til at levere. Det handler kort sagt om at engagere medarbejderen.

Det er derfor vigtigt, at det enkelte MED-udvalg har fokus på, hvordan de konkret kan være med til at give de medarbejdere de repræsenterer de bedste rammer for indflydelse på deres eget arbejde. Men det er lige så vigtigt, at MED-udvalgene kan være med til at drøfte strategien for fremtidens offentlige arbejdsplads.

Det kan vi, hvis kompetente ledere - gennem et reelt MED-samarbejde baseret på reel tillid, og hvor medarbejdernes viden og erfaring indgår - formår at træffe

kloge og langtidsholdbare beslutninger.

Som jeg ser det, findes der 3 måder at bruge MED-systemet på:

- **Skidt.** Ledelsen fremlægger det, de indstiller til politisk beslutning så tæt på beslutningen, at medarbejderne udelukkende har mulighed for at tilføje deres synspunkter
- **Bedre.** Ledelsen fremlægger det, de indstiller til politisk beslutning med henblik på en drøftelse i MED-systemet i god tid – og med den hensigt, at inddrage medarbejderens input og også være parat til at ændre i indstillingsgrundlaget med baggrund i medarbejdernes synspunkter
- **Bedst.** Ledelsen fremlægger for MED-systemet, hvilke udfordringer, der skal tages hånd om, og ledelse og medarbejdere forsøger i fællesskab at indstille til beslutning

Hvis vi skal komme fra skidt til bedst så kræver det tillid.

Vi har i OAO fremlagt et forslag til en reform, der kan bane vejen for større kvalitet, effektivitet og bedre trivsel i den offentlige sektor.

Det er OAO's bud på en tillidsreform bl.a. fordi tillid er en målbar egenskab, der sætter tempoet i vejret i forhold til beslutninger, kommunikation og relationer, og tillid styrker både kvalitet og kvantitet i opgaveløsningen.

Og så er tillid en afgørende faktor for arbejdet i MED-systemet. Derfor vil vores bidrag til styrkelse af MED-systemet i den kommende periode også komme til at bygge på tillid.

Vi vil gøre vores til, at der skabes tillid og at så mange MED-systemer og MED-udvalg som muligt kan rykke fra skidt eller bedre til bedst.

De første 15 år med MED-aftaler er gået godt – derfor handler de næste år om, hvordan vi får det til at gå rigtig godt. Så vi i fællesskab, ledere og medarbejdere, kan være med til at sikre den offentlige sektor større kvalitet samtidig med, at vi har fokus på effektiviteten i vores opgaveløsning til gavn for borgerne og brugerne.

Vi skal forsøge i fællesskab at komme frem til de beslutninger, der kan bringe os derhen.

Klaus Majgaard

Tidligere kommunaldirektør, Furesø
og nu forsker CBS



Ingen bæredygtige løsninger uden samarbejde

Krise – omstilling – innovation. Ordene synes at kalde på ledelsesmæssig handlekraft. Når krisen kradser, kan man som leder i hvert fald godt føle sig presset til at vise initiativ og synlighed – være den, der kommer med det rigtige design. Være den, som træder i karakter og viser handling. Der skal sættes mål, tilpasses ydelser, omstruktureres. Gerne spektakulært – og på en måde, der beroliger opdragsgiverne og bekræfter ens position som kompetent leder.

Lige så fristende en sådan topstyring kan være, lige så udfordrende er det dog at erkende, at den ofte ender som symbolske slag i luften. Implementeringen går trægt. Der indtræder nye og uforudsete hændelser. Virkningerne var ikke helt, som vi troede. Her kan det være let at bruge de sløje resultater som anledning til at iværksætte nye runder af synlige initiativer. Og sådan kan den spektakulære styring bekræfte sig selv – i en ganske nedslående cirkel.

Alternativt kan vi spørge, om det ikke er værdt at genoverveje præmisserne for denne form for ledelse. "Handlekraft" har en pris. Vi må tit forenkle verden ganske betragteligt for at koge situationen ned til et behov for enkle og synlige indgreb. Vi formulerer enkle og klare problemer, designer løsninger, vælger teknologier etc. Her fortrænger vi en kolossal kompleksitet: Viden og hensyn, vi ikke kan tage hensyn til. Mennesker, der handler ud fra andre værdier og logikker. En mangfoldighed af lokale fortolkninger af det, vi troede var et klart budskab.

Ganske vist kan vi forsøge at fortrænge denne kompleksitet. Men den vender tilbage og banker på døren – i form af uventede begivenheder, budskabsoverskridelser, systemfejl og huller i implementeringskæden. Samtidig må vi ofte sande, at topstyring i længden undergraver organisationens sociale kapital – og dermed dens evne til at være produktiv, målrettet og fornyende.

Som offentlig leder har jeg lært det på den hårde måde: Vi er afhængige af hinanden! Vi er som ledere ikke uafhængige subjekter, der kan udtænke og iværksætte de rette løsninger fra en position hævet over organisationen. Vi er selv lokale deltagere. Meningen af det, vi siger og gør, afgøres ikke af os selv, men af myriader af fortolkninger og dialoger rundt omkring i organisationen. Vi svæver ikke over vandene, men må engagere os i hinanden og vores indbyrdes dialoger. Og vi udvikler strategi og styring ved at kvalificere vores egen deltagelse i organisationens samspil.

Med andre ord: Vil vi skabe bæredygtige løsninger på organisationens strategiske udfordringer, må vi gøre det sammen. Brugere, medarbejdere og ledere.

MED-udvalg som strategiske fora?

Godtager vi ovenstående, er det nærliggende at se på MED-udvalgene som de fora, hvor den strategiske dialog mellem medarbejdere og ledelse kan udvikles – og

de bæredygtige løsninger findes. Læser vi imidlertid CARMA-rapporten *Medhør uden medbestemmelse*, ser vi, at MED-strukturen typisk ikke bruges på denne måde. Billedet er snarere, at der er tale om høringsorganer, hvor allerede udviklede oplæg fremlægges til kommentering – i bedste fald i nogenlunde tid, før beslutningerne tages. Kernen i MED-udvalgenes dagsordener er personalepolitik, sygefravær og arbejdsmiljø, og disse temaer defineres ofte løsrevet fra udviklingen af kerneforretningen (selv om de ikke burde være spor løsrevet). MED-udvalgene bliver dermed afkoblet fra dét, det virkeligt handler om, nemlig udviklingen af kerneforretningen.

Samarbejdstrappen

Situationen er altså, at vi voldsomt har brug for en strategisk dialog mellem medarbejdere og ledelse, men at vi på den anden side ikke benytter de organer, som egentlig er indrettet til at formidle denne dialog.

Hvad kan vi gøre som individuelle medlemmer af et MED-udvalg?

Det er ikke særligt befordrende bare at opstille et højstemt ideal om strategisk samarbejde, hvis det er svært overhovedet at udvikle dialogen om de mere daglige problemer. Samarbejdet må bygges op trin for trin. En mulig udviklingsvej kunne være følgende:

1. For det første kan det være nødvendigt overhovedet at sikre, at de formelle rammer for samarbejdet er på plads. Jeg talte fornylig med en tillidsrepræsentant, hvis leder indkaldte til spontane og uformelle møder tidligt om morgenen. Formentlig forsøger denne leder at praktisere en sympatisk "åben dør"-ledelse. Men resultatet synes snarere at være en usikkerhed om, hvornår forskellige emner bliver drøftet. Tænk, hvis jeg ikke lige var der, når døren gik op til endnu en adhoc-drøftelse. Her er forventningerne til struktur og gennemskuelighed i processerne ikke opfyldte.

Første skridt kunne være at få taget denne diskussion.

2. Når rammerne findes, kan et videre skridt være at aftale en årscyklus, der synliggør, hvordan strategier, budgetter etc. tages op, og hvordan vi kan nå at få grundige diskussioner og medindflydelse. Det er ofte banale ting, der kan give parterne den tillid, der er vigtig for dialogen.

3. Hvis man ikke har tradition for strategiske dialoger i MED-udvalgene, kan et godt skridt være at udpege bestemte temaer som afsæt for et fælles projekt. Et fælles projekt kan være et godt sted at indøve samarbejdet og dialogen. Det er her, vi skal passe på med at kaste over traditionelle personalepolitiske spørgsmål som løsevede fra udviklingen af kerneforretningen. Sygefravær og arbejdsmiljø er dybt forbundne med den måde, vi overhovedet tænker mål, ydelser og organisering. Tag fat i noget, der rykker – målsætninger, innovation, organisationsudvikling og lad

personalepolitikken indgå i forhold hertil.

4. Næste skridt kan være at indøve et kontinuerligt strategisk samarbejde. Det betyder ikke, at alt arbejde med strategi skal foregå på møder i MED-udvalgene. Det foregår naturligvis i høj grad i ledelsesfora, særlig udvalg etc. Men MED-udvalget kan blive et sted, hvor vi danner fælles overblik over de processer der er i gang, og hvor vi drøfter, hvordan vi sikrer en dialog, der reelt kan kvalificere disse processer.

Invitér ledelsen til samarbejde

”Sikke en idealistisk, men virkelighedsfjern betragtning!”, kunne man nok indvende. Ikke alle vil formentlig opleve, at deres ledelse inviterer til denne type samarbejde. Mit svar er: *Hvorfor inviterer I så ikke?* Det er ikke altid indgroet uvilje, der spærrer for dialog, men snarere vanetænkning. Og ér det uvilje, så har den godt af at blive udfordret.

Prøve at lære jer kunsten at invitere. Invi-

tationer kan ofte være mere mobiliserende end krav, lige som det at stille spørgsmål kan være mere offensivt end svar.

Jeg vil blive forbløffet, hvis ikke ledelsen åbner for en eller anden form for dialog, som kan sætte gang i en forbedring. Måske det kun kan lade sig gøre med små ændringer i første omgang. Men det handler ikke om at forfølge blålys, utopier og abstrakte idealer, men at se de konkrete åbninger og arbejde frem mod dem. Fra åbning til åbning.

Ingen vinder ved en dårlig dialog. Tværtimod er dårlig dialog indbegrebet af ledelsesmæssig afmagt. Der søges handlekraft, men det ender med slag i luften samt en langsom underminering af grundlaget for effektivitet og fornyelse. At invitere til dialog er et skridt ud af afmagten for alle parter. Det må starte et sted, hvor det er muligt og opleves som relevant. Men gradvis vil vi omforme vores praksis. Vi vil opnå den fælles erfaring, at først når vi møder

hinanden åbent, så kommer vi reelt i kødet på organisationens udfordringer og hinanden og bliver i stand til at træffe bæredygtige og forpligtende beslutninger.

Block, Peter: Community. The Structure of Belonging, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers 2008.

Carakter, Emmett, Henning Jørgensen & Mogens Ove Madsen: Medhør uden medbestemmelse. SU-/MED-/SI-systemet og lønmodtagererfaringer på FTF-området, Aalborg: CARMA 2012.

Inviter ledelsen til dialog:

Kære chef...

- Anerkend de formål, hensyn og vilkår, som søges håndteret gennem den nuværende styring
- Peg på, hvordan den nuværende praksis skaber u hensigtsmæssige konsekvenser
- Foreslå, at I sammen (og gerne sammen med flere) undersøger, hvordan styringen kan blive mere relevant og befordrende
- Gør klart, at det her er en langsigtet proces, som I begynder på
- Vis din egen dedikation og oprigtighed
- Anerkend, at den inviterede kan sige ja og nej...

Inspireret af Bloch 2008

Jan Nielsen

Kommunaldirektør, Gentofte

Der er behård business i tillid - erfaringer fra Gentofte

Af Mette Løvgren, FTF

Tillid mellem medarbejdere og ledelse giver kontant gevinst på bundlinjen, pointerer forskere. Det har de også erfaret i Gentofte Kommune. Her træffes mange beslutninger langt hurtigere i dag, hvor medarbejderne inddrages fra starten.

”Det handler om at skabe merværdi. Når kommunens topledere og en gruppe lokale tillidsfolk, som mig jævnligt bruger timer på at mødes i hovedudvalget, koster vi store summer i timeløn: Vi skal dælmø være pengene værd, når vi sidder der!”

Citatet handler om samarbejdet mellem medarbejdere og ledelse i Gentofte Kommune. Det kommer fra Jeppe Dehli, kredsformand for Gentofte Kommunes lærerforening, og medlem af kommunens HovedMED-udvalg – det øverste samarbejdsorgan for medarbejdere og ledere i en kommune.

I Gentofte Kommune er medarbejdere og ledelse enige om, at samarbejdet gennem de seneste tre år er blevet forvandlet fra rutinepræget, kedeligt og uvedkommende til konstruktivt, meningsfuldt og tillidsfuldt. Begge parter pointerer samtidig, at motivet til samarbejde ikke blot er den gode stemning og den rare fornemmelse: Der skal være kontante gevinster ved det.

Og det er der også. Ifølge kommunaldirektør Jan Nielsen bliver mange beslutninger i dag gennemført hurtigere, sammenlignet med, hvor lang tid det tog før.

”Før kunne det let tage halve år at gennemføre en beslutning. Vi var ikke så resultatorienterede som nu. Dialogen var længere, fordi selve sagsbehandlingen ofte foregik i udvalget. I dag foregår forberedelsen i ad hoc nedsatte arbejdsgrupper med repræsentanter fra både leder- og medarbejderside. Medarbejdere og ledere kvalificerer beslutningerne helt

fra starten. Det giver alt andet lige en hurtigere samlet beslutningsproces”, siger Jan Nielsen.

”Tillid er ikke blot en blød nice-to-have social evne. Det er også en hård skarptsleben økonomisk driver”.

Stephen M. R Covey, amerikansk ledelsesguru.

Der er penge i tillid

Eksemplet fra Gentofte beskriver hovedpointen hos den amerikanske ledelsesguru Stephen R. Covey, som rejser verden rundt med sit budskab om smart trust. Covey er blevet berømt på bogen *’The Speed of Trust’*, som handler om, at forandringer sker hurtigst og med færrest omkostninger i et miljø af tillid.

Coveys budskab er, at ledere skal arbejde bevidst med tillid til deres medarbejdere, for der er helt enkelt penge i det.

”Der er både social kapital og finansiell kapital i tillid. Det er ikke blot en blød nice-to-have social evne. Det er også en hård skarptsleben økonomisk driver”, skriver han i sin bog.

Det store spring fra ord til handling

De fleste vil nok erklære sig som tilhængere af en så universel værdi som tillid. Anderledes svært er det at udleve det i praksis. Som tidligere Irma-direktør Alfred Josefsen siger det, vil de fleste danske virksomheder og offentlige organisationer nok svare ja, hvis de bliver spurgt om de driver en form for tillidsbaseret ledelse. Men når det kommer til en konkret handlingsplan på arbejdspladsen for at opbygge mere tillid, så vil de fleste til gengæld blive tomme i blikket, vurderer manden, der selv blev kendt for en meget uddelegerende ledelsesstil.

Men netop konkret handling er afgørende for at opnå tillid mellem to parter, fx medarbejdere og ledere. Det pointerer

Tillidsreform i den offentlige sektor

Tillid er kommet på den politiske dagsorden. Regeringen varslede i sit regeringsgrundlag fra 2011 en ’Moderniseringsreform’ af den offentlige sektor. Den skal udvikles og moderniseres med fokus på tillid, afbureaukratisering, faglighed og ledelse. Projektet skulle have indgået i trepartsforhandlingerne i foråret.

”Det var ærgerligt, at det ikke lykkedes at få sat gang i en reel moderniseringsproces. Men behovet er der jo stadig! Den offentlige sektor skal ikke kun på slankekur – den skal også blive bedre. Og en forandring af den offentlige sektor bliver kun reel og langtidsholdbar, hvis den sker i et tæt samarbejde med medarbejderne. Deres faglighed, viden og erfaring med, hvad der virker og ikke virker i dagligdagen, er en fremtidssikring af den offentlige sektor”, siger Bente Sorgenfrey.

Hun opfordrer regeringen til at indgå i dialog med de offentlige arbejdsgivere og hovedorganisationerne om, hvordan en moderniseringsproces bedst kan foregå.

Hvorfor tillidsreform?

Behovet for en tillidsreform er opstået i takt med, at den offentlige sektors foretrukne styringsystem, New Public Management, har mødt mere og mere kritik.

Styreformen skulle effektivisere den offentlige sektor ved at gøre den mere markedsorienteret ligesom private virksomheder. Prisen har imidlertid vist sig at været et bureaukrati med detaljerede kvalitetskontroller, tilfredshedsundersøgelser, evalueringer, standarder og procedurer.

Og en utilsigtet konsekvens af alt dette har været, at mange offentligt ansatte har fået en fornemmelse af, at de bliver kontrolleret, eller at der ikke er tillid til deres arbejde.

Niels Thyge Thygesen, lektor ved institut for Ledelse, Politik og Filosofi ved CBS. "Tillid skal vises, ikke siges. Det er kun muligt at opbygge tillid langsomt igennem handlinger, hvor man viser sig værdig til andres tillid. Tillid er ikke noget, man skal forlange; det vil altid virke modsat", siger han.

Fortrolig drøftelse skaber tillid

I Gentofte Kommune er tilliden mellem medarbejdere og ledelse vokset, efter at parterne i HovedMED-udvalget i et fortroligt forum er begyndt at drøfte sager ud fra en strategisk synsvinkel - også de store overordnede om organisation-sudvikling og økonomi. Man har desuden blødt radikalt op på gamle og stive mødeformer.

Det er ifølge Niels Thyge Thygesen et eksempel på konkret handling, der skaber tillid på en arbejdsplads. "Man kan ikke styre sig til tillid fra oven. Tillid mellem to parter opstår kun ved at være sammen og fortroligt diskutere med

reel åbenhed overfor, hvad der kommer ud af diskussionen. Hvor den ene part kan ændre kurs hos den anden gennem noget, der opstår i samtalen. Det kræver tillid, og det producerer tillid. Hvis man styrer, så output fra diskussionen er givet på forhånd, vil der ikke vokse tillid frem", siger han.



Claus Damgaard

Kommunaldirektør, Struer



Medarbejderinddragelse er en investering

Af Mette Løvgren, FTF

Organisationen bliver mere effektiv, når medarbejdere og ledelse har gjort det indledende benarbejde sammen i hovedudvalget. Det har kommunaldirektøren i Struer Kommune erfaret.

I Struer Kommune ved Limfjorden har samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere fået et løft. En af vejene til det gode samarbejde hedder døgnsseminar. En gang hvert andet år tager hele HovedMED-udvalget af sted sammen og har tid til de uformelle drøftelser, der meget sjældent er tid til i hverdagen, hvor man næsten altid har skal hurtigt videre til næste møde. De knap 20 medlemmer af udvalget har nu været af sted på sådan et seminar tre gange.

”Distancen mellem ledelse og medarbejdere skal være så lille som mulig for at få en ligeværdig dialog. Nogle medarbejderrepræsentanter synes umiddelbart, at det kan være svært at tale med kommunal-

direktøren. Men dén distance bliver der blødt gevaldigt op på, når vi har været af sted sammen i et helt døgn. Det lægger kimen til noget godt”, siger Claus Damgaard, kommunaldirektør i Struer Kommune og formand for HovedMED-udvalget.

Skal give noget igen

Foruden døgnsseminaret mødes HovedMED-udvalget seks gange om året, og møderne varer to en halv time. ”Den tid vi bruger på MED-arbejdet - både på møderne og på døgnsseminaret - skal give noget igen. Vi har ekstra meget fokus på ressourceforbruget i denne her krisetid, hvor vi strammer til alle steder. Men jeg oplever, at det rent faktisk ER en rigtig god investering at bruge tid på MED-samarbejdet. Når medarbejderne har været taget med på råd via deres repræsentanter i HovedMED-udvalget, kommer der mindre modstand i organisationen senere. Møderne i en sag bliver mere effektive, når medarbejdere

og ledelse ikke står stejlt overfor hinanden, fordi de først har drøftet sagen i HovedMED-udvalget”, siger Claus Damgaard.

Som han formulerer det, handler det også om at begrænse de møder, hvor man bare skubber information rundt.

”Her har medarbejdersiden også en forpligtelse til selv at sørge for at søge informationer før et møde. De skal ikke bare forholde sig passivt og vente på, hvad ledelsen kommer med af information. Mange informationer kan man fx selv søge på kommunens hjemmeside”, lyder opfordringen fra Claus Damgaard.

Hører hvad vi siger

Hans koderord for godt samarbejde er, at medarbejderne skal opleve, at de bliver respekteret og lyttet til. Og det bliver de, fastslår næstformand i HovedMed-udvalget, Kirsten Ernstsén, som også er tillidsrepræsentant for SL (Socialpædagogernes Landsforbund).

”Vi har en klar oplevelse af, at ledelsen hører hvad vi siger. Ikke mindst døgnsseminarerne har gjort, at vi på medarbejdersiden er kommet tættere på ledelsen”, fortæller hun.

Ud af den fine byrådssal

Medbestemmelsen består bl.a. i, at formand og næstformand for hovedudvalget udarbejder dagordenen for møderne i fællesskab.

Helt lavpraktisk har det ifølge Kirsten Ernstsén også gjort en stor forskel, at HovedMED-udvalget ikke længere holder møder i den fine byrådssal med brede borde i U-opstilling, men sidder ved et almindeligt mødebord - medarbejdere og ledere mellem hinanden.

”Vi sætter os helt bevidst blandet. Det betyder noget for måde vi taler sammen på, at vi ikke sidder to fronter mod hinanden”, siger Kirsten Ernstsén.



Jacob Nordby

Kommunaldirektør, Ringsted



Inddragelse kvalificerer beslutningerne

Af Helle jung, freelancejournalist / www.hellejung.dk

I Ringsted Kommune har samarbejdet i HovedMED-udvalget fået et løft ved at holde fast i reglerne og samtidigt inddrage medarbejderne i processen, de strategiske overvejelser og møder med politikerne – suppleret af åbenhed, en fri debat, intern kommunikation og lakrids.

Kommunaldirektør i Ringsted Kommune, Jacob Nordby, er erklæret tilhænger af MED-systemet.

”I mit ledelsesarbejde er MED-systemet med til at kvalificere mine beslutninger. Gennem det tager medarbejdersiden ansvar for de beslutninger, der træffes i HovedMED-udvalget. Og når de skal omsættes og konkretiseres i organisationen, er MED-systemet helt afgørende,” siger Jacob Nordby, som, før han kom til Ringsted for to år siden, var direktør for By og Miljø i Frederiksberg Kommune og inden da teknisk direktør i Høje-Taastrup.

Sammenlagt 11 års arbejde i MED-sy-

stemet har gjort ham til en varm fortæller. ”De overordnede visioner for kommunen tegnes selvsagt på politisk niveau. Men så snart vi taler om at omsætte dem i praksis, er MED-systemet involveret, og også i vid udstrækning i processen undervejs.” For tiden arbejder HovedMED-udvalget bl.a. med at strømline personalegoderne for alle kommunens medarbejdere. Fx giver en frugtordning god mening i en daginstitution, men ikke for en dagplejemor, så det ser ud til at ende med et rammebeløb, som de lokale MED-udvalg så kan fordele.

Inddragelse giver opbakning

”Jeg anser mig selv som en meget målrettet og vedholdende leder, der holder fast i den udstukne linje. Ofte ønsker medarbejdere regelstyring, så de ved, hvad de har at forholde sig til, mens ledelser mange steder ønske en værdistyring. Min opgave er at holde balancen mellem regler og værdier. Det er vigtigt for mig, at vi behandler medarbejderne,

så vi også udadtil bevarer kommunens ry som en god arbejdsplads,” siger kommunaldirektøren.

”Vi matcher hinanden godt i HovedMED-udvalget, bl.a. fordi jeg ikke har smidt alle regler overbord. Jeg har det godt med MED-systemet, fordi vi kan regne med hinanden og de aftaler, vi der indgår. Tingene får ikke lov at skride,” supplerer Jacob Nordby.

For ham handler det også om at anerkende og respektere den rolle, tillidsrepræsentanterne spiller. Og de er ifølge kommunaldirektøren godt rustet gennem tillidsrepræsentantuddannelserne og den daglige adgang til ledelsen.

”Det er langt nemmere at arbejde med forandringer, når man inddrager medarbejdersiden og lægger både processen og resultaterne åbent frem. Og det virker langt stærkere, når de tillidsvalgte bakker beslutningerne op. Det gør de kun, hvis de har været inddraget i processen.”

Årlige møder med politikerne

Den erkendelse er medlemmerne af byrådet i Ringsted angiveligt også nået frem til. I hvert fald mødes politikerne med HovedMED-udvalgsmedlemmerne fire gange årligt, overvejende for at høre medarbejdersidens vurderinger af konsekvenserne af deres forslag til budgettet, mens ledelsessiden ved de lejligheder træder i baggrunden.

”Vi kan se på både indstillingerne og beslutningerne i byrådet, at de lytter til vores bidrag, og også at de sætter pris på dem. De lægger mærke til, hvis sagerne ikke har været vendt i HovedMED-udvalget og refererer til vores indstillinger,” forklarer Lisbeth Søndergaard, fællestillidsrepræsentant og næstformand for HovedMED-udvalget i Ringsted gennem knap fire år.

Da Jacob Nordby og to andre direktører tiltrådte for to år siden, greb parterne lejligheden til at aftale en form, der kunne forbedre samarbejdet i MED-systemet.

Uddrag om formålet med Ringsted Kommunes HovedMED-udvalg:

”Vi skal i fællesskab insistere på åbenhed, dialog og inddragelse, så vi sammen tør åbne op for nye former for samarbejde – fra ideen opstår, til løsningen sættes ind.”

Det førte til fælles drøftelser om, hvad MED egentlig er, hvordan rammerne for arbejdet er strikket sammen og til en klar aftale parterne imellem om, hvordan de ønsker samarbejdet i HovedMED-udvalget.

Det har også ført til, at der skrives referat på HovedMED-udvalgsmøderne, så parterne enes om teksten, mens de er til stede. Er der alligevel ikke opnået enighed om en beslutning, markerer medarbejderrepræsentanterne det ikke med et "imod", men med at præcisere deres vurdering af konsekvenser og ulemper.

"I dag er der en gensidig åbenhed og nysgerrighed i samarbejdet. Og når vi kan se, at det kan blive lidt svært på grund af hårde punkter på programmet, er vi gode til at briefe hinanden på forhånd. Skulle vi alligevel ikke blive enige i HovedMED-regi, så ryger vi en fredspibe," fortsætter Lisbeth Søndergaard med henvisning til de lakridspiber, der er til rådighed, hvis der er behov for, at en sag skal en tur igennem et

underudvalg igen.

Målet er fælles

Ifølge næstformanden har den større inddragelse i processen og de strategiske diskussioner ikke ført til et større tidsforbrug i HovedMED-udvalgsarbejdet. Fordi det er blevet mere rummeligt og dermed også mere effektivt. Til gengæld bruger Lisbeth Søndergaard og Jacob Nordby mere tid i forhold til de godt 70 lokale MED-udvalg på kommunens institutioner.

"I løbet af en toårig periode mødes vi med dem alle og drøfter bl.a. samarbejdsformen. De fungerer ikke alle lige godt, men vi forsøger ikke at beskære dem, for vi har en fælles opfattelse af, at flest mulige holdninger også fører til de bredeste løsninger," siger Lisbeth Søndergaard.

Udvekslingen af meninger får i Ringsteds HovedMED-udvalg plads, fordi parterne går til møderne med åbent sind. Man bestræber sig på ikke at lægge sig fast på en

bestemt holdning forinden.

"Vi tænker ikke på forhånd, at "nu skal de have..." De åbne diskussioner betyder, at der bliver rykket på tingene, fordi det giver indsigt og erkendelser på begge sider. Vi har heller ikke faste pladser, men blander os mellem hinanden. Og det er accepteret, at vi kan opsøge og spørge hinanden til råds eller vende sager indbyrdes, også uden for de formelle møder."

Forståelsen og opbakningen til de beslutninger, der træffes, handler også om god intern kommunikation. Derfor er der afsat ressourcer til bl.a. at gøre alt tilgængeligt for alle medarbejdere på kommunens intranet.

"I bund og grund vil begge parter i MED-systemet jo det samme, men vi er ikke altid enige om metoderne. Det er mit indtryk, at vores samarbejde virker til inspiration – at det ikke handler om at markere sit territorium, men om i fællesskab at skabe

en god arbejdsplads og yde den bedst mulige service til borgerne," tilføjer kommunaldirektør Jacob Nordby.



Fotograf: Henrik Freek / FTF

Tim Jeppesen

Kommunaldirektør, Fredericia



Samarbejdet skal op i gear

Af Helle jung, freelancejournalist / www.hellejung.dk

Medarbejdere og ledelse i Fredericia Kommune er på vej mod et mere strategisk og tværfagligt samarbejde. Medarbejderne sætter pris på tillids erklæringen, mens kommunaldirektøren til gengæld forventer, at de tager mere ansvar ved at tænke på vegne af kommunen.

”Nej, medarbejdersiden er endnu ikke tilstrækkeligt inddraget på det strategiske niveau eller tværfaglige samarbejde i vores MED-systemet. De steder, hvor jeg har siddet i MED-udvalg, har medarbejderne ønsket at blive det, men jeg har endnu ikke set det praktiseret ret godt. Det har jeg til sinds at gøre noget ved her,” siger Tim Jeppesen, der har været kommunaldirektør i Fredericia Kommune i et halvt år og forinden var direktør for Kultur-, Erhvervs- og Udviklingsområdet i Svendborg Kommune.

Ifølge ham står tradition og vaner i vejen for inddragende samarbejdsformer i MED-

systemet, hvor driftsspørgsmål har en tendens til at overtage dagsordenen. ”Men MED-systemet er et oplagt værktøj i mit og den øvrige ledelses arbejde, fordi det er med til at brede beslutningerne ud i hele systemet. Og det kvalificerer beslutningerne, når alle parter er med og bliver hørt, fx når det vedrører personaleforhold. MED-samarbejdet er også vigtigt i processen omkring budgetlægning, fordi vi får vendt konsekvenser for både ansatte og borgere ud i yderste led,” forklarer Tim Jeppesen, der betegner sig selv om en leder, der lægger vægt på dialog, værdier og klare resultater. ”Hvis ikke MED-systemet fandtes, skulle jeg sætte noget i stedet for at kunne praktisere min dialog- og værdibaserede ledelse.”

Efterlyser ny tænkning

Kommunaldirektøren betegner det nuværende samarbejde i HovedMED-udvalget som godt, men tilføjer, at det stadig i høj grad er præget af fagpolitiske marke-

ringer fra b-siden.

”Formen bliver ind imellem til sværdfægtteri, fordi de faglige repræsentanter skal lægge et budskab frem for deres bagland eller organisationer. Det virker til tider lidt kunstigt. Jeg kan godt forstå, hvorfor det sker, men det er ikke ligefrem befordrende for udviklingen,” siger Tim Jeppesen.

”Jeg vil rigtig gerne have vores MED-samarbejde op på et strategisk niveau og til at arbejde mere med udviklingen på tværs af kommunens søjler. Det ville helt sikkert betyde mere givende diskussioner mellem parterne, som så alle skulle mere aktivt på banen med synspunkter og løsningsforslag.”

Tim Jeppesen kan ikke umiddelbart få øje på emner, der ikke ville kunne vendes i HovedMED-udvalget.

”Men der er selvfølgelig grænser for, hvor langt vi kan gå i forhold til beslutningerne. I sidste ende er det jo os i ledelsen, der skal træffe dem. Men der skal en ualmindelig modig direktør til at gennemføre en beslutning, som medarbejderne stritter

imod. Det har bestemt et nytteværdi at få talt sammen og debattere alle aspekter, holdninger og konsekvenser, før beslutningerne tages. Så tror jeg også, opbakningen efterfølgende er større.”

Et af de emner, der for tiden deler vandene, er frivillighed og brugen af frivillige i de kommunale opgaver.

”Det er meget kontroversielt og vækker stor modstand i de faglige organisationer. Jeg kan sagtens forstå modstanden, men for det første vil vi ikke lade frivillige erstatte kommunale medarbejdere, og for det andet er intentionen, at frivillige skal medvirke til at udvide den kommunale service,” siger kommunaldirektøren og fortsætter: ”Jeg ville ønske, at der var plads til en mere åben debat om den slags i stedet for den automatiske, defensive fagforeningsretorik. Det ville højne samarbejdet markant, hvis medarbejdersiden i højere grad tænkte sig selv som en del af kommunen og i kommunens interesser generelt i stedet for udelukkende som faglige repræsentanter.”

Samarbejdet på dagsordenen

Tim Jeppesen oplever til gengæld b-siden som fuldt kvalificeret til det mere strategiske samarbejde, han håber på i HovedMED-udvalget.

”Medarbejdersiden skal meget gerne tidligere ind i processen, fx forud for fremlæggelsen af forslag til besparelser. Vi ønsker lige så lidt som medarbejderne at skære og afskedige, men i dag er det kun ledelsen, der er proaktiv i de sammenhænge. Til gengæld oplever jeg klart, at medarbejderrepræsentanterne bakker loyalt op, når beslutningerne først er truffet. Det er jo dem, der skal ud i institutionerne og stå på mål for konsekvenserne.” Han roser også samarbejdet og den gensidige forberedelse til møder i HovedMED-udvalget med næstformanden, fællestillidsrepræsentant Helle Bang Andersen. ”Der er kommet en større lydhørhed over for vores ønske om at være medspillere, også på strategisk niveau. Tidligere var det fx svært at lave skriftlige aftaler og evalueringer. I dag oplever vi en spirende ny

tilgang til arbejdet i HovedMED-udvalget,” siger hun.

Udover den nye kommunaldirektør og en ny HR-chef tilskriver Helle Bang Andersen også sine medarbejderrepræsentantkolleger i HovedMED-udvalget æren for det forbedrede samarbejde.

”Jeg kan ikke forestille mig et bedre netværk end de øvrige faglige repræsentanter. Jeg oplever, at hvor vi før stod bag hinanden, står vi i dag ved siden af hinanden som gode og gensidige støtter. Det kommer til udtryk i deling af viden og erfaringer i konkrete sager, ligesom vi er gode til at komme med fælles ideer og nye vinkler på sagerne. Handler det fx om svære emner som afskedigelser, er der en fælles vilje til at finde de gode løsninger på et svært problem”

I øjeblikket arbejdes der i Fredericia med konkurrenceudsættelse og udlicitering. ”Vi forsøger at være godt klædt på til opgaverne, bl.a. ved at gå helt ned i detal-

jerne og minde hinanden om punkter, hvor vi bør være særligt opmærksomme, og ved løbende at dele oplysninger og viden,” forklarer næstformanden.

Prisen for det tættere samarbejde er tid.

”Det koster mere tid at komme omkring alle synspunkter og sider af en sag. Til gengæld er arbejdet både udfordrende og spændende,” siger Helle Bang Andersen. Til januar får samarbejdet i Fredericias HovedMED-udvalg formentligt endnu et løft, når samtlige medlemmer samles på et todagesseminar for bl.a. at drøfte, hvordan arbejdet bringes op på et mere strategisk niveau, bl.a. med inspiration fra Aarhus Kommune.

”Det kommer givetvis til at betyde en større gensidig fortrolighed og dermed også tillid. Hvor vi på medarbejdersiden tidligere først blev inddraget i en sag, når ledelsen havde et løsningsforslag klar, er det vores ønske, at vi fremover skal inddrages tidligere i processen. På den måde vil vi

sammen kunne tegne et billede af mulige løsninger,” vurderer næstformand. ”Så jo, vi mærker bestemt en vilje og en mere imødekommende indstilling til mere medinddragelse og reel medindflydelse.”



Fotograf: Henrik Freek / FTF

Henning Jørgensen

Professor på CARMA, Ålborg Universitet



MED-systemet og velbegrundet uenighed

Det er herligt at kunne fejre en fødselsdag. Vi plejer også at ønske fødselsdagsbarnet alt godt fremover. Spørgsmålet er blot, om alle aktører involveret i MED-systemet har samme reelt gode ønsker og tanker til fremtiden for MED-systemet, som nu fejrer 15. års fødselsdag. KL har i al fald aktuelt signaleret overvejelser over at ville revidere TR- og MED-bestemmelserne ret kraftigt, og deres foreløbige tanker forekommer måske ikke fødselaren venlige. Man skulle nu nok mene, at KL og andre arbejdsgivere har stor interesse i barnets videre udvikling.

Kommer skåltalerne for MED-systemet for tidligt til, at man vedvarende kan bryste sig med konsensus, harmoni og "vi er alle i samme båd"? Er det til at begribe, at vi i Danmark (og resten af Norden) taler om arbejdsmarkedets "parter" og ikke som i EU om "partnerne"? Det forudsatte "sociale partnerskab" eksisterer måske ikke? Der er velsagtens ganske modsatrettede forståelser og interesser forbundet med

det system, der blev skabt for 15 år siden som et udvidet medindflydelses- og medbestemmelsessystem?

Den danske model og samarbejdsstrategier

Der kan være grund til at gå bag om dagens og OK-2013's formodede slagsmål om indretning – udvikling eller indskrænkning – af MED-systemet for at se på, hvad det er for fundamentale interesser og strategier, der historisk har gjort og gør sig gældende med konstruktionen. Samarbejdssystemet – der også omfatter sikkerheds-/arbejds miljøorganisationen, institutionelt sammensmeltet eller stadig formelt adskilt – er en decentral del af "den danske model", den faglig-politisk regulering af det danske arbejdsmarked. Det er vigtigt at holde fast. Det handler nok om decentralt samarbejde, men det drejer sig om arbejdsmarkedsregulering. Og SU- og MED-bestemmelserne udspringer af kollektive overenskomstbestemmelser.

Den decentrale regulering sker så blot på et andet arbejdsretsligt grundlag end det, der regulerer interessekonflikter, der med overenskomstfornyelser får ofte ganske tilspidsede forhandlingssituationer. Konflikt- og strejkeret er fundamental her, for var der ingen reel konflikttrussel, ville forhandlinger blive illusoriske. Forhandlerne skal vide, at når de ikke vil resultater, kompromisser, vil det kunne kaste dele af arbejdsmarkedet ud i konflikt. Faktisk er der ikke noget mere fredsstiftende end konfliktmuligheden! Den danske model er en konfliktløsningsmodel først og sidst.

Konfliktmuligheden står imidlertid ikke til rådighed, når det gælder det decentrale samarbejdssystem. MED-aftaler hviler tilsvarende på, at parterne kan finde hinanden i en konfliktfri zone. Samtale og samtykke er på menuen. Det er de gode viljers aftale, vi har med at gøre – men i en udvidet samarbejdsforpligtelse for begge parter i forhold til den private sektors og statens SU-aftaler.

Aktuelle konfliktlinjer har historiske aner. Derfor lønner det sig at gå tilbage i historien og se på, hvad der har drevet ønsker og krav om "samarbejdsudvalg"/MED frem. Her har arbejderbevægelsen været den drivende kraft, hvor krav om "industrielt demokrati", "bedriftsråd" og andre demokratiserende organisationsprincipper historisk er blevet fremført. Det etablerede SU-/MED-system er en slags hybrid mellem forskellige modeller og lønmodtager- og arbejdsgiverstrategier. Men hybrid mellem hvad?

MED og industrielt demokrati

"Industrielt demokratiet" forstået som fuld deltagelse og medbestemmelse på virksomhedernes dispositioner var i mange årtier dagsordenssat af de vesteuropæiske fagbevægelser efter verdenskrigenes rædsler og behovet for at opbygge nye samfundsformationer. Industrielt demokrati var arbejderbevægelsens ønske om at gå videre fra først juridisk, så politisk og senere socialt medborgerskab til også at

etablere et demokratisk medborgerskab inden for fabriksporten eller kontordøren. Det strategiske mål er så i nyere tid blevet bragt i spil via to strategier på lønmodtagerside. Den ene strategi blev bragt fremad efter 1968 i og med radikaliseringen af den vesteuropæiske og også danske arbejderklasse, og dansk LO-fagbevægelse fremsatte forslag om et "Økonomisk Demokrati" fra 1973 og fremefter til parlamentarisk vedtagelse. Den anden strategi "Det Udviklende Arbejde" blev lanceret fra begyndelsen af 1990'erne af LO som reaktion på HRM-koncepternes individualisering af indflydelses- og medbestemmelsesperspektiverne i virksomhederne. Det strategiske mål var at fastholde et kollektivt perspektiv for lønmodtagernes ønsker til en demokratisering og humanisering af arbejdslivet. Strategien må dog overvejende siges at være endt resultatløst, idet det ikke lykkedes LO-fagbevægelsen at skabe en aktiv basis for strategien blandt egne medlemmerne samtidig med, at arbejdsgiverne ikke var interesserede i at styrke eksiste-

rende eller nye kollektive repræsentationer og indflydelsesmuligheder for lønmodtagerne ud over dem, der var indeholdt i de nye ledelsesstrategier og produktionskoncepter.

I den private sektor ligger de strategiske beslutninger altså stadig hos arbejdsgiverne, og demokrati-teoretisk er ledelsesformerne i den private sektor stadig ikke så tilgængelige for demokratisering inden for systemets egne værdisæt og grundforstillinger. Der er ikke krav om åbenhed, indsigt, protestmulighed 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. Offentlige ledere må operere med faste voice- og protestmuligheder, og de kan ikke skære borgere og offentligheden af fra indsigt. Politiske koder er styringssignaler. Der er ydermere institutioner, der kontrollerer den politiske myndighedsudøvelse og ledelsesadfærd.

Selve demokratispektet er med i den måde, sektoren er organiseret på, dvs. at de rettigheder, individet har som ansat og som borger, 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. Det ved FTF-organisationernes medlemmer alt om.

Om samarbejdssystemerne og det udvidede MED-indflydelsessystem fra 1997 har kunnet bruges til i øget grad at erhverve medindflydelse og medbestemmelse i den offentlige sektor, om arbejdsgiveradfærd er ens, og om systemets funktionsduelighed er ændret over tid, er konkrete vurderings spørgsmål. Her må der ideelt set undersøgelser og evalueringer til på både lønmodtager- og arbejdsgiverside. Og sådanne eksisterer endnu ikke. Hvad vi aktuelt har, er FTF-undersøgelsen af medindflydelse og medbestemmelse fra

2012 (Caraker m.fl. 2012); men det er altså en partiel undersøgelse. Til gengæld er konklusionerne ikke så opmuntrende set fra lønmodtagerside. MED-indflydelse og medbestemmelse synes ikke at være kompatibel med de nye ledelsesstrategier og forvaltningspolitikker, der har New Public Management som basis.

Det er således ikke industrielt demokrati, der blev realiseret med SU-systemets etablering, men en hybrid mellem suverænt management og industrielt demokrati: En mellempportional i forhold til en ledelsesbaseret og en demokratibaseret måde at beslutte i og udvikle organisationer på. Det gælder også for MED.

MED og medarbejderinvolvering
MED-systemet må heller ikke forveksles med de forsøg, som arbejdsgiverne gør i hverdagen for at involvere den enkelte medarbejder eller grupper af medarbejdere i snakker om, hvordan arbejdstilrettelæggelsen skal ske, og hvordan man

mest hensigtsmæssigt kan indrette aktiviteterne. Efter at ledelse er gået hen og blevet et fag, er HR-strategier blevet udbredt til næsten alle hjørner af den offentlige sektor, og de offentlige ledere på alle niveauer bliver instrueret i, hvordan en øget medarbejderinvolvering kan være en vej til både at øge effektivitet og efficiens samt til at øge motivation, indsats og medarbejdertilfredshed. Det sker også i det private. Derfor indbygges der i virksomhedsstrategier planer for en sådan øget konsultation af medarbejderne gennem daglig dialog, ligesom arbejdsgiverrollen får flere og flere HR-elementer at implementere. Der er imidlertid tale om individualiserende strategier, for det er den enkelte medarbejder, der adresseres – også selv om det skulle ske gennem "kaizen"-møder i en LEAN-produktion – og ikke om valgte repræsentanters sikring af kollektiv indflydelse. Der opereres med konsensuskrav til medarbejderne. I modsat fald bruges ledelsesretten.

Dermed søger man at omgå det uomgængelige udgangspunkt for MED-systemet, som jeg ikke kan finde bedre begreb for end velbegrundet uenighed. Og begreber har vi til at begribe med. Det er manglen på interessesammenfald i væsentlige spørgsmål om, hvad der er rigtige handlinger og holdninger, der begrunder en sådan samarbejds-konstruktion, og det er gennem kollektiv repræsentation og kollektive beslutninger, at man kan finde decentrale baner at få disse forskelle og spændinger til at bevæge sig i.

Hver part har egne fornuftige argumenter og hensyn, men man må også acceptere modpartens. Deraf udspringer også etiske imperativer, som vel ikke altid tages alvorligt i dagligdagen. Arbejdsgiversiden har lige så fundamentale interesser i systemet, for tillidskæderne og det ansvars pådragende i at deltage i det kollektive indflydelses- og medbestemelsessystem vil være helt undergravet,



hvis arbejdsgiverne kun forfølger individuelle involveringsforsøg.

Dårlig ledelse, skråriskerhed og magtmisbrug modvirkes af et MED-system, som samtidig øger medarbejderindsatsen og -loyaliteten. Og specielt i forhold til de mange fagprofessionelle grupper i den offentlige sektor er tillidskæder helt afgørende for indsats og samarbejde. Det er rationel uenighed, der er orkestreret institutionelt i MED-systemet mellem rationelle parter. Både beslutninger og sandhed er en proces.

Også med de nye ledelsesstrategier omkring HRM o.a. in mente er der altså stadig grund til at sondre mellem forskellige former for ledelsens inddragelse af de ansatte:

- **Industrielt demokrati** (fuld deltagelse, som ikke er realiseret)
- **Medindflydelse og medbestemmelse** (afledt af kollektive rettigheder

og udført gennem valgte repræsentanter)

- **Medarbejderinvolvering** (der er en ledelsesreven måde at søge motivation, produktivitet og effektivitet på ved direkte deltagelse).

Det er den anden form, der er såvel MED-systemets baggrund og begrundelse som dets begrænsning. Interessesammenfaldet er partielt. Det samme er etikforståelser. Der er grund til at tale om parter og ikke om partnere. Og om konfliktmuligheder og kompromisser lige så meget som om konsensus. Den sidste er ikke givet på forhånd, men må etableres konkret, igen og igen. Vi må bruge asymmetriske begreber og fordelinger frem for symmetriske for at kunne forstå og forklare, hvad det er, der går for sig i MED-sammenhæng.

De historisk udviklede former for samarbejde fungerer stadig langs stiafhængige udviklingsveje, hvor manglende konflikt-

mulighed og manglende lokale mæglingssanser er med til at gøre "de gode viljers aftale" til noget, der har lige så meget med magt og ressourcer som med vilje og forståelse at gøre. Det kommer OK-13 måske også til at bevidne.

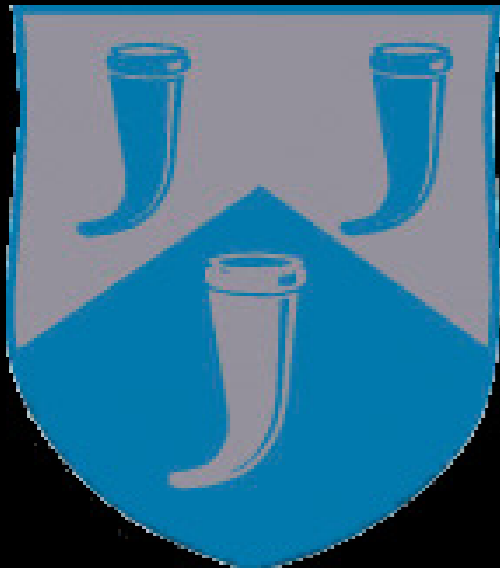
En vis portion mådehold vil nok være velanbragt i de mange skåltaler til MED-systemet.

Caraker, E., Jørgensen, H. og Madsen, O.M.: *Medhør uden medbestemmelse? - SU-/MED-/SI-systemet og lønmodtagererfaringer på FTF-området*, FTF, København, 2012



Bo Andersen

Tidligere kommunaldirektør, Blaabjerg



Fællesledelse i Blaabjerg - et historisk tilbageblik

Vi befinder os i Vestjylland helt ud til den yderste klitrække. Mellem Ringkøbing Fjord mod nord og Varde by mod syd ligger den lille Blaabjerg Kommune med ca. 6.500 indbyggere og ca. 650 medarbejdere, der i overvejende grad også lever og bor i lokalsamfundet. Kommunens hovederhverv er turisme og landbrug med følgevirkninger – og den kommunale virksomhed var langt den største virksomhed i kommunen.

Der var højt til loftet i Blaabjerg, og kommunen har fra først i 90'erne været kendt som en udviklingsorienteret virksomhed, hvor man var klar til at prøve nye ting af til gavn for politikere, medarbejdere og borgere. Vi var den første kommune, der nedlagde det bureaukratiske forvaltningssystem og oprettede en flad struktur med enhedsforvaltning. Vi var på forkant på IT fronten, vi lavede som én af de første kontraktstyring i hele den kommunale virksomhed – og ikke mindst, så brugte vi MED-aftalen til at oprette en

fællesledelsesorganisation for hele den kommunale virksomhed.

Virksomhedskulturen i Blaabjerg var præget af respekt og ordentlighed. Om man var ufaglært og timelønnet, funktionær eller leder var ikke afgørende i forhold til den indbyrdes respekt for synspunkter og holdninger. Det var, hvad man mente og sagde, der gjorde udslaget – og det var kendetegnende, at indhold og tyngde i synspunkter vejede tungere end hierarkisk placering i organisationen. Og vi var alle drevet af et ønske om at sikre de bedst mulige arbejdsvilkår for medarbejderne til gavn for brugere og borgere.

Med rammeaftalen om medbestemmelse og medindflydelse følte vi, at der faldt en appelsin ned i vor turban. På tværs i den daværende SU- og sikkerhedsorganisation var der bred enighed om, at der med den nye rammeaftale var bedre muligheder for at indfri medarbejdernes

forventninger om reel medbestemmelse og medindflydelse. Vi valgte at opfatte det sådan, at der nu ikke alene var mulighed for medbestemmelse og medindflydelse – men rent faktisk indflydelse på vilkårene for arbejdets udførelse i den kommunale virksomhed. Og det er netop her, der ligger den afgørende forskel til tidligere tiders SU system.

Denne distinktion mellem medindflydelse og indflydelse kan måske lyde lidt teoretisk, men det var det, der var bærende også for de indledende drøftelser blandt kommunens medarbejdere. Vi nedsatte et forhandlingsudvalg med den opgave at udarbejde et forslag til MED-aftale, hvor kommunens medarbejdere og ledere sikredes indflydelse på alle forhold, der vedrører de vilkår, hvorunder arbejdet udføres hvad enten det er på en daginstitution eller i den kommunale enhedsforvaltning.

Der var mange drøftelser på kryds og

tværs i organisationen – og også med den politiske ledelse af kommunen. Selvfølgelig var alle ikke enige om alting, men billedet tegnede sig tydeligt – og kommunens Økonomiudvalg bifaldt ønsket om at skabe en organisation, der kunne fremme medarbejdernes indflydelse på og engagement i arbejdet i den kommunale virksomhed.

Efter et stort seminar tilrettelagt som fremtidsværksted var grundstene til den fremtidige MED-aftale i Blaabjerg lagt. Forhandlingsudvalg, tillidsmænd, kommunale ledere og repræsentanter for den politiske ledelse isolerede sig på et lokalt kursussted og lod alle ønsker til fremtiden komme på bordet. Derefter blev der diskuteret, vægtet og prioriteret med det resultat, at der nu stort set kun manglede en teknisk sammenskrivning til selve MED-aftalen samt de forhandlinger, der skulle foretages med de høringsberettede organisation.



Resultatet blev en aftale om fællesledelse i Blaabjerg – en aftale, der var vidtrækkende i forhold til tidligere tiders SU-system og sikkerhedsorganisation både strukturelt, indholdsmæssigt og metodisk.

For hver afgrænset arbejdsplads i kommunen blev dannet en "Arbejdsplads-Fællesledelse" bestående af mindst 2 ledelsesrepræsentanter og 2 repræsentanter for medarbejderne - ideelt set en sikkerhedsrepræsentant og en tillidsrepræsentant.

"Arbejdsplads-Fællesledelsen" kunne beskæftige sig med alle forhold, der omhandlede vilkår for arbejdets tilrettelæggelse og arbejdets udførelse, og som naturlig følge af paritet i sammensætningen, så var beslutningsprocessen fastlagt ved stemmeflerhed. For forhold, der vedrørte den enkelte arbejdsplads, var beslutninger endegyldige, og for forhold, der var af generel eller principiel karakter var der ret til direkte indstilling til det andet niveau i fællesledelsesorganisationen – Den centrale

Fællesledelse.

Den centrale Fællesledelse bestod af 14 medlemmer. 7 ledelsesrepræsentanter udpeget af kommunaldirektøren, der også var født formand for Den centrale Fællesledelse samt 7 medlemmer blandt tillidsmænd og fællestillidsmænd valgt i valggrupper fra LO-området, FTF-området, AC-området og sikkerhedsrepræsentanterne.

Den centrale Fællesledelse var kommunens øverste organ for medbestemmelse og medindflydelse og varetog herunder det overordnede sikkerhedsarbejde. Det betød selvsagt, at man var forpligtet til at forholde sig til alle forhold, der vedrørte medarbejderne i den kommunale virksomhed i forhold til arbejdets tilrettelæggelse og udførelse. – Der var ligesom på arbejdspladsniveau paritet i sammensætningen og der blev truffet beslutninger ved almindelig stemmeflerhed – og ikke mindst, så var der direkte indstillingsret til den politiske ledelse gennem kommunens Økonomiudvalg. Det var netop på disse forhold, at fællesle-

delsaftalen var vidtrækkende i forhold til mange andre kommunes aftaler. En direkte indstillingsret til den politiske ledelse på en beslutning truffet ved stemmeflerhed anså mange af mine kolleger i kommunerne landet over som grænseoverskridende i forhold til kommunaldirektørens ledelsesret. Den øverste ledelse i kommunen kunne jo komme i mindretal i fællesledelsen og dermed ikke få sine synspunkter forelagt for den politiske ledelse som organisationens synspunkt. Men det anså vi i Blaabjerg ikke som noget problem, idet den øverste ledelse så blot kunne afgive en mindretals-udtalelse – og lade de gode argumenter tale sin egen sag.

Netop dette forhold om beslutning ved stemmeflerhed og direkte indstilling til den politiske ledelse er meget centralt i Blaabjergs aftale. Det er efter min opfattelse her, at aftalen meget præcist afspejler det værdigrundlag, at det er indholdet af budskabet, der tæller – og ikke titel og rang, ligesom det er her, at respekt og

ligeværd på tværs i organisationen kommer til udtryk.

Det er næsten med stolthed, at jeg erindrer en situation, hvor jeg som kommunaldirektør blev nedstemt i Den centrale Fællesledelse i et spørgsmål om en organisationsændring. Helt i overensstemmelse med grundlaget i aftalen indstilledes fællesledelsens beslutning med min mindretalsudtalelse til behandling i kommunens Økonomiudvalg. Efter grundig drøftelse og mine mange kommentarer og argumenter vedtog udvalget af følge indstillingen fra flertallet i Den centrale Fællesledelse. Og når jeg kan føle stolthed over at have "tabt", så er det fordi, jeg er stolt af at have arbejdet i en organisation, hvor der var reel medarbejderindflydelse – og hvor alle parter var stærke nok til at kunne tåle sådanne processer uden tab af magt eller respekt.

Et af de forhold, hvor fællesledelsen i Blaabjerg adskiller sig tydeligt fra andre,

er spørgsmålet om den politiske ledelses inddragelse af og respekt for medarbejdernes engagement og gode vilje til at udvikle arbejdspladsen til alles bedste. Det lå som en del af aftalen, at fællesledelsen ikke blot skulle "høres" om kommunalbestyrelsens budgetlægning. Den skulle inddrages på så tidligt et tidspunkt, at politikerne kunne medtage medarbejdernes overvejelser og forslag i den kommende budgetlægning. Derfor var der allerede i marts måned forud for Kommunalbestyrelsens budgetlægning en proces med Den centrale Fællesledelse. Det foregik oftest som et egentligt budgetseminar, hvor fællesledelsen præsenterede ideer til forbedringer, rationaliseringer og omlægning af arbejdsgange mv. for den politiske ledelse – og hvert år har den politiske ledelse inddraget disse konstruktive drøftelser i sin egen budgetproces. Jeg husker et eksempel, hvor kommunens vejafdeling foreslog en rationalisering af vintervedligehold, men hvor det krævede en ekstraordinær investering for



at kunne lade sig gøre. Det klarede man ved, at vejafdelingen "optog et lån" hos Kommunalbestyrelsen til investeringen og efterfølgende 3 år afdrog på dette lån ved mindre bevilling. Jeg husker også beslutninger om at hjemtage udliciterede opgaver til billigere udførelse i kommunalt regi – alt under respekt for medarbejdernes engagement og gode vilje.

For mig er der ikke tvivl om, at Fællesledelsen i Blaabjerg var med til at højne den offentlige virksomheds kvalitet i opgaveløsningen overfor borgerne udover, at processerne var med til at give medarbejderne en kompetenceudvikling navnlig ved at blive taget alvorligt. Der er ingen tvivl om, at værdiorienteringen, som fællesledelsen var udtryk for, var med til at give omlægningen af den kommunale opgaveløsning til kontraktstyring i starten af 00'erne et succesfuldt resultat til glæde for både borgere og medarbejdere.

Ansvar, respekt og tillid er nøgleord i denne

proces – og ikke mindst, at ledelse og politikere fuldt og helt mener, at medbestemmelse og medindflydelse er et gode for alle parter. Det er efter min opfattelse langt hen ad vejen ledelsens holdning til disse spørgsmål, der er afgørende for, om der kommer noget ud af det.

Kommunesammenlægningen afsluttede mange mindre kommuners gode processer på dette område, og det er ikke mit indtryk, at de større enheder endnu har fundet vejen til tilsvarende værdioptimering. Men det er at håbe, at det vil ske – ikke på bekostning af den faglige professionalisme men som supplement dertil. Der er ikke modsætningsforhold mellem medarbejderindflydelse og effektivisering af den kommunale opgaveløsning – tvært imod, så kan det på bedste vis hænge sammen.





Stauings Plads 1-3, 4. sal
1607 København V.
Tlf. 33701300
Fax 33701333
E-mail oao@oao.dk
www.oao.dk



Niels Hemmingsens Gade 12
Postboks 1169
1010 København K.
Tlf. 33368800
E-mail ftf@ftf.dk
www.ftf.dk