



1 9 4 9 - 1 9 9 9

SAMARBEJDSUDVALG I STATEN

**Centralrådet for statens
samarbejdsudvalg**

Samarbejdsudvalg i staten

1 9 4 9 - 1 9 9 9

*Jubileumsskrift
udgivet i anledning af 50 året
for de første statslige
samarbejdsbestemmelser*

December 1999

Indhold

Forord 4

Fra reglement til rammeaftale
– 50 år med samarbejdsudvalg
i staten 5

*af fuldmægtig Jan Olsen,
Centralrådets sekretariat*

Ledelse og samarbejdsudvalg 29

*af forhandlingsdirektør Finn Hoffmann,
Finansministeriet*

Medarbejderindflydelse i staten 40

*af formand for
Centralorganisationernes Fællesudvalg,
Niels Juul*

Nogle arbejdspsykologiske
og organisatoriske perspektiver
på samarbejdsudvalget før,
nu og i fremtiden 57

*af professor Mogens Agervold,
Psykologisk Institut, Aarhus Universitet*

Samarbejdsudvalg i staten 1949-1999

Et jubilæumsskrift i anledning af 50 året
for de første statslige samarbejdsbestemmelser

Udsendt af Centralrådet for statens samarbejdsudvalg
December 1999

Tryk: Nordsjællands Trykcenter
Omslag og layout/sats: Ida Magdalene Grafisk Design

Oplag: 4.000 eksemplarer
Pris: 100,00 kr. inkl. moms

ISBN (trykt udgave): 87-390-69-0
ISBN (elektronisk udgave): 87-390-70-4

Publikationen kan bestilles hos:

Økonomistyrelsen
Borgergade 18
Postboks 2193
1017 København K

Tlf.: 3392 8800 (publikationsbestilling direkte: 3392 9047)
Fax.: 3392 8896

Publikationen findes på Økonomistyrelsens og CFU's hjemmesider:
www.oes.dk og www.cfu-net.dk

Forord

Det er i år 50 år siden de første statslige bestemmelser om samarbejde og samarbejdsudvalg så dagens lys.

Centralrådet for statens samarbejdsudvalg finder, at denne begivenhed bør markeres og har derfor taget initiativ til dette jubilæumsskrift.

Jubilæumsskriftet indeholder indledningsvis en historisk oversigt over, hvordan det statslige samarbejdssystem har udviklet sig i løbet af de 50 år – fra de første administrativt fastsatte retningslinier til det nuværende, aftalte system af såvel regler for obligatorisk samarbejde som fleksible rammebestemmelser for udvidet samarbejde.

Centralrådets formand og næstformand bidrager – i deres egenskab af henholdsvis øverste statslige arbejdsgiver- og arbejdstagerpart – hver med et indlæg baseret på deres respektive oplevelser af udviklingen omkring samarbejde og medindflydelse på det statslige område.

Den udvikling, som de hver især forholder sig til, er den samme, men den vinkel, de hver især anskuer virkeligheden fra, er i sagens natur forskellig. Artiklerne giver derfor tilsammen et nuanceret billede af udviklingen og fremtidsperspektiverne for samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere på de statslige arbejdspladser.

Jubilæumsskriftet afsluttes af en forsker, der i sit indlæg supplerer de foregående artikler med nogle arbejdspsykologiske og organisatoriske perspektiver samt redegør for erfaringer fra en stor, nyere undersøgelse om samarbejde og samarbejdsudvalg på det private arbejdsmarked. Synspunkter og erfaringer, der kan sætte forholdene på det statslige område i perspektiv og give inspiration til den fortsatte udvikling af det statslige samarbejdssystem.

Centralrådet for statens samarbejdsudvalg

Fra reglement til rammeaftale – 50 år med samarbejdsudvalg i staten

Af fuldmægtig Jan Olsen, Centralsrådets sekretariat

Det er i år 50 år siden de første statslige samarbejdsbestemmelser så dagens lys. Samarbejdsudvalget er i dag et vigtigt forum for drøftelser mellem ledelse og medarbejdere om arbejdspladsens personalepolitik, udvikling og de udfordringer, som øgede effektivitets- og kvalitetskrav og teknologisk udvikling mv. stiller til den enkelte ansatte.

Denne artikel beskriver udviklingen fra de første drøftelser i 1948 mellem Finansministeren og organisationerne til den aftale om udvidet medindflydelse, som blev indgået ved overenskomstforhandlingerne i 1999.

Finansminister H. C. Hansen nedsætter i 1948 udvalg om oprettelse af samarbejdsudvalg i statens institutioner

Samarbejdsudvalg fortrinsvis for tjenestemænd

Allerede under arbejdet med at revidere tjenestemandsløvgivningen i Lønningskommissionen af 1943, som afgav betænkning i 1946, fremsatte repræsentanter for Statstjenestemændenes Centralorganisation I (CO I) ønske om en udvidelse af

beføjelserne for personalets tillidsmænd. Tjenestemændenes forhandlingsregler var blevet stadfæstet allerede med Tjenestemandsloven af 1919. CO I ønskede, at der blev givet *„tillidsmændene adgang til på nærmere hold at følge administrationens arbejde“*.

Ønsket blev imidlertid fremsat på så sent et tidspunkt i kommissionens arbejde, at man fandt det rigtigt at henvise spørgsmålet til overvejelse og behandling i et særligt udvalg.

Statstjenestemændenes Centralorganisation I (CO I) og Centralorganisation II (CO II) fremsatte derfor i slutningen af 1947/begyndelsen af 1948 overfor finansministeren ønske om nedsættelse af et udvalg til behandling af spørgsmålet om oprettelse af samarbejdsudvalg i statens institutioner. Centralorganisationerne henviste herunder til udtalelserne under Lønningskommissionens arbejde og til, at der allerede i 1947 mellem Dansk Arbejdsgiverforening og De samvirkende fagforbund (nu LO) var indgået en aftale om nedsættelse af samarbejdsudvalg i private virksomheder.

Finansminister H. C. Hansen nedsatte i marts måned 1948 det ønskede udvalg, som afgav betænkning den 11. marts 1949. Udvalget blev sammensat af repræsentanter fra bl.a. Finansministeriet, etaterne, CO I, CO II og Danske Statsemployer Samråd.

Reglerne om samarbejdsudvalg på det private arbejdsmarked blev studeret nøje af udvalget, som også inddrog de samarbejdsudvalgsbestemmelser, som Københavns Kommune havde indført i 1948. Også de svenske og norske regler om samarbejdsudvalg indgik i udvalgets undersøgelser.

Det var udvalgets opfattelse, at et udvidet samarbejde mellem personalet og ledelsen i de forskellige statsinstitutioner *„ville være frugtbringende“*. Ganske vist krævede gennemførelsen af en samarbejdsordning, at der blev oprettet et betydeligt antal udvalg, *„men det må derved erindres, at udvalgenes oprettelse og funktion ikke kræver noget større ydre apparat og ej heller er forbundet med betydeligere udgifter“*.

Udvalgets medlemmer var enige om, at samarbejdsudvalgene ikke skulle have besluttende myndighed, men alene være organer for samarbejde, rådgivning og oplysning. Som følge heraf var det ikke aktuelt med afstemningsregler i samarbejdsbestemmelserne.

Sammensætning af samarbejdsudvalg var genstand for en del drøftelser. Det statslige personale var delt i to hovedgrupper, nemlig statstjenestemændene og „*de løst antagne arbejdere og funktionærer*“, som var ansat efter overenskomst med vedkommende fagforbund. Der var enighed i udvalget om, at samarbejdsudvalget skulle være fælles for begge grupper. De overenskomstansatte grupper skulle dog først repræsenteres i samarbejdsudvalget, hvis de udgjorde mindst 10 % af det samlede personale.

Udvalget diskuterede også, om der kunne oprettes samarbejdsudvalg ved de militære enheder under hær og flåde. Det var udvalgets opfattelse, at de opgaver, som var tiltænkt samarbejdsudvalgene, også kunne finde anvendelse ved de militære enheder med de fravigelser, som de specielle forhold i hær og flåde krævede.

Reglement i 1949 angående oprettelse af samarbejdsudvalg

65 samarbejdsudvalg og 80 lokalsamarbejdsudvalg oprettes

På baggrund af udvalgets indstillinger udsendte finansminister H. C. Hansen den 25. april 1949 „Reglement angående oprettelse af samarbejdsudvalg indenfor statens styrelser m.v.“. Reglementet er i sin oprindelige form optrykt som bilag til denne artikel.

Samarbejdsudvalg skulle oprettes, hvis styrelsen eller en tjenestemandorganisation fremsatte ønske herom. Det var dog en forudsætning, at der var mindst 25 beskæftigede i institutionen. Hvis de overenskomstansatte udgjorde mindst 10 % af samtlige ansatte, havde de også ret til at kræve samarbejdsudvalg nedsat.

Personalets repræsentation i samarbejdsudvalget blev fastsat efter indbyrdes forhandling mellem de forhandlingsberettigede tjenestemandorganisationer. De overenskomstansatte medarbejdere blev kun repræsenteret i samarbejdsudvalget,

hvis de udgjorde mere end 10 % af det samlede personale. Var dette tilfældet, deltog De samvirkende fagforbund også i drøftelserne om udpegning af medarbejderrepræsentanter.

Årsagen til det overenskomstansatte personales relativt svage repræsentation skyldes, at der først fra 50'erne og 60'erne kommer alvorlig vækst i antallet af overenskomster og overenskomstansatte. Disse grupper var tidligere ansat efter regulativ, som ensidigt var fastlagt af statslige myndigheder. Disse ansattes fagforeninger havde ikke formel forhandlings- eller aftaleret i forbindelse med fastlæggelsen af de regulativer, som fastlagde løn- og ansættelsesvilkår herunder bestemmelser om samarbejdsudvalg.

Om nedsættelse af lokale samarbejdsudvalg blev det fastsat, at personalet højest kunne have tre repræsentanter, hvoraf mindst to skulle være tjenestemænd.

Samarbejdsudvalgenes opgaver mindede meget om de opgaver, som udvalgene har i dag. Effektive institutioner er f.eks. ikke et 90'er begreb. Allerede i 1949 har samarbejdsudvalgene bl.a. følgende opgave: *„For at fremme institutionens effektivitet skal udvalget behandle spørgsmål vedrørende rationel drift, herunder spørgsmål om tekniske hjælpemidler, tilrettelæggelse af arbejdet, materialebesparelser og lignende, således at der tilsigtes en sådan organisering af arbejdsprocessen, at arbejds-effektiviteten forøges mest muligt med det formål at nedsætte omkostningerne og gavne institutionen, de i institutionen ansatte og samfundet som helhed“.*

Som det ses, tænkte man allerede i 1949 i effektive institutioner, brugerbehov og udvikling af de ansatte.

Også kompetenceudvikling var en opgave for samarbejdsudvalgene, som skulle *„virke for den bedst mulige erhvervsuddannelse af de indenfor institutionen beskæftigede personer“.*

Rationaliseringer og omstilling var også kendte begreber for 50 år siden, hvorfor reglementet indeholder en bestemmelse om, at *„udvalget skal, hvis der bliver tale om indskrænkninger eller omlægning i institutionens virksomhed, i så god tid som*

muligt behandle sådanne spørgsmål med det formål at gøre overgangen så lempelig som muligt for de deraf berørte personer i institutionen“.

Omkring drøftelser af institutionens økonomi fastsættes i reglementet, at det påhviler *„institutionslederen at give samarbejdsudvalget oplysninger vedrørende institutionens regnskabsmæssige og økonomiske forhold og stilling til bedømmelse af de vilkår, under hvilke institutionens arbejde udføres“.*

Samarbejdsudvalget var et *„organ for samarbejde, rådgivning og oplysning“* og bestemmelserne indeholdt ikke regler om egentlig medbestemmelse.

En slags Centralråd havde man også tænkt på, og *Statsstyrelsernes centrale samarbejdsudvalg* blev nedsat med 8 repræsentanter, heraf 4 repræsentanter for Finansministeriet og styrelserne samt 4 repræsentanter for centralorganisationerne, Danske Statsemployer og De samvirkende fagforbund. Det centrale samarbejdsudvalg fik stort set samme opgaver, som Centralrådet har i dag.

Reglementet om oprettelse af samarbejdsudvalg betød, at der især ved Statsbanerne og Post- og Telegrafvæsenet blev oprettet samarbejdsudvalg, og det skønnes, at der blev oprettet ca. 65 samarbejdsudvalg og omkring 80 lokalsamarbejdsudvalg i de statslige institutioner frem til 1972, hvor nye bestemmelser gjorde det pligtigt at oprette samarbejdsudvalg i alle statslige institutioner over en vis størrelse.

Nyt udvalg ser i 1968 på revision af samarbejdsbestemmelserne

Medbestemmelsesregler indføres

Tjenestemændenes antal i det samlede antal ansatte i staten faldt gennem 50'erne og 60'erne, således at tjenestemændene i slutningen af 1960'erne kun udgjorde ca. 30 % af samtlige ansatte i staten eksklusiv folkeskolens tjenestemænd.

Denne forskydning i forholdet mellem antallet af tjenestemænd og ikke-tjenestemænd bevirkede, at bestemmelserne i samarbejdsreglementet om personalerepresentationen var meget uhensigtsmæssige. Tjenestemænd blev stærkt overrepræsenteret i forhold til de overenskomstansatte i samarbejdsudvalgene. Der var

derfor ingen tilskyndelse blandt overenskomstansatte til at deltage i oprettelse af nye samarbejdsudvalg.

Da det samtidigt kunne konstateres, *„at samarbejdsudvalgenes virksomhed i de fleste styrelser har været væsentligt ringere end forudsat ved ordningens etablering“* henvendte statstjenestemændenes centralorganisationer sig til minister for statens lønnings- og pensionsvæsen Aage Hastrup med ønske om, at ordningen blev revideret. Revisionen skulle ske på baggrund af drøftelser i et hertil nedsat udvalg.

Om årsagerne til at samarbejdsudvalgene ikke fik større betydning anføres i CO I's publikation „Tjenestemandens grundbog“, (1969): *„Organisationerne kan nok ikke sige sig fri for ansvar. Måske skulle flere have gjort mere for uddannelsen af samarbejdsudvalgenes medlemmer og mere for at inspirere dem til en indsats“*.

Udvalget blev nedsat i slutningen af 1968 med repræsentanter for ministerier og etater samt de centralorganisationer, der repræsenterede de statsansatte medarbejdere (CO I, CO II, Danske Statsembedsmænds Samråd, Danmarks Lærerforening, Akademikernes Samarbejdsudvalg, FTF og Fællesrepræsentationen).

Debatten i slutningen af 1960'erne om økonomisk demokrati og demokrati på arbejdspladserne medførte blandt andet, at der på det private arbejdsmarked i 1970 blev indgået en ny samarbejdsaftale mellem Dansk Arbejdsgiverforening og LO. LO's opfattelse af begrebet „demokrati på arbejdspladsen“ satte sine spor i det private erhvervslivs nye samarbejdsaftale. LO definerede bl.a. demokrati på arbejdspladsen som *„lønmodtagernes organiserede og ansvarlige medindflydelse og medbestemmelse på ledelsesfunktionerne i den virksomhed, hvori de er ansat“*.

Den nye demokratiopfattelse vandt indpas i den nye DA-LO aftale. Samarbejdsudvalgene fik nu *medbestemmelse* ved fastlæggelsen af principper for tilrettelæggelse af de lokale arbejds-, sikkerheds- og velfærdsforhold samt personalepolitik. Tidligere var samarbejdsudvalgenes opgaver alene samarbejde, rådgivning og oplysning.

Den nye aftale på det private arbejdsmarked indgik i grundlaget for udformning af udvalgets forslag til ændring af de gældende regler for samarbejdsudvalgsvirksomheden i de statslige institutioner. Under indtryk af debatten om demokrati på arbejdspladsen anmodede udvalget professor, dr.jur. Ole Krarup om at foretage den *„undersøgelse til belysning af de retslige begrænsninger for adgangen til at foretage en sådan delegation af beføjelser som kan tilvejebringe demokrati på arbejdspladsen“*, som var aftalt allerede under arbejdet i den Tjenestemandskommission af 1965, som udarbejdede Tjenestemandsløven af 1969. Ole Krarups redegørelse indgik også i udvalgets overvejelser.

Udvalget var enig om, at samarbejdsudvalg skulle have medbestemmelse om principper for visse arbejds- og personaleforhold i lighed med, hvad der var fastsat i det private arbejdsmarkeds samarbejdsaftale.

Et flertal i udvalget ønskede, at samarbejdsudvalgene tillige fik medbestemmelse ved fastlæggelse af principper for bl.a. arbejdstilrettelæggelse, fastsættelse af arbejdsmetoder og indretning af arbejdslokaler, som var en udvidelse af medbestemmelsen i forhold til DA-LO aftalen. Et mindretal bestående af repræsentanterne for DSB og P&T var imod *„idet man under hensyn til kravet om forretningsmæssig drift af de statsvirksomheder, som mindretallet repræsenterer, finder det betænkeligt på nuværende tidspunkt at stille disse virksomheder anderledes end virksomheder på det private arbejdsmarked“*.

Udvalget afgav sin betænkning den 1. marts 1971 med forslag om nye samarbejdsbestemmelser. Fagforeningssiden var ikke enige og Akademikernes Samarbejdsudvalg afgav en mindretalsudtalelse, idet man ønskede et egentligt arbejdspladsdemokrati gennemført, hvor samarbejdsudvalget var besluttende myndighed for en række principper om bl.a. arbejdstilrettelæggelse, ansættelser, efteruddannelse og gennemførelse af rationaliseringer. Akademikernes Samarbejdsudvalg var imod, at man blot tilstræbte at give regler, der svarede til DA og LOs samarbejdsaftale.

Udvalgets øvrige medlemmer herunder Finansministeriets repræsentant kunne ikke gå ind for mindretalsudtalelsen fra Akademikernes Samarbejdsudvalg. Man understregede dog, at det ikke var udtryk for en principiel afstandtagen fra alle hoved-

tankerne i mindretalsudtalelsen. På grundlag af erfaringer, som blev indhøstet, ville man efter flertallets opfattelse senere kunne overveje hensigtsmæssige ændringer. Udvalgets flertal var endvidere af den opfattelse, at flertallets udkast til samarbejdsbestemmelser ville give medbestemmelse i videre omfang end den aftale, som var indgået på det private arbejdsmarked.

Alle statens institutioner skal oprette samarbejdsudvalg

Også Folketinget drøfter medbestemmelse for statens ansatte

På grund af regeringsskift i løbet af året trak det lidt ud, før økonomi- og budgetminister Per Hækkerup den 16. februar 1972 kunne udsende cirkulære om samarbejde og samarbejdsudvalg i statens virksomheder og institutioner.

Forinden havde bestemmelserne været drøftet under en længere debat i Folketinget den 3. februar 1972. Niels Helveg Pedersen fra Det radikale Venstre havde fremsat et forslag til folketingsbeslutning om medbestemmelse for de ansatte i offentlige og private virksomheder. Økonomi- og budgetminister Per Hækkerup var under debatten ikke afvisende over for tanken om større medbestemmelse for de ansatte, men fastholdt, at der var indgået en aftale mellem ham og organisationerne om grundlaget for nye bestemmelser, nemlig den flertalsindstilling, som forelå fra udvalget. Det ville derfor ikke være rigtigt af Folketinget at sige til fagforeningerne, at Folketinget havde fundet på bedre ideer, hvorfor man ville genoptage forhandlingerne på et nyt grundlag. I det nye regelsæt var desuden indsat en bestemmelse om, at organisationerne sammen med lønningsministeren skulle drøfte de indvundne erfaringer med de nye bestemmelser med henblik på en eventuel revision.

De væsentligste ændringer i forhold til de tidligere bestemmelser bestod i, at samarbejdsudvalg nu obligatorisk skulle oprettes, når der var mindst 50 ansatte i institutionen. Sammensætningen af samarbejdsudvalg blev ligeledes ændret, således at repræsentanter for flest mulige personaleorganisationer fik sæde i samarbejdsudvalget. Og endelig blev samarbejdsudvalgene tillagt medbestemmelse med hensyn til visse principper om arbejds- og personaleforhold. Centralrådet for statens samarbejdsudvalg afløste det tidligere Statsstyrelsernes centrale samarbejdsudvalg, og

Centralrådet etablerede sig fra 1973 med et fast sekretariat, som fik overdraget at tage sig af de daglige arbejdsopgaver.

Revision af samarbejdsbestemmelserne i 1979

CO I: De gældende regler er ikke udnyttet i fuldt omfang

En revision af bestemmelserne om samarbejde og samarbejdsudvalg blev drøftet ved flere lejligheder i Centralrådet for statens samarbejdsudvalg, hvor der var enighed om, at de hidtil indvundne erfaringer ikke dannede tilstrækkeligt grundlag for vurdering af, om samarbejdsbestemmelserne burde revideres.

På et møde i Centralrådet i slutningen af 1977 var enighed om at udsætte en drøftelse om revision til efteråret 1978, men rådet henstillede, at såvel statslige styrelser som organisationerne iværksatte undersøgelser af, hvilke konkrete forslag der måtte være til ændringer i bestemmelserne.

En omfattende høring af organisationer og statslige styrelser blev gennemført i løbet af 1978, og der indkom mange forslag og ønsker. Hverken fra organisations- eller styrelsesside blev imidlertid lagt op til de helt store ændringer. Således var det f.eks. CO I's opfattelse, at *„de gældende regler fandtes ikke at være udnyttet i fuldt omfang, hvorfor en mere gennemgribende revision ikke fandtes påkrævet“*.

Der var derfor lagt op til, at der alene skulle ske en teknisk revision af samarbejdsbestemmelserne. Det var herunder nærliggende at foretage en systematisk og sproglig revision, idet systematik og sprog i de gældende bestemmelser ikke var klar, og der desuden forekom en del gentagelser.

Centralrådet nedsatte i begyndelsen af 1979 en arbejdsgruppe, som fik til opgave at udarbejde forslag til revision af bestemmelserne om samarbejde og samarbejdsudvalg.

Hvad indholdet af samarbejdsbestemmelserne angik, så arbejdsgruppen det som sin opgave at indarbejde mekanismer i reglerne, som lagde op til, at der foregik et egentligt samarbejde mellem ledelse og ansatte. Det blev således i de reviderede regler udtryk-

keligt fastslået, at ledelsen havde pligt til at informere om alle væsentlige forhold af betydning for virksomhedens arbejds- og personaleforhold, samt at der i tilknytning til informationspligten kunne finde en drøftelse sted af disse forhold.

Forpligtelsen til at oprette samarbejdsudvalg blev også udvidet, idet grænsen for hvornår der skulle etableres samarbejdsudvalg blev sat ned fra 50 heltidsbeskæftigede til 25 heltidsbeskæftigede på en arbejdsplads.

I en artikel i Samarbejdsnyt beskriver arbejdsgruppens formand, kontorchef Steen Thorbek, Indenrigsministeriet, nogle af de overvejelser, som arbejdsgruppen gjorde sig. Således anføres *„Det var arbejdsgruppens opfattelse, at forslagene til ændringer i cirkulæret ikke alene ville være tilstrækkelige til at fremme en væsentlig forbedring af samarbejdsmulighederne indenfor staten. Revisionen af cirkulæret burde følges op af en udadrettet virksomhed, der kunne belyse og bevidstgøre om mulighederne for samarbejde“*.

Arbejdsgruppen foreslog derfor, at der blev etableret obligatoriske kurser i samarbejdssystemet og samarbejdsproblemer for alle medlemmer af statslige samarbejdsudvalg. Endvidere blev det foreslået, at Centralrådet udgav et blad om samarbejdsspørgsmål.

Centralrådet kunne med få redaktionelle rettelser godkende arbejdsgruppens forslag og anbefalede finansminister Svend Jakobsen, at de nye regler blev udsendt snarest.

De nye regler blev udsendt som cirkulære af 21. november 1979 om samarbejde og samarbejdsudvalg i statens virksomheder og institutioner.

Nyt samarbejdscirkulære i 1979

Samarbejdsbestemmelserne udvides i 1981 med en teknologiaftale

Efter udsendelsen af det ny samarbejdscirkulære iværksatte Centralrådet for statens samarbejdsudvalg en række initiativer til fremme af samarbejdsudvalgenes virksomhed. Således blev bladet „Samarbejdsnyt“ udsendt til samtlige medlem-

mer af samarbejdsudvalg. Bladet udkom i perioden 1980-85 med fire numre pr. år. Bladet er efterfølgende afløst af „Meddelelser fra Centralrådet“.

Centralrådets kursusvirksomhed tog sin begyndelse i disse år. Efter udvikling af materialer mv. kunne det første kursus gennemføres i 1982. Siden har kursusvirksomhed været en fast bestanddel af Centralrådets oplysende og vejledende virksomhed.

Inspireret af udviklingen på det statslige område udsendte Kirkeministeriet i 1981 et cirkulære om medarbejdermøder på folkekirkens ca. 2000 arbejdspladser, således at ansatte her fik nogenlunde samme muligheder og information og drøftelse, som samarbejdsudvalgscirkulæret indeholdt.

Samarbejds-cirkulæret blev udvidet med flere nye bestemmelser omkring samarbejdsudvalg og deres virksomhed i denne periode.

Således blev der i 1980 udsendt et cirkulære om samarbejdsbestemmelsernes anvendelse i tilskudsinstitutioner, hvori det fastsættes, at samarbejdsreglerne skal anvendes i de tilskudsinstitutioner, hvor Finansministeriet har kompetencen til at aftale, fastsætte eller godkende løn- og andre ansættelsesvilkår.

Den ny teknologi i form af tekstbehandling og edb blev for alvor introduceret på de statslige arbejdspladser i slutningen af 1970'erne og begyndelsen af 80'erne. Den ny teknologi betød ændrede arbejdsvilkår for mange ansatte. Uddannelse i den ny teknologi, sikring af fortsat beskæftigelse, tryghedsaftaler og „teknologi-angst“ var hovedoverskrifter i debatten om konsekvenserne af teknologiindførelsen. Fagforeningerne på det statslige arbejdsmarked ønskede derfor, at den nye teknik blev indført på en sådan måde, at medarbejdernes tryghed i ansættelsen ikke blev truet.

Resultatet heraf blev den rammeaftale vedrørende indførelse og brug af ny teknologi, som blev indgået mellem Finansministeriet og CO I, COII, AC, HK, Dansk Metalarbejderforbund og SID den 1. juli 1981. I aftalen fastsættes det, at indførelsen af den ny teknologi skal ske inden for rammerne af det statslige samarbejds-cirkulære. Det blev således pålagt samarbejdsudvalget eller særligt – af samarbejds-

udvalget – nedsatte teknologiudvalg at tage sig af de spørgsmål og problemer, som indførelsen af den ny teknologi medførte, f.eks. arbejdstilrettelæggelsen, uddannelse og omskoling samt afsked af medarbejdere.

Teknologiaftalen blev i 1983 fulgt op af et cirkulære, som meddelte vejledende retningslinier om teknologiaftalen, idet der var konstateret en vis usikkerhed om fortolkning af aftalen og dennes rækkevidde.

I samarbejdsdirektivet var fastsat bestemmelser om, at samarbejdsudvalgsmøder fortrinsvis skulle afholdes i arbejdstiden, og at medlemmer skulle have den fornødne tid til rådighed, hvorunder de oppebar den sædvanlige løn. Arbejdstid er ikke et entydigt begreb i staten, hvor virksomheder som DSB, post og politi m.fl. arbejder i døgndrift. Fortolkning af bestemmelserne herom i samarbejdsdirektivet gav anledning til en del tvivl, hvorfor Finansministeriet i 1985 udsendte et cirkulære om betaling for deltagelse i samarbejdsudvalgsmøder. Betaling i form af afspadsering time for time blev givet til de SU-medlemmer, som undtagelsesvis skulle deltage i SU-møder uden for deres normale arbejdstid.

Fra cirkulære til aftale – samarbejdsaftalen af 1990

Samarbejdsbestemmelser bliver overenskomststof

På det private arbejdsmarked har der siden udsendelsen af de første regler om samarbejde og samarbejdsudvalg i 1947 været tradition for, at samarbejdsregler blev indgået som en aftale mellem arbejdsgiver- og lønmodtagerorganisationer. I staten var traditionen en anden. Her drøftede repræsentanter for statslige arbejdsgivere og lønmodtagerorganisationer, hvad indholdet af bestemmelserne skulle være, hvorefter Finansministeriet – i hvert fald formelt – ensidigt udsendte et cirkulære om de nye bestemmelser. Årsagen hertil var, at nogle af de parter, bl.a. FTF, der deltog i diskussioner og udarbejdelsen af de nye bestemmelser, ikke var aftaleparter i overenskomstmæssig henseende. En sådan aftalepart har Finansministeriet i dag i Centralorganisationernes Fællesudvalg (CFU).

I organisationskredse bredte sig et efterhånden større og større ønske om også at gøre samarbejde og samarbejdsudvalg til aftalestof.

Ved overenskomstforhandlingerne i 1989 på det statslige arbejdsmarked havde organisationerne – nu samlet i forhandlingsfællesskabet „CFU“ – stillet krav om øget medindflydelse og medbestemmelse.

CFU ønskede at indgå en egentlig aftale om medbestemmelse med Finansministeriet, som kunne blive et bedre værktøj for medbestemmelsen, end de hidtidige samarbejdsudvalgsregler havde været.

Resultatet var en aftale om, at der skulle nedsættes et udvalg, som i perioden frem til 1991 skulle udarbejde forslag til nye regler på området. De eksisterende regler i form af samarbejdsdirektiver, teknologiaftale mv. skulle sammenskrives, og der skulle udarbejdes en egentlig vejledning til de nye regler. Det indgik i udvalgets kommissorium, at de nye regler ikke måtte medføre begrænsninger i ledelsesretten, lige som de heller ikke måtte begrænse organisationernes forhandlingsret.

Udvalget gjorde sit arbejde færdigt i løbet af 1990, og resultatet blev den samarbejdsaftale af 6. november 1990, som med mindre justeringer stadig er gældende.

I samarbejdsaftalen blev samarbejdet gjort mere forpligtende, og en række opgaver blev pålagt samarbejdsudvalgene, herunder obligatoriske drøftelser om konsekvenser af rationaliseringer og ny teknologi, efteruddannelse for alle medarbejdergrupper, arbejdspladsens økonomi og budget samt ligestilling.

I forbindelse med udsendelsen af den nye samarbejdsaftale udarbejdede parterne en vejledning til aftalen, som punkt for punkt kommenterer dennes bestemmelser. Vejledningen blev udsendt til samtlige samarbejdsudvalgsmedlemmer og har siden været et vigtigt hjælpemiddel for de enkelte samarbejdsudvalg.

4 tillægsaftaler udvider samarbejdsudvalgenes virkefelt

Ligestilling, „socialt kapitel“, udbud og udlicitering samt forbud mod forskelsbehandling – nu en del af samarbejdsudvalgenes arbejde

Også 1990'erne har været præget af, at samarbejdsudvalgene har fået nye opgaver, hvoraf en stor del er affødt af tidens stående politiske debat.

I 1993 indgik Finansministeriet og Centralorganisationerne en aftale om ligebehandling som et tillæg til den gældende samarbejdsaftale. Aftalen lægger op til, at samarbejdsudvalgene skal gøre ligestilling til en integreret del af personalepolitikken. Personalepolitikken skal samtidig sikre et arbejdsklima uden seksuel chikane.

Også i arbejdsmarkedspolitikken skal samarbejdsudvalgene tage aktivt del. En aftale fra 1995 – ændret i 1996 – mellem Finansministeriet og Centralorganisationerne pålægger samarbejdsudvalgene løbende at undersøge mulighederne for at integrere grupper, der har vanskeligt ved at få en placering på arbejdsmarkedet samt at undersøge mulighederne for at etablere job på særlige vilkår. Aftalens formål er dels at sikre fortsat beskæftigelse for medarbejdere, som f.eks. på grund af sygdom ikke længere har fuld erhvervsevne i behold, dels at anvende de eksisterende social- og arbejdsmarkedspolitiske ordninger, således at førtidspensionister og ledige igen kan komme ud på arbejdsmarkedet bl.a. via jobs i statslige institutioner.

Den stigende privatisering i form af udbud og udlicitering af statslige opgaver betød, at Centralorganisationerne ved overenskomstforhandlingerne i 1997 stillede krav om en aftale om medarbejdernes medvirken i disse sager. Resultatet blev en tillægsaftale til Samarbejdsaftalen om personalets inddragelse og medvirken i konkrete sager om udbud og udlicitering.

Statens arbejdspladser har en særlig forpligtelse til at sørge for, at der ikke sker forskelsbehandling af ansatte på grund af race, hudfarve, religion mv. og således leve op til loven om forbud mod forskelsbehandling på arbejdsmarkedet. Dette resulterede i, at der i 1997 blev indgået endnu en tillægsaftale til Samarbejdsaftalen, nemlig aftalen om forbud mod forskelsbehandling.

I en række andre aftaler – især om efter- og videreuddannelse – indgået mellem Finansministeriet og Centralorganisationerne, er samarbejdsudvalgene specifikt blevet pålagt opgaver. Det gælder således aftalerne om udvikling og omstilling mv., statslig uddannelsesorlov og systematisk kompetenceudvikling.

Forsøg med udvidet medarbejderindflydelse i 1995 - 98

MIO-forsøgene blev en succes

Den fornyelse og effektivisering af den offentlige sektor, som startede i midten af 1980'erne tog ekstra fart i begyndelsen af 1990'erne. På arbejdsgiverside – i Finansministeriet – bredte sig dog en erkendelse af, at de stigende produktivitetskrav ikke alene kan indløses ved en effektivisering af arbejdsprocesserne. I Finansministeriets publikation „Medarbejder i staten – ansvar og udvikling“ fra 1994 anføres således: *„Fornyelsen af den offentlige sektor vil ikke kunne lade sig gøre, hvis ikke medarbejderne aktivt og konstruktivt inddrages i og deltager i processen. For at sikre en fornuftig udvikling er det nødvendigt, at der findes løsninger, hvor medarbejderne inddrages i fastlæggelsen af de langsigtede mål og perspektiver, og dermed forpligtes på de krav, udviklingen vil stille til dem“.*

Samarbejdet, således som det er blevet praktiseret efter samarbejdsaftalen, har været udsat for kritik fra flere sider. Kritikken er især gået på, at medarbejderindflydelsen er mere formel end reel, at samme opgaver bliver varetaget flere steder (tillidsrepræsentanter, sikkerhedsudvalg) uden koordination, at medarbejderrepræsentanterne har for snævre gruppeinteresser, og at samarbejdsudvalget er et formelt og tidskrævende organ, som alene anvendes til informationsudveksling.

På baggrund af den fremsatte kritik iværksatte Finansministeriet og CFU i perioden 1995-98 en række forsøg med udvidet medarbejderindflydelse, de såkaldte „MIO-forsøg“. Forsøgene blev startet op i 11 institutioner, hvoraf de 9 gennemførte den 3-årige forsøgsperiode.

I forsøgene blev samarbejds- og sikkerhedsudvalg slået sammen til et organ. De nye udvalg skulle inddrages i forberedelse, drøftelse og konkrete beslutninger om bl.a. arbejdspladsens målsætning og udmøntning heraf, personalepolitik, drift, eksterne ændringer i styringen af institutionen, økonomi og arbejdsmiljø mv..

Forsøgene blev så stor en succes, at de deltagende institutioner efter forsøgsperiodens ophør meddelte, at der nu var igangsat en proces med et så positivt samarbejde, at man ikke umiddelbart ønskede at vende tilbage til det „gamle“ system.

Rammeaftale om udvidet medarbejderindflydelse i 1999

Ledelse og medarbejdere kan selv fastlægge rammerne for samarbejdet

På grundlag af erfaringerne fra MIO-forsøgene indgik Finansministeriet og CFU ved overenskomstforhandlingerne i 1999 – altså i 50 året for de første statslige samarbejdsbestemmelser – to rammeaftaler, som gør det muligt for statslige institutioner at omsætte forsøgene til generel anvendelse.

Rammeaftalerne om henholdsvis udvidet medarbejderindflydelse i statens institutioner og om organisering af sikkerheds- og sundhedsarbejdet i statens institutioner bryder med traditionen for at fastsætte nøje bestemmelser for, hvordan man skal samarbejde på den enkelte arbejdsplads. Rammeaftalerne giver institutionernes ledelser og medarbejdere mulighed for selv at fastlægge rammer for samarbejdet, som i højere grad involverer medarbejderne i planlægning og tilrettelæggelse af arbejdet, end det tidligere har været tilfældet. Rammeaftalerne skal desuden medvirke til at sætte mere fokus på institutionernes arbejdsmiljøarbejde.

Samarbejdsaftalen revideres

Tillægsaftaler og samarbejdsaftale samles til en aftale

Centralorganisationerne fremsatte ved overenskomstforhandlingerne 1999 krav om, at samarbejdsaftalen og de fire tillægsaftaler blev samlet til én aftale, og at vejledningen til samarbejdsaftalen samtidig blev revideret.

Finansministeriet og centralorganisationerne aftalte ikke ændringer i samarbejdsaftalens indhold, hvorfor arbejdet med den nye aftale alene koncentrerede sig om enkelte moderniseringer og om at få indpasset de fire tillægsaftaler i aftalen. Den nye samarbejdsaftale blev udsendt i begyndelsen af oktober måned 1999, og vejledningen forventes udsendt inden årets udgang.

Samarbejde år 2000

Nye fokusområder for samarbejdet

50 års udvikling har sat sine spor på bestemmelserne om samarbejde og samarbejdsudvalg i statens institutioner. Den nye teknologi, den voksende andel af kvinder på arbejdsmarkedet igennem 60'erne, indvandring og flygtninge har skabt nye fokusområder for samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere i statsinstitutioner.

Hvor samarbejdsbestemmelserne fra 1949 styrede drøftelserne mellem ledelse og medarbejdere hen mod arbejdstilrettelæggelse, fremme af effektiviteten og trykthed i ansættelsen, indeholder samarbejdsaftalen fra 1999 bestemmelser om, at ledelse og medarbejdere skal samarbejde om en række konkrete personalepolitiske spørgsmål som f.eks. ligestilling, forbud mod forskelsbehandling, kompetenceudvikling og ansættelser på særlige vilkår.

Samarbejdsaftalen og rammeaftalen om udvidet medarbejderindflydelse lægger desuden op til et samarbejde, som understøtter arbejdspladsens og medarbejdernes udvikling, hvor medarbejderne inddrages i fastlæggelse af arbejdspladsens målsætning og langsigtede planlægning, og hvor diskussionerne i høj grad handler om delegering af ansvar og kompetence til den enkelte eller til grupper af medarbejdere.

En tæt dialog mellem ledelse og medarbejdere er bl.a. med til at skabe gode vilkår for fleksibilitet, omstilling og stadig udvikling. Samarbejdsaftalen og rammeaftalerne om udvidet medarbejderindflydelse og om organisering af sikkerheds- og sundhedsarbejdet giver helt nye muligheder for at tilrettelægge samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere i en tid, hvor den teknologiske udvikling indebærer, at statens institutioner er under stadig hurtigere forandring for at imødekomme de krav og behov, som brugerne og samfundet stiller til det offentlige.

Reglement angående oprettelse af samarbejdsudvalg indenfor statens styrelser m.v.

§ 1.

Indenfor hver af de i statstjenestemandsløven af 6. juni 1946 omhandlede styrelser, institutioner m.v. oprettes samarbejdsudvalg efter nedenstående regler, når enten vedkommende styrelse eller en i henhold til tjenestemandsløvens § 21, stk. 1, anerkendt tjenestemandorganisation fremsætter anmodning derom, og der ved styrelsen m.v. er ansat mindst 25 heldagsbeskæftigede, hvorved i denne forbindelse forstås sådanne beskæftigede, for hvem den gennemsnitlige daglige arbejdstid udgør mindst 5 timer. Tilsvarende gælder, når anmodningen fremsættes af De samvirkende fagforbund, og det organiserede ikke-tjenestemandsansatte personale med heldagsbeskæftigelse under styrelsen m.v. udgør mindst 10 pct. af de ved styrelsen til stadighed heldagsbeskæftigede.

I tilfælde, hvor det skønnes hensigtsmæssigt, kan der for flere selvstændige institutioner indenfor samme styrelse oprettes eet fælles udvalg.

Når særlige forhold taler derfor, kan der oprettes flere udvalg indenfor samme styrelse. I så fald organiseres disse som et hovedudvalg og det fornødne antal lokale udvalg samt eventuelt et eller flere distriktsudvalg.

Hovedudvalget behandler de i § 5 nævnte spørgsmål, der er fælles for hele styrelsens område.

Lokale udvalg kan oprettes, når der ved vedkommende tjenestested til stadighed er beskæftiget mindst 25 ansatte (heldagsbeskæftigede), og udvalgets oprettelse anbefales af vedkommende hovedudvalg og godkendes af det i § 13 omhandlede centraludvalg. Udvalgene behandler de i § 5 nævnte spørgsmål, der alene har lokal karakter. Når der indenfor en styrelse findes flere tjenestesteder i samme by med fælles stedlige interesser, kan sådanne tjenestesteder indgå under eet fælles lokalt udvalg, såfremt der på mindst et af tjenestestederne beskæftiges 25 ansatte eller flere.

Distriktsudvalg kan nedsættes for et større lokalt område og behandler de i § 5 omhandlede spørgsmål, der alene har betydning for dette område.

Såfremt det ved behandlingen af et overfor et lokalt udvalg eller distriktsudvalg fremsat forslag viser sig, at dette ligger udenfor udvalgets kompetence, skal det af udvalgets formand afgives til det udvalg, hvorunder forslaget måtte henhøre.

Hvor samarbejdsudvalg ikke oprettes, kan de i § 5 omhandlede spørgsmål dog drøftes mellem institutionens ledelse og personalets tillidsmænd.

Ved militære enheder under hær og søværn finder de i nærværende reglements §§ 1 - 4 omhandlede regler anvendelse med de afvigelser, som de militære forhold gør påkrævet.

§ 2

Samarbejdsudvalgene skal bestå af lige mange repræsentanter for styrelsen og personalet. Størrelsen af samarbejdsudvalgene herunder hovedudvalg og eventuelle distriktsudvalg fastsættes i hvert enkelt tilfælde af det i § 13 omhandlede centraludvalg til i almindelighed 5 eller 7 fra hver side, afhængig af antallet af tjenestemænd og løst antagne, der beskæftiges ved vedkommende styrelse. I mindre styrelser samt hvor forholdene i øvrigt taler herfor, kan størrelsen af samarbejdsudvalgene af centraludvalget fastsættes til 3 fra hver side.

Personalets repræsentation i samarbejdsudvalgene – herunder såvel hoved- som distriktsudvalg – fastsættes, efter forudgående indbyrdes forhandling, af de overfor vedkommende styrelse anmeldte forhandlingsberettigede tjenestemandsoorganisationer; – såfremt der under vedkommende styrelse (herunder lokale tjenestesteder eller distrikter) beskæftiges ikke-tjenestemandsansat heldagsbeskæftiget personale i et antal, der svarer til 10 pct. af de samlede personale – tillige af De samvirkende fagforbund.

På tilsvarende måde sammensættes lokaludvalgene, dog at antallet af personalets repræsentanter ikke må overstige 3, hvoraf mindst 2 skal

være tjenestemænd, idet det ikke-tjenestemandsansatte personale dog kun repræsenteres i lokaludvalgene, såfremt antallet af det indenfor pågældende område til stadighed heldagsbeskæftigede løst antagne personale mindst andrager 10 pct. af det samlede antal.

Centraludvalget godkender henholdsvis fastsætter i hvert enkelt tilfælde fordelingen af samarbejdsudvalgsmedlemmer mellem forannævnte organisationer, jfr. § 13.

Styrelsen er frit stillet ved valget af repræsentanter til samarbejdsudvalgene. Dog er det en forudsætning, at den ansvarlige leder altid er repræsenteret.

Personalets repræsentanter bør udvælges blandt de forskellige tjenestegrupper, således at udvalgene får en alsidig faglig sammensætning.

§ 3

For så vidt personalet i vedkommende styrelse har anmeldt tillidsmænd, sker valget af personalets repræsentanter i samarbejdsudvalgene blandt disse. Skal der vælges flere medlemmer, end der er tillidsmænd, foretages valget blandt de i institutionen i øvrigt ansatte, der har arbejdet mindst 1 år i de sidste 2 år på vedkommende arbejdssted.

§ 4

Udvalgenes medlemmer vælges for en periode af 2 år, dog således, at hvervet automatisk ophører, hvis en af de valgte ophører med at være tillidsmand eller ikke mere er beskæftiget i institutionen. Ved et medlems afgang udpeges efterfølgeren for den resterende valgperiode efter reglerne i § 2.

§ 5

Udvalget er et organ for samarbejde, rådgivning og oplysning. Samarbejdsudvalget har følgende opgaver:

- a. For at fremme institutionens effektivitet skal udvalget behandle spørgsmål vedrørende rationel drift, herunder spørgsmål om tekniske hjælpemidler, tilrettelæggelse af arbejdet, materialebesparelser og lignende, således at der tilsigtes en sådan organisering af arbejdsprocessen, at

arbejdseffektiviteten forøges mest muligt med det formål at nedsætte omkostningerne og gavne institutionen, de i institutionen ansatte og samfundet som helhed.

Udvalget skal tillige virke for den bedst mulige erhvervsuddannelse af de indenfor institutionen beskæftigede personer, medmindre dette formål i forvejen varetages af andre organer, i hvilke personalet er repræsenteret.

- b. For at skabe de bedst mulige arbejdsforhold og dermed fremme tilfredsheden ved arbejdet skal udvalget behandle spørgsmål vedrørende de beskæftigedes velfærd, sikkerhed, sundhed og tryghed i ansættelsen samt lignende spørgsmål arbejdsforholdene vedrørende.

Udvalget skal, hvis der bliver tale om indskrænkninger eller omlægninger i institutionens virksomhed, i så god tid som muligt behandles sådanne spørgsmål med det formål at gøre overgangen så lempelig som mulig for de deraf berørte personer i institutionen.

- c. Med det formål at give de ansatte størst mulig interesse for institutionens virksomhed påhviler det institutionslederen at give samarbejdsudvalget oplysninger vedrørende institutionens regnskabsmæssige og økonomiske forhold og stilling til bedømmelse af de vilkår, under hvilke institutionens arbejde udføres. Oplysninger kan ikke kræves om forhold, hvorved institutionens interesser skades. Oplysninger kan heller ikke kræves om personlige forhold.

Udover de foran under a-c omhandlede spørgsmål kan samarbejdsudvalget ikke befatte sig med spørgsmål, om hvilke de anerkendte tjenestemandorganisationer i henhold til tjenestemandslovens regler har forhandlingsret og ej heller med spørgsmål om enkeltmands ansættelse eller afskedigelse. Udvalget kan heller ikke befatte sig med spørgsmål, der vedrører oprettelse, forlængelse, opsigelse, fortolkning eller tilpasning af kollektive lønoverenskomster eller overhovedet sådanne spørgsmål vedrørende arbejdsvilkårenes regulering, der normalt behandles ad fagretslig vej.

§ 6

Repræsentanterne i de nedsatte udvalg kan overfor udvalgene på eget initiativ eller på opfordring fremsætte forslag til forbedring af arbej-

dets effektivitet eller som kan tjene til at opnå og bevare gode og rolige forhold indenfor den enkelte institution.

Udvalgene skal ved behandlingen af de fremsatte forslag søge at opnå enighed om disse; er dette ikke muligt, skal der i den under § 10 nævnte protokol gives en redegørelse for de enkelte parters stilling i de forslag, hvorom der ikke er opnået enighed.

§ 7

Samarbejdsudvalgene, herunder hovedudvalg og distriktsudvalg, afholder ordinært møde en gang hvert kvartal. Ekstraordinært møde kan afholdes efter bestemmelse af formanden, eller når et flertal af personalerepræsentanter fremsætter anmodning derom med angivelse af de spørgsmål, som ønskes behandlet. Formanden drager da omsorg for, at møde indkaldes indenfor en frist af 8 dage.

Lokale udvalg afholder møde efter tilsvarende regler, normalt dog kun én ganghvert kvartal.

Formanden for udvalget udpeges af styrelsen blandt dennes repræsentanter i udvalget og sekretæren af og blandt personalets repræsentanter.

Dagsorden til møderene udarbejdes af formanden og sekretæren i fællesskab og tilstiles hvert medlem mindst 3 dage før, mødet skal afholdes.

§ 8

Ved behandlingen af specielle spørgsmål i et samarbejdsudvalg, herunder hovedudvalg, men ikke distriktsudvalg eller lokale udvalg, kan der tilkaldes en indenfor institutionen ansat person med speciel sagkundskab i det pågældende emne. Udvalget kan også, såfremt der er enighed herom, hidkalde andre sagkyndige til at udtale sig om et sådant specielt spørgsmål.

Hvis en af grupperne i et samarbejdsudvalg, herunder hovedudvalg men ikke distriktsudvalg eller lokale udvalg, fremsætter ønske herom, skal der udpeges et underudvalg til behandling af bestemte opgaver. Underudvalget skal afgive rapport til det samlede udvalg.

§ 9

Der tillægges medlemmerne af samarbejdsudvalg befordringsgodtgørelse og time- dagpenge efter reglerne i tjenestemandslovens §§ 965 og 966.

Hvis der på styrelsens foranledning afholdes møde i arbejdstiden, må dette ikke medføre lønningstab for udvalgets medlemmer.

§ 10

Over forhandlingerne i udvalget fører sekretæren en protokol, der underskrives af formanden og sekretæren.

I det i § 13, 3. stk. omhandlede tilfælde påhviler det formanden at drage omsorg for, at der tilstilles centraludvalget det foreskrevne uddrag af protokollen.

§ 11

Udvalgene giver på egnet måde personalet meddelelse om deres arbejde. Da oplysninger om institutionens forhold kan være af fortrolig karakter, påhviler der udvalgenes medlemmer tavshedspligt med hensyn til de oplysninger, der udtrykkelig gives som fortrolige eller som de ved eller skal kunne indse er en faglig eller forretningsmæssig hemmelighed.

§12

De med udvalgene forbundne omkostninger bestrides af styrelsen, som også må drage omsorg for passende lokale til møderne.

§ 13

Der nedsættes et centraludvalg bestående af 4 af finansministeren valgte repræsentanter for styrelserne og 4 repræsentanter for personalet, hvoraf 1 vælges af statstjenstemændenes centralorganisation I, 1 af statstjenstemændenes centralorganisation II, 1 af danske statsembetsmænds samråd og 1 af de samvirkende fagforbund.

Dette udvalg har til opgave:

1. at virke fremmende for samarbejdsudvalgenes virksomhed,
2. at virke vejledende for nedsatte samarbejdsudvalg,
3. at godkende eller træffe bestemmelse om størrelsen og fordelingen af repræsentationen i samarbejdsudvalgene, jfr. § 2, stk. 1 og 4.

4. at fortolke nærværende ordnings bestemmelser og i tvivlstilfælde afgøre, hvorvidt der indenfor en styrelse skal nedsættes samarbejdsudvalg, eventuelt distrikts- eller lokaludvalg,
5. at være organ for behandling af brud på bestemmelserne.

Til varetagelse af de under 1 og 2 nævnte opgaver påhviler det centraludvalget gennem de offentliggjorte meddelelser fra de nedsatte samarbejdsudvalg at holde sig bekendt med disses virksomhed, ligesom det påhviler de enkelte udvalg (herunder hovedudvalg og distriktsudvalg) til centraludvalget at indsende afskrift af det optagne protokollat vedrørende behandlede spørgsmål, der af pågældende udvalg skønnes af betydning for andre styrelser.

For afholdelse af møde i udvalget, hvis formand udpeges af finansministeren, gælder de i § 7 om ekstraordinære møder fastsatte regler.

Kan der under behandlingen af de ovenfor omhandlede spørgsmål ikke opnås enighed i centraludvalget, afgøres spørgsmålet endeligt af finansministeren.

§ 14

De foranstående regler om samarbejdsudvalg kan på intet område forringe gældende kollektive aftaler eller ændre de for personalets løn- eller arbejdsvilkår iøvrigt fastsatte bestemmelser.

§ 15

Ovenstående bestemmelser kan ændres af finansministeren. Forinden eventuelle ændringer i bestemmelserne finder sted, skal der forhandles herom med de i henhold til tjenstemandsloven forhandlingsberettigede centralorganisationer samt med De samvirkende fagforbund.

Finansministeriet, den 25. april 1949.

H. C. Hansen.

Hugo Engmann.

Ledelse og samarbejdsudvalg

Af forhandlingsdirektør Finn Hoffmann, Finansministeriet

Udviklingen af statens institutioner

I 1949, da de første statslige samarbejdsregler blev udsendt, så det danske samfund og statsinstitutionerne meget anderledes ud end i dag. Den offentlige sektor havde en relativ beskeden størrelse. Hovedparten af de statslige medarbejdere var tjenestemænd, ansat i de større etater.

Ved opbygningen af velfærdsstaten fra midten af 50'erne og i 60'erne blev det statslige område pålagt flere og flere opgaver. Antallet af statsansatte, herunder overenskomstsansatte, steg kraftigt, indtil man i midten af 1980'erne nærmede sig 230.000 statsansatte.

Udviklingen i opgaver og antallet af ansatte gjorde det nødvendigt af finde nye veje til effektivisering af statens virksomheder og institutioner.

Decentralisering var en af de valgte veje. I 70'erne blev en række opgaver overdraget til kommuner og amter. Samtidig påpegedes i Perspektivplanudvalg I og II behovet for bedre styring af statens institutioner i relation til blandt andet udgifter og personaleforbrug.

Budgetreformen fra midten af 80'erne var grundlaget for den decentralisering og effektivisering af økonomistyringen, der var afgørende elementer i omstillingen og brugerorienteringen af statens institutioner.

Decentraliseringen skulle fremme en mere resultatorienteret opgaveløsning og bedre udnyttelse af de ressourcer, som var til rådighed. En betingelse herfor var imidlertid, at ministeriernes ledelser fik nye generelle styringsinstrumenter til afløsning af den traditionelle detail- og regelstyring.

I slutningen af 80'erne og i begyndelsen af 90'erne blev der sat fokus på moderniseringen af statslige institutioners virksomhed. Fornyelse og omstilling blev en del af hverdagen for de statslige arbejdspladser. Privatisering af statslige institutioner som Statsanstalten, Københavns Lufthavn, Postgiro mv. var bestræbelser for at effektivisere en række af de opgaver, der traditionelt havde været udført af statslige institutioner.

Kontraktstyring, målfastsættelse, målinger af kvalitet og effektivitet samt direktørkontrakter, resultatløns, kvalifikations- og funktionsløns er blevet vant begreber i statens institutioner og blandt medarbejderne.

Ændringen af de statslige institutioner har også sat sine spor i det daglige samarbejde mellem medarbejdere og ledere og i de regler, der regulerer dette. Den frivillighed, der var til at oprette samarbejdsudvalg efter 1949-bestemmelserne, blev i 1972 afløst af et cirkulære, som pålagde alle statsinstitutioner over en vis størrelse at oprette samarbejdsudvalg.

Det var ikke tilfældigt, at det var i begyndelsen af 70'erne, at samarbejdsbestemmelser blev tillagt større vægt. Der foregik på det tidspunkt en stadig større demokratisering i samfundet som helhed og på arbejdspladserne i særdeleshed. Økonomisk demokrati, ligestilling og ønsket om større demokrati på arbejdspladserne og uddannelsesinstitutionerne kan nævnes som eksempler.

Denne udvikling slog naturligvis også igennem på det statslige arbejdsmarked, hvor de nye samarbejdsregler indebar, at langt hovedparten af de statslige institu-

tioner skulle oprette et samarbejdsorgan, hvor arbejdspladsens forhold skulle drøftes mellem ledelse og medarbejdere.

De seneste årtiers øgede anvendelse af IT-teknologien og stigende krav til øget effektivitet og kvalitet har betydet, at samarbejdsudvalgene i forbindelse med udviklingen af de statslige institutioner, er blevet pålagt såvel flere som nye arbejdsopgaver. Ligebehandling, det rummelige arbejdsmarked, udbud og udlicitering samt forbud mod forskelsbehandling er nye emneområder. Fra 1999 indgår også arbejdspladsens kompetenceudviklingsindsats som obligatorisk tema for samarbejdsudvalgenes drøftelser. Selvom samarbejdsudvalgene ikke direkte har del i aftaler om ny løn og lønforsøg, stiller de nye lønsystemer også samarbejdsudvalgene over for nye opgaver.

Der har i de senere år været lagt store udfordringer over til samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere, som fordrer helhedsforståelse for institutionernes vilkår, aktiv og forpligtende medarbejderinvolvering samt anvendelse af moderne, motiverende ledelsesformer, som lever op til de krav og forventninger, medarbejderne har til ledelsesmæssigt engagement.

På tærsklen til det nye årtusinde kan det forudses, at fremtiden vil stille endnu større krav til de statslige arbejdspladser. Hvis statens institutioner skal leve op til de udfordringer, som fremtiden vil stille, er et velfungerende og engageret samarbejde mellem ledelse og medarbejdere en klar forudsætning.

Ledelse og medarbejdere

Såvel de ydre som de indre rammer for de statslige institutioners arbejde har ændret sig væsentligt i de sidste 50 år. Demokratiseringen, internationaliseringen, teknologien, udviskning af grænserne for, hvad der skal produceres i privat og offentligt regi mv. har sat og vil fortsætte med at sætte nye dagsordener for samarbejdet i statslige institutioner.

Stigende ønsker og krav fra brugere, politikere og samfund om resultater, målopfyldelse og kvalitet kan kun imødekommes, hvis den enkelte medarbejder har

kendskab til arbejdspladsens mål og ved, hvordan han/hun kan bidrage til, at målet bliver indfriet.

IT-teknologien stiller på den ene side nye krav til offentlig service, men giver på den anden side arbejdspladserne nye muligheder. Den forudsætter dog i begge situationer, at medarbejderne i de statslige institutioner er under konstant omstilling. Fornyelse er endvidere en nødvendig betingelse for, at institutionerne kan leve op til fremtidens krav og behov.

Medarbejderne er kædens vigtigste led i de statslige institutioner. Når statsinstitutionerne er under konstant udvikling og omstilling, indtager medarbejderne en nøgleposition. Det er dem, der skal levere produkterne. En udvikling af arbejdspladsen kræver, at ledelse og medarbejdere hele tiden sørger for at kunne matche de krav, omverdenen stiller til den enkelte statsinstitution. En sådan udvikling af medarbejderne er en nødvendig forudsætning for fornyelse og omstilling og for medarbejdernes villighed til at løse nye opgaver på nye måder og i andre sammenhænge end tidligere. Udviklingen har også betydet, at medarbejderne har fået større selvstændigt ansvar dels for udførelsen dels for udviklingen af deres arbejdsopgaver og egne kompetencer.

Forandringerne stiller samtidig krav til ledelse og medarbejderne om at kunne arbejde i komplekse sammenhænge, håndtere store informationsmængder, tænke tværfagligt og anvende viden i nye uforudsete situationer. Udviklingen af medarbejderne må derfor have en karakter, som både sikrer en bedre varetagelse af nuværende jobfunktioner og løsning af fremtidige opgaver.

Udviklingen af de statslige institutioner har de bedste forudsætninger for at blive optimal, hvis den tilrettelægges et i tæt samspil mellem ledelsen og de ansatte. Medarbejderne må inddrages og deltage aktivt og konstruktivt i processen. Ledelsen bør lytte til medarbejdernes viden og ideer, når institutionens langsigtede mål og strategier fastlægges. En aktiv inddragelse forpligter på den anden side medarbejderne på de løsninger, der vælges for at imødekomme de krav, som udviklingen vil stille.

En anden udfordring for statslige institutioner er, at den demografiske udvikling indebærer, at der i de kommende år bliver større konkurrence om de relativt færre unge, der træder ind på arbejdsmarkedet. De statslige arbejdspladser skal derfor være attraktive, hvis der skal være håb om at kunne tiltrække de unge og fastholde de nuværende medarbejdere. Fornyelsen kan ikke alene basere sig på rekruttering, men det er meget vigtigt at sikre og udbygge de nuværende medarbejders kvalifikationer og kompetencer.

Ledelsesopgaven har ændret sig fra „ledelse af arbejde“ til „ledelse af mennesker“. Ledelse må derfor udøves i et konstruktivt samspil med de ansatte, hvor ledelsen i høj grad tager udgangspunkt i de ansattes erfaringer og ideer samt udnytter og kvalificerer deres viden, så den bidrager til en mere effektiv organisation.

For at skabe de ønskede resultater for institutionen skal både nuværende ledere og fremtidens ledere kunne tænke i helheder og på tværs af både organisations- og faggrænser. Lederen skal kunne fungere som inspirator, vejleder, sparringspartner og faglig autoritet i forhold til sine medarbejdere. Ledelse indebærer i stadig stigende omfang, at den enkelte leder skal blive bedre i stand til både at håndtere, bruge og udvikle sine medarbejders faglige viden, men i lige så høj grad deres menneskelige ressourcer.

Det forudsætter en ledelsesform, der kan motivere og udvikle medarbejdernes faglighed og fremme deres kreativitet, selvtillid og andre personlige egenskaber. Lederen skal derfor ikke kun være en god personaleleder, men skal være i stand til at kombinere faglig ledelse og personaleledelse for at skabe resultater for institutionen.

Involvering af medarbejderne i udvikling og opstilling af mål bliver en hovedopgave for ledelsen i fremtiden. Medarbejderne bør inddrages i væsentlige beslutninger for institutionen, enheden og eget arbejdsområde og udvikling. De skal gennem ansvar, selvstændighed, indsigt og indflydelse involveres i institutionens arbejde. Herved skabes større engagement, motivation og effektivitet.

Finansministeriet har – i en række situationer sammen med personaleorganisatio-

nerne – gennem årene støttet denne omstilling og udvikling af de statslige institutioner gennem en række initiativer. Konferencer, temadage, udsendelsen af publikationer kan nævnes som eksempler. Udsendelse af to personalepolitiske redegørelser i 90'erne – „Medarbejder i Staten“ og „Fra ord til Handling“ – har bidraget til, at den lokale personalepolitik bliver et strategisk redskab, som understøtter den enkelte institutions effektivitet, kvalitet og udvikling. I disse redegørelser er opstillet en række personalepolitiske minimumskrav om bl.a. årlige medarbejdersamtaler, kompetenceudvikling og ledervurderinger, alt sammen initiativer som skal bidrage til institutionens og medarbejdernes udvikling. Gennemførelsen af disse minimumskrav skal sikre, at personalepolitikken bliver virkeliggjort over for medarbejderen..

Samarbejdsudvalgenes betydning

Kravene til de offentlige ydelser indebærer, at der bliver sat fokus på strategien for den enkelte institution. Der skal etableres styringsrammer for den enkelte institution, der kan sikre, at institutionen går i den ønskede retning. Og der skal indbygges mekanismer, der sikrer, at retningen løbende kan justeres efter behov.

En meget vigtig del af en sådan styringsramme er sikring af en tæt og åben dialog mellem ledelse og medarbejdere. Langt størstedelen af denne dialog foregår naturligvis løbende i dagligdagen.

Det formaliserede samarbejde mellem ledelse og medarbejdere finder sted i samarbejdsudvalget. Det er samarbejdsudvalgets opgave at fastlægge rammer og udvikle samarbejdet overalt i institutionen. Samarbejdsudvalget kan derfor betragtes som det forum, der skal følge op på og sikre, at den nødvendige løbende kommunikation og dialog mellem ledelse og medarbejdere rent faktisk foregår. Samarbejdsudvalgene bliver dermed et styrings- eller ledelsesredskab, der rigtigt anvendt, medvirker til at sikre at institutionen holder sig på rette kurs.

Samarbejdsudvalget er det naturlige forum for diskussioner mellem ledelse og medarbejdere om arbejdspladsens fremtidige udvikling. En lang række af de problemstillinger og spørgsmål, der vedrører arbejdets organisering, arbejdsforhold og personalepolitik, er formelt henlagt hertil.

Den måde, samarbejdsudvalgene fungerer på, varierer imidlertid meget fra institution til institution. Institutionernes størrelse, arbejdsopgaver og organisering gør, at de samme samarbejdsformer ikke kan anvendes alle steder.

De tider er forbi, hvor samarbejdsudvalgene var en kamplads mellem ledelse og medarbejdere, og hvor der blev stillet ultimative krav. Samarbejdsudvalget skal være et forum for dialog og drøftelse af arbejdspladsens forhold og mål, således at medarbejderne får medansvar for implementering af de beslutninger, som træffes. Stor medarbejderindflydelse betyder ikke, at ledelsen er svag, ligesom megen indflydelse til ledelsen ikke betyder tilsvarende begrænset indflydelse til medarbejderne.

Et velfungerende samarbejde skabes blandt andet, når man er parat til at eksperimentere med samarbejdet og udformer spilleregler, som fremmer dialog og lydhørhed for den anden parts synspunkter og problemer. De gode argumenters magt og konsensusløsninger må være det fundament, et godt samarbejde bygger på.

Der er inden for de seneste år sat fokus på samarbejdsformen mellem ledelse og medarbejdere, fordi samarbejdsudvalgene netop er det forum, som kan sikre, at der sker en løbende dialog om institutions og samtlige medarbejders udvikling.

Samarbejdsudvalgenes 50-årige historie viser, at det naturligt nok har været de faglige organisationer, der har taget initiativ til etablering af regler om samarbejde mellem ledelse og medarbejdere samt har foreslået ændringer til og udvidelser af reglerne.

Forslagene til ændringerne har især koncentreret sig om at udvide samarbejdsudvalgenes formelle arbejdsområde og præcisere samarbejdsudvalgenes muligheder for at medvirke i beslutning eller fastlæggelse af retningslinier og principper for en række konkrete områder. Disse udvidelser og præciseringer har i høj grad drejet sig om en række formelle rettigheder og pligter for medlemmer af samarbejdsudvalgene, f.eks. hvilke emner der kan/skal drøftes, rettigheder til uddannelse af repræsentanterne og betaling for deltagelse i møder uden for arbejdstiden.

Der har i 90'erne været en del kritik – især fra ledelsesside – af et stift og bureaukratisk virkende samarbejdsudvalgssystem, hvor arbejdet snarere foregår reaktivt og formalistisk end konstruktivt og proaktivt.

Medarbejderrepræsentanterne i samarbejdsudvalgene har været kritiseret for ofte at have en meget faggruppeorienteret tilgang til drøftelserne i udvalget og forsømt at deltage i en løbende fremadrettet dialog om institutionens og alle medarbejderes udvikling. Ligeledes er kritikken gået på, at mange møder i samarbejdsudvalg er domineret af medarbejderrepræsentanternes faste mandater og viderebringelse af baglandets synspunkter.

Endelige har der været peget på, at der er meget bureaukrati i de eksisterende samarbejdsformer. Tillidsrepræsentantsystemet, samarbejdsudvalgssystemet, sikkerhedsudvalgssystemet kræver mange ressourcer, og ofte er det de samme opgaver, der behandles i de tre organer. Ofte kniber det endvidere med koordinationen mellem dem.

Fra medarbejderside er kritikken gået på, at samarbejdsudvalgene ikke mødes tilstrækkeligt tit og med for stor uregelmæssighed. Møderne i udvalget betegnes som efterretningsprægede, ledelsesorienterede og resultatløse. Medarbejderindflydelsen betegnes mere som formel end som reel.

Når samarbejdet undertiden udvikler sig som ovenfor beskrevet, kan årsagen være, at ledelse og medarbejdere fejlagtigt tager udgangspunkt i, at samarbejdsudvalget er et forum, hvor parterne har modsatrettede interesser, og hvor man er i position over for hinanden.

Et fremadrettet samarbejde må bygge på en antagelse om, at ledelse og medarbejdere grundlæggende har fælles interesser i institutionens udvikling. Der kan naturligvis være uenighed om konkrete spørgsmål. Interessesfællesskab betyder ikke, at medarbejderne kritikløst indretter sig på fornyelseskrav og andre ændringsforslag. Tværtimod kan medarbejderne have markante holdninger til institutionens mål og strategier, og det er netop dem, der er vigtige for ledelsen at kende og få debatteret.

Nye samarbejdsformer

Den kritik, som er blevet rejst af samarbejdssystemet resulterede i, at Finansministeriet og CFU ved 1995-overenskomstforhandlingerne drøftede nye samarbejdsformer.

Fra Finansministeriets side blev der blandt andet peget på, at samarbejdsudvalg er et ledelsesinstrument, som ikke blev udnyttet i tilstrækkelig grad i alle statens institutioner. De lokale samarbejdsudvalg blev ofte kun anvendt som informationsforum og til konkret konfliktløsning. Dette var selvfølgelig nyttige opgaver, men de var langt fra perspektivrige nok i en tid, som stiller store krav til udvikling.

Det var også Finansministeriets opfattelse, at en mere fleksibel organisering af samarbejdsudvalgs- og sikkerhedsarbejdet på en række arbejdspladser kunne animere til, at arbejdsmiljøet og samarbejdet generelt ville blive styrket på de enkelte arbejdspladser. Finansministeriet foreslog på den baggrund, at parterne overvejede, om ændringer i reglerne for organiseringen af samarbejdsudvalg og sikkerhedsorganisation kunne føre til en forenklet og forbedret opgavevaretagelse.

En sammenlægning af samarbejds- og sikkerhedsudvalg kunne antages at skabe større sammenhæng og helhedsorientering i arbejdet. Flexibilitet var nøgleordet, idet organisering af samarbejde og sikkerhedsarbejde nødvendigvis måtte hvile på den enkelte institutions behov, kultur og tradition. Hvis samarbejdet kunne tilrettelægges lokalt – i stedet for efter centralt fastlagte regler – ville dette skabe større interesse hos ledelse og medarbejderne.

Også øget indflydelse til medarbejderne indgik i Finansministeriets overvejelser. I „Lønpolitik ’94“, blev det således anført, at „arbejdsgivernes interesse i øget medindflydelse er baseret på en forventning om, at engagement og motivation øges, når de ansatte får indflydelse på de langsigtede beslutninger. Større medarbejderindflydelse kan derfor fremme effektivitet og produktivitet“.

Ved overenskomstforhandlingerne i 1995 blev der mellem Finansministeriet og Centralorganisationernes Fællesudvalg enighed om, at der skulle gennemføres forsøg med en mere fleksibel organisering af samarbejds- og sikkerhedsarbejdet, de

så kaldte MIO-forsøg, samtidig med at medarbejderne i langt højere grad end tidligere skulle involveres i fastlæggelse af institutionens mål og strategier.

MIO-forsøgene blev gennemført i perioden 1995 - 1998 i 11 institutioner. Resultaterne var gode. Evalueringen af forsøgene viste blandt andet, at det var afgørende med fleksible rammer, både med hensyn til ønsket om at anvende de nye muligheder og i henseende til mulighederne for at skræddersy samarbejdet til egen institution.

Valgfrihed mellem gammel og ny samarbejdsstruktur gav betydelig energi og dynamik i institutionerne, fordi man ikke følte de nye regler presset ned over hovedet, men tværtimod har følt et stort lokalt „ejerskab“.

Når ledelse og medarbejdere i fællesskab kan tilrettelægge et samarbejde, som hviler på institutionens kultur, tradition, ønsker og behov, skabes større engagement og energi blandt ledere og medarbejdere. Fra evalueringen kunne også konstateres, at hyppigere mødefrekvens gav et mere fremadrettet arbejde. Den øgede medarbejderinddragelse medførte, at beslutninger generelt fik et hurtigere og højere acceptniveau på arbejdspladsen, at beslutninger blev mere kvalificerede, og at der efterfølgende var mindre behov for at omgøre eller modificere truffede beslutninger.

Samlet set viste evalueringen, at der i forsøgsinstitutionerne var udviklet et mere aktivt og fremadrettet samarbejde, hvor der løbende blev taget stilling til både aktuelle og mere langsigtede problemstillinger.

Ikke alt var roser, idet forsøgene også viste, at det tager tid at få indført nye samarbejdsformer. Der var behov for faglig opkvalificering af medarbejderrepræsentanter, der skulle arbejdes med kommunikation, og det var vanskeligt at inddrage alle medarbejdergrupper i arbejdet.

Evalueringen var dog så perspektivrig, at Finansministeriet og centralorganisationerne ved overenskomstforhandlingerne 1999 indgik aftaler, som åbner mulighed for at medarbejdere og ledelse på den enkelte statsinstitution kan vælge at etablere

et udvidet samarbejde. Beslutningen blev udmøntet i to rammeaftaler om henholdsvis udvidet medarbejderindflydelse og om organisering af sikkerheds- og sundhedsarbejdet.

Det kan konstateres, at det netop blev i 50-året for de første samarbejdsbestemmelser, at traditionen med centralt fastsatte regler om samarbejde blev brudt, og decentraliseringen også på dette område slog igennem.

De nye aftaler indeholder ingen formelle grænser for samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere, men giver mulighed for lokalt at aftale, hvorledes medarbejderne inddrages i traditionelle ledelsesbeslutninger om arbejdspladsens udvikling, planlægning og daglig drift. Aftalerne gør det derfor muligt for den enkelte institution at tilrettelægge samarbejdet på en måde, så medarbejderne får bedre indblik i institutionens samlede situation og udvikler større forståelse for de betingelser og rammer, som ledelsen handler indenfor.

Dette kan skabe en fælles forståelsesramme, fælles værdier og fælles sprog, så alle kender arbejdspladsens vilkår. Arbejdspladsen får medarbejdere, som i højere grad tager et medansvar, har indflydelse på indholdet af arbejdet, bidrager til institutionens udvikling samt får større indflydelse på spørgsmål af strategisk karakter.

Institutionernes arbejdsmiljøarbejde er også inddraget i de nye aftaler. Rammeaftalen om organisering af sikkerheds- og sundhedsarbejdet giver mulighed for at sammenlægge samarbejdsudvalg med sikkerhedsudvalg og således bidrage til at skabe større sammenhæng, bedre koordinering og helhedsorientering i samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere. Samtidig kan arbejdsmiljøarbejdet løftes ved at bringe opgaverne ind i de fora, hvor personalepolitik, økonomi, strategi og langsigtet planlægning naturligt er på dagsordenen.

Fremtidens krav til samarbejde mellem ledelse og medarbejdere

Den stadig større decentralisering af ansvar og opgaver til statens institutioner, nu også på det løn- og personalepolitiske område, har blandt andet ført til, at ledere og medarbejdere har fået større råderum og større beslutningskompetence.

Det indebærer, at stadigt flere ledelser pålægges nye opgaver som for eksempel lønforhandlinger og kompetenceudvikling.

Der sker i langt de fleste af statens institutioner en løbende omstilling, og flere institutioner eksperimenterer med nye organiseringsformer. Projektorganisering, matrixorganisation og selvstyrende grupper er eksempler herpå.

Samtidig er medarbejdernes krav og forventninger til arbejdspladsen stigende. Medarbejderne forventer, at der gives mulighed for faglig og personlig udvikling, at der er sammenhæng mellem arbejds- og familieliv, og at arbejdet er interessant, varieret og meningsfyldt.

Fremtidens udfordring for de statslige arbejdspladser er derfor at skabe arbejdsforhold, som er så attraktive, at de både kan tiltrække nye medarbejdere og fastholde de allerede ansatte. Ændringen af personalesammensætningen på de statslige arbejdspladser stiller også nye krav. Samfundsmæssige og politiske ønsker om det rummelige arbejdsmarked, stigende ansættelse af medarbejdere med anden etnisk baggrund, arbejdet med begreber som Det udviklende arbejde, Den lærende organisation og Den hele medarbejder samt udviklingen af IT-teknologien vil ligeledes stille statens ledere og medarbejdere over for nye udfordringer.

Den nuværende samarbejdsaftale og de nye rammeaftaler er justeret til de nye udfordringer og danner et fundament, som ledelse og medarbejdere kan bygge videre på, således at samarbejdet kan udvikles til at imødekomme de ønsker og behov, som fremover vil blive stillet til de statslige arbejdspladser.

Medarbejderindflydelse i staten

af formand for Centralorganisationernes Fællesudvalg, Niels Juul

„Arbejdet bærer lønnen i sig selv, sagde min far. Det var ikke noget, han havde fundet på. Det var noget hans bedstefar – min oldefar – havde sagt videre til sin søn, som sagde det videre til min far, som sagde det videre til mig. Men jeg siger det ikke til mine børn.“

Sådan indledte Niels Villemose sit bidrag til Centralrådets „11 bud på Det udviklende arbejde“, som blev udgivet i 1996.

En af hans pointer med dette citat er, at hans børn ikke er så nemme at narre. Men ikke nok med det. De arbejder rent faktisk ikke kun for at få løn for det, men først og fremmest fordi det er sjovt.

Samtidig hermed er arbejdet så ulige fordelt. Vi har tabt store dele af en ungdomsgeneration på gulvet, og gruppen af andre marginaliserede på arbejdsmarkedet er til at få øje på.

Citatet ovenfor viser, at arbejdets mening har ændret sig over tid og dermed også de udfordringer, som fagbevægelsen og de tillidsvalgte sættes over for.

Det er lidt paradoksalt, at fagbevægelsen har kæmpet for – og opnået – en nedsættelse af normalarbejdstiden for den enkelte lønarbejder. Men hvis man ser på den samlede arbejdstid for en familie, arbejder den langt mere end for 20 - 30 år siden.

I går drejede det sig om solidaritet og om at få alle med på vognen. I dag er det også en vigtig opgave for fagbevægelsen at slå bro mellem de medlemsgrupper, der „kører derudad“ med 120 km i timen, og de, der knap nok kan vinde fodfæste på arbejdsmarkedet.

Nogle arbejder for at leve, mens andre lever for at arbejde. Arbejdet fylder så meget mere end tidligere i den enkeltes hverdag og identitet. Derfor er det vigtigt at have indflydelse ikke alene på det arbejde, man udfører, men også i forhold til, hvad der ellers sker på ens arbejdsplads.

Jeg vil i denne artikel give et indblik i, hvordan jeg ser den historiske udvikling i samarbejdet på statens arbejdspladser. Endvidere vil jeg pege på de mange nye og spændende udfordringer, der venter samarbejdsudvalgene i de kommende år.

Samarbejdsudvalg og medindflydelse

De statslige samarbejdsudvalg er det sted, hvor medarbejderindflydelsen har fundet et formaliseret udtryk, men selvom de statslige samarbejdsudvalg „kun“ har 50 år på bagen, vil jeg tillade mig at gå endnu længere tilbage.

Grundlaget for samarbejdet startede vel med Septemberforliget for 100 år siden. Her var det kampen om at lede og fordele arbejdet, der var på dagsordenen. Fagbevægelsen fik tilkæmpet sig forhandlings- og aftaleretten mod, at arbejdsgiverne så fik „papir på“ ledelsesretten og fredspligt i overenskomstperioden.

Selvom de statsansatte på det tidspunkt ikke havde nogen egentlig aftaleret var der stolte traditioner for organisering, specielt på tjenestemandsområdet, og på et meget tidligt tidspunkt en drøftelses- og forhandlingsret, som i realiteten medførte en meget stor indflydelse på de ansættelsesvilkår, der blev fastsat.

Oprettelsen af samarbejdsudvalg i staten i 1949 var en erkendelse af, at den ledelsesret, der var indstiftet med Septemberforliget, kun kunne udøves i samarbejde med de ansatte. Her blev de to første hjørnestene på SU-området, nemlig information og drøftelse, således indstiftet.

Godt nok hvilede etableringen af samarbejdsudvalgene på et ensidigt fastsat cirkulære fra Finansministeriets side helt frem til SU-aftalens indgåelse i 1990. Men der var enighed om rammerne for deres virke mellem Finansministeriet og de statslige forhandlingsorganisationer.

Samarbejdslinien på såvel institutionsniveau som centralt niveau var dermed lagt, idet der allerede med de første samarbejdsbestemmelser blev oprettet et „Centralråd“ med stort set samme opgaver som i dag og med deltagelse fra både den statslige arbejdsgiver- og lønmodtagerside.

Fra vækst til privatisering, modernisering og udlicitering

I 50'erne og 60'erne blev hele fundamentet for det velfærdssamfund, vi kender i dag, opbygget. Regeringen havde som en væsentlig opgave at styre væksten, og der skete en kraftig udvidelse af den offentlige sektor og de offentlige serviceydelser, ikke mindst på de områder, som kvinderne hidtil havde varetaget i hjemmet.

Men vi skal helt frem til slutningen af 60'erne, før der bliver indført egentlige bestemmelser om medbestemmelse i form af muligheden for at aftale retningslinier i samarbejdsudvalget, og hvor alle statsinstitutioner skulle oprette samarbejdsudvalg.

Med oliekrisen i 1973 og begyndende arbejdsløshed skiftede dagsordenen karakter, og det kom også til at påvirke samarbejdsudvalgenes arbejde i årene fremover.

I starten af 80'erne kom så Teknologiaftalen som den første egentlige aftale på SU-området. Her gik tjenestemandorganisationerne sammen med flere af de overenskomstansattes organisationer på banen som aftaltparter med Finansministeriet.

Som der også er redegjort for i det historiske afsnit i dette jubilæumsskrift, var det frygten for konsekvenserne af den nye edb-teknologi, der var drivkraften bag indgåelsen af denne aftale.

Kært barn har mange navne, og igennem 80'erne og 90'erne har der været introduceret mange modebegreber som: privatisering, modernisering, nedbygning, udlicitering osv., som alle har været udtryk for et skift, fra konstant vækst i den offentlige sektor til tilpasning eller reelle nedskæringer og omlægninger af den offentlige service.

Nogle af de modebegreber, der blev lanceret, var stærkt ideologisk præget. Et eksempel herpå var da den borgerlige regering kørte til kamp mod bureaukratiet og indledte operation regelstorm.

Det var ikke just noget der ansporede de offentlige ansatte. Det er ikke nogen rar fornemmelse at få at vide, at vi er for mange og for uproduktive. Paradoksalt nok, har der sjældent været udstedt så mange nye regler og forordninger som i den periode.

Det var da også i denne periode, at fokus forståeligt nok i mange samarbejdsudvalg blev rettet mod indgåelse af retningslinier om beskyttelse mod afsked, bl.a. det omdiskuterede princip om „sidst ind – først ud“.

SU og tidsånden – de unge er en udfordring

Det er måske næsten ved at blive et lidt fortærsket emne, men ikke desto mindre i dag en meget aktuel problemstilling, nemlig kampen om de unge, ikke mindst som følge af de små ungdomsårgange.

Der er ved at tegne sig et nyt billede, nemlig af at de unge ikke vil gøre karriere for enhver pris. Selv på de virksomheder, hvor yuppierne i 80'erne arbejdede op til 70 til 80 timer om ugen, siger nøglemedarbejderne nu nej til overarbejde, og unge jurister forlader advokatkontorerne på grund af det ukontrollable overarbejde.

Den statslige sektor er ikke nødvendigvis dårligt rustet til at tiltrække disse unge i fremtiden, men det stiller sine krav både til ledelse, medarbejdere og samarbejdsudvalg.

Disse unge går i dag efter jobindhold, flad organisation, et udfordrende arbejde og lægger vægt på arbejdspladsens identitet og omdømme. Hvis forholdene ikke er tilfredsstillende vil de stemme med fødderne, og de er dermed en udfordring til også de statslige arbejdspladser og den eksisterende samarbejds tradition.

Det bliver derfor nødvendigt, at den statslige arbejdsgiver og samarbejdsudvalget leverer rammerne for en attraktiv arbejdsplads, der kan tiltrække de unge, men også fastholde de ældre og erfarne medarbejdere.

Medindflydelse som mål og middel

Fokus har flyttet sig i de forløbne år, måske både i kraft af den statslige arbejdsgivers øgede krav til medarbejdernes kvalifikationer, men også i takt med at beskæftigelsesmulighederne er blevet bedre, og at arbejdsløsheden er faldet.

Der er ved at brede sig en erkendelse af, at tryghed i ansættelsen kun opnås ved konstant at uddanne og udvikle sig, hvilket igen giver samarbejdsudvalgene nye udfordringer.

Samtidig har mange statslige ledelser erkendt eller kommer til at erkende, at de ikke kan drive en effektiv institution uden at inddrage medarbejderne.

Indflydelse på egen arbejdssituation og faglige udvikling er et selvstændigt mål for de ansatte, og samarbejdsudvalgene kan medvirke hertil, men spørgsmålet er naturligvis, om de fungerer godt nok.

Fra det centrale hold, Finansministeriet og CFU, forudsætter vi altid, at næsten alle opgaver kan løses – og bliver løst – i SU-regi. Men heroverfor står jo undersøgelser, som viste, at de ansattes tro på og respekt for samarbejdsudvalgenes virksomhed ofte er meget begrænset.

Det bør derfor være Finansministeriets og CFUs fælles forpligtelse at motivere til at samarbejdsudvalgene kommer til at fungere (endnu) bedre.

Først i slutningerne af 80'erne etableredes et aftalemæssigt grundlag for den SU-aftale vi kender i dag, som således faktisk kun har 10 års jubilæum.

Med de traditioner, der har været for samarbejde op gennem dette århundrede, var selve indgåelsen af aftalen måske af mere symbolsk betydning end udtryk for et markant skifte i den hidtidige samarbejdslinie.

SU som dagsordensætter i forhold til personalepolitikken

En af de vigtigste opgaver for de statslige samarbejdsudvalg er at holde processen med den lokale personalepolitik på sporet.

Fra CFUs side har vi støttet de udspil, der er kommet fra Finansministeriet, først i 1994 „Medarbejder i staten – ansvar og udvikling“ og nu med det seneste udspil i 1998 „Personalepolitik i staten – fra ord til handling“.

Jeg vil knytte nogle bemærkninger til de to udspil.

Medarbejder i staten

I 1994 var der institutioner, som behøvede et skub i den rigtige retning, fordi de ikke anvendte selv de mest basale personalepolitiske værktøjer. Derfor fandt man det nødvendigt at indføre nogle personalepolitiske minimumskrav.

Dette var ikke et brud med det almindelige princip om, at personalepolitikken bør – og bedst kan – udvikles lokalt, samt at ansvaret for en lokal personalepolitik er lokalt forankret.

Hensigten med kravene var at iværksætte en udvikling på statens arbejdspladser, hvor personalepolitikken kunne medvirke til at understøtte arbejdspladsernes

målopfyldelse og fremtidige udvikling og dermed også medarbejdernes udviklingsmuligheder.

Personalepolitikken er et vigtigt værktøj for at sikre medarbejderne udviklingsmuligheder, og den skal være tidssvarende. Derfor stilles der krav om evaluering hvert andet år. Samarbejdsudvalget bør være centralt placeret i denne proces.

Kravet om medarbejdersamtaler blev mødt med en vis skepsis mange steder da det blev introduceret. Var det nu blot et forsøg på at splitte medarbejderne gennem individuelle samtaler med ledelsen?

Rigtigt anvendt er medarbejdersamtaler imidlertid en oplagt mulighed for den enkelte medarbejder for at komme i dialog med sin chef, få evalueret både sin egen indsats, men også lederens, og få sat fokus på egne behov for udvikling.

Medarbejdersamtaler kræver imidlertid også, at lederen og medarbejderen er ordentlig klædt på til at føre disse samtaler, og at der også sikres en opfølgning af de aftaler, der indgås på arbejdspladsniveau. Her ligger der en vigtig opgave for samarbejdsudvalgene i at etablere disse rammer.

Med minimumskravene blev det endvidere en opgave for samarbejdsudvalgene at arbejde systematisk med at skabe sammenhæng mellem arbejdspladsens strategi og planerne for kompetenceudvikling. En opgave, der skulle vise sig vanskelig at løfte.

Fra ord til handling

I 1997 blev der gennemført en evaluering af de tre minimumskrav. Den viste bl.a., at de statslige arbejdspladser er kommet langt med hensyn til at udforme en personalepolitik, men at det mange steder kniber med at omsætte intentionerne til konkret handling.

Centralorganisationerne finder det vigtigt at Finansministeriet i „Fra ord til handling“ slår fast, at Det udviklende arbejde fortsat er grundlaget for statens personalepolitik.

Der udpeges tre personalepolitiske indsatsområder, nemlig:

- **ledelse,**
- **kompetenceudvikling og**
- **den hele medarbejder**

CFU er enig i disse indsatsområder og de fremsatte krav. Men skal det være muligt at nå målet om at gøre „ord til handling“, forudsætter det en koordineret indsats på alle niveauer. Ikke mindst samarbejdsudvalgene spiller en stor rolle her.

Det er således vigtigt både for medarbejdere og ledere, at der jævnlig sker en ledervurdering, idet godt lederskab er afgørende for arbejdsglæde og motivation.

Ledelse er således også et anliggende for medarbejderne, ikke kun fordi de dagligt udsættes for ledelse, men også fordi medarbejderne i større og større udstrækning tager del i ledelsesopgaven gennem uddelegering af ansvar og kompetence.

Tidligere har det måske været sådan i mange statsinstitutioner, at ledelse var noget, man overlod til ledelsen at beskæftige sig med, men fremover bliver det et meget aktuelt emne for alle medarbejdere og samarbejdsudvalget i særdeleshed.

Jeg finder, at det er vigtigt at få udviklet systemer til en effektiv og fair ledervurdering.

Aftalen ved de statslige overenskomstforhandlinger i 1999 om systematisk kompetenceudvikling understøtter meget godt det andet indsatsområde for personalepolitikken, idet det her slås fast, at der nu skal arbejdes systematisk med kompetenceudvikling for alle medarbejdergrupper.

I forhold til den hele medarbejder skitseres en platform for at de ansatte kan trives. Det gælder både i forhold til basale forhold i arbejdssituationen, der skal være i orden, men også om at få skabt en balance mellem arbejdet og det øvrige liv.

Finansministeriet lancerer selvfølgelig ikke dette indsatsområde kun for medarbejdernes skyld, men også fordi velafbalancerede og tilfredse medarbejdere føler sig

engagerede, ansvarlige og motiverede i deres arbejde til gavn for arbejdspladsen.

Det er klart, at der er to vinkler og interesser i personalepolitikken, nemlig arbejdspladsens krav om kvalitet og effektivitet i opgaveløsningen, men også medarbejdernes ønske om medansvar samt faglig og personlig udvikling.

Navnlig i forhold til sidstnævnte hviler der en stor opgave for tillidsrepræsentanterne og medarbejdernes valgte repræsentanter i samarbejdsudvalgene.

Konkrete aftaler af personalepolitisk betydning

I den forbindelse kan nævnes den lange række af konkrete aftaler af personalepolitisk betydning, som er indgået i staten.

Det gælder aftalen om senior- og fratrædelsesordninger, som også skal sikre udvikling for seniormedarbejderen, den førnævnte aftale om kompetenceudvikling og aftalen om uddannelsesorlov, som skal fremtidssikre medarbejderne.

Men det gælder også om udnyttelse af de ordninger, der skal tilgodese familie- og arbejdsliv, og her tænkes bl.a. på de muligheder, der ligger i tilrettelæggelse af den daglige arbejdstid, ferie og fridage mv., samt distancearbejde efter den indgåede aftale herom, begrænsning af overarbejde mv.

Sidst men ikke mindst gælder det i forhold til at etablere et ordentligt både fysisk og psykisk arbejdsmiljø samt en sygdomspolitik, der på den ene side har et forebyggende sigte, men som på den anden side også kan medvirke til at fastholde medarbejdere, der af den ene eller anden årsag har fået en midlertidig eller permanent nedsættelse af erhvervsevnen.

Samtidig ligger der et stort arbejde for samarbejdsudvalgene og de nye lønudvalg i at skabe sammenhæng mellem de nye lønsystemer og personalepolitikken, således at lønsystemet tager udgangspunkt i personalepolitikken.

En afgørende forudsætning for at personalepolitikken bringes fra ord til handling

er, at udfordringen tages op på den enkelte arbejdsplads og forankres i et tæt og tillidsfuldt samarbejde mellem ledere og medarbejdere i samarbejdsudvalget såvel som i de enkelte enheder.

Personalepolitik og Det udviklende arbejde

Da udgangspunktet for statens personalepolitik er Det udviklende arbejde, satte Centralrådet for statens samarbejdsudvalg i 1996 forsøg i gang på en række statslige arbejdspladser.

Forsøgene er nu afsluttede, og der er nået en række gode resultater, som også er meldt ud til de statslige samarbejdsudvalg i en rapport om forsøgene. Imidlertid rejste forsøgene også en række problemstillinger eller udfordringer om man vil.

Forsøgene viste, at selv om Det udviklende arbejde bygger på en forudsætning om konsensus og fælles interesser, kommer Det udviklende arbejde ikke af sig selv.

Det udviklende arbejde udspringer i lige så høj grad af dialogen mellem ledelse og medarbejdere om deres respektive „særinteresser“ og forskellige udgangspunkter for et samarbejde, fremfor i samarbejdets navn at tilsidesætte sine (egne) legitime interesser.

Det udviklende arbejde er en vision, der skal konkretiseres gennem personalepolitikken, og som udgør et helhedsperspektiv i forhold til udvikling af arbejdet og kvaliteten af ydelserne på en måde, der får institutionen til at fremstå socialt og miljømæssigt ansvarligt.

Der findes ikke noget standardkoncept for, hvad Det udviklende arbejde er i den enkelte institution. Konkretiseringen heraf, må derfor tage udgangspunkt i en proces, hvor medarbejdere kan få sat ord på, hvad der forbinder Det udviklende arbejde med deres eget arbejdsliv og de mål, der er sat for institutionen.

En personalepolitik, der tager udgangspunkt i Det udviklende arbejde, må derfor i lige så høj grad vægte en drøftelse af hvad medarbejderne vil med institutionen, som hvad institutionen vil med medarbejderne.

Medarbejderinvolvering i udviklingsaktiviteter må være reel og ikke kun formel og må gælde både de overordnede beslutninger om udviklingsprojekter, valg af (eksterne) konsulenter mm. samt de mere konkrete sider af det daglige arbejde.

Enhver udviklingsaktivitet rykker ikke alene ved forholdet mellem ledere og medarbejdere, men også ved den faglige selvforståelse, eksisterende arbejdsforhold og forskelle heri mellem grupperne og ved traditionelle fagforeningsspørgsmål som personalegoder og personforflytninger.

Der bør derfor skabes rum til at drøfte sådanne spørgsmål igennem, både inden, men også under processen.

Forsøgene har derfor frembragt nogle erfaringer som samarbejdsudvalgene kan anvende både i forhold til personalepolitikken, men også når der skal sættes udviklingsprojekter i gang i institutionerne.

Revideret SU-aftale – et samlet arbejdsgrundlag for SU

Som man også kan se af den historiske gennemgang, har SU-aftalen udviklet sig i takt med de krav som samtiden har stillet.

Først i 90'erne kom tillægsaftalen om ligestilling. Fokus er siden da skiftet noget i ligestillingsdebatten. Nu tales der om mainstreaming, og om at ligestilling ikke skal indgå som selvstændigt indsatsområde, men være en integreret del af personalepolitikken.

At det imidlertid fortsat er et område som fortjener opmærksomhed ses eksempelvis af, at der stadig er et godt stykke igen, før der er lige så mange kvinder som mænd i ledende stillinger i staten.

I 1995 kom så tillægsaftalen om de sociale kapitler, der stiller krav om både en forebyggende indsats, arbejdsfastholdelse og skabelse af job til personer, der har svært ved at vinde indpas på arbejdsmarkedet samt personer med nedsat erhvervs-evne.

Der gennemføres også i øjeblikket forsøg, finansieret via Udviklings- og Omstillingsfonden, der skal danne erfaringer med, hvordan man kan etablere politikker for arbejdsfastholdelse og sygdomspolitikker som en del af personalepolitikken.

Historisk har der været en vis rummelighed i den offentlige sektor. Der har også været plads til ansatte, som måske i perioder eller efter lang og tro tjeneste ikke har kunnet yde en fuld arbejdsindsats. Også disse ansatte leverede trods alt et stykke arbejde uden at blive betragtet som ekstraordinært ansat på særlige vilkår.

Der er imidlertid tegn på, at de sidste 10 - 20 års moderniseringer og trimning af den offentlige sektor har ført til en situation, hvor de der ikke har kunnet leve op til kravene i stadigt mere effektive statslige institutioner, nu kommer ind igen på skånejobs og job på særlige vilkår. Det giver stof til eftertanke!

Paradoks eller ej, her ligger i hvert fald en stor opgave for de statslige samarbejdsudvalg.

I 1997 blev der indgået yderligere to tillægsaftaler.

Aftalen om udbud og udlicitering blev indgået under indtryk af det stigende udbud af statslige opgaver. De ansatte skulle dermed få mulighed for at bidrage til at få belyst, om en ændret opgavevaretagelse i eget regi kunne matche en udlicitering til privat regi.

Undersøgelser fra Finansministeriet viser, at størstedelen af de udliciterede medarbejdere oplever forringelser, og det vel og mærke inden for områder, der i forvejen er mærket af dårligt arbejdsmiljø.

To tredjedele af medarbejderne har oplevet, at forholdene er blevet dårligere i form af mindre indflydelse og højere arbejdstempo. Eneste positive resultat af undersøgelsen var stigende kvalifikationskrav og bedre arbejdsredskaber og udstyr, som også kan tyde på, at det måske netop har været områder der har været ledelsesmæssigt forsømt.

Når CFU stillede krav om en sådan aftale, var det fordi, man ønskede at sikre, at opgaver ikke blev udliciteret og varetaget i privat regi blot på grund af dårlig ledelse, og fordi man havde forsømt at udvikle de pågældende funktioner på en tidssvarende facon.

Lige konkurrence mellem offentlige og private leverandører bør være en forudsætning for at offentlige opgaver kan udliciteres. Løn- og ansættelsesvilkår samt arbejdsmiljøet må ikke forringes og bør ikke være en konkurrenceparameter.

Sidste skud på stammen i 1997 var tillægsaftalen om forbud mod forskelsbehandling på grund af race, hudfarve, religion mv.

Det har vist sig, at de arbejdspladser som tager medarbejdere med anden etnisk baggrund ind, også er arbejdspladser, der er åbne over for nye måder at gøre ting på og derfor også ofte er bedre rustet til at klare fremtidens krav.

Der er imidlertid tale om en lang proces, hvor myter og fordomme både hos ledelsen og blandt vore egne medlemmer skal brydes ned. En undersøgelse, som Finansministeriet og CFU har fået foretaget for nyligt, viste, at indsatsen på dette område står langt tilbage at ønske.

I skrivende stund er Finansministeriet og CFU i færd med at udarbejde en fælles handlingsplan for etnisk ligestilling. Jeg vil lægge vægt på, at samarbejdsudvalgene får en central, men også meget forpligtende rolle.

Samtlige statslige arbejdspladser skal sætte etnisk ligestilling på dagsordenen i et handlingsperspektiv. Samarbejdsudvalget bliver det centrale omdrejningspunkt i fastlæggelsen af den konkrete personalepolitik, men det skal samtidig sikres, at tiltagene hviler på et bredt engagement og en bred deltagelse blandt ledere og medarbejdere.

Det har ikke været hensigten med sammenskrivningen af SU-aftalen og de fire tillægsaftaler at ændre samarbejdsaftalens indhold, men det kan siges at være en passende markering i 50-året for oprettelsen af samarbejdsudvalgene i staten, at gøre tillægsaftalerne til en mere integreret del af SU-aftalen.

Hermed signaleres også, at de inkorporerede aftaleområder er kommet for at blive, samt at det er områder, hvor der også må forventes en stor indsats i de statslige samarbejdsudvalg i det næste årtusinde.

Fremtidens samarbejdsudvalg – forskellige værdisæt i holdningen til samarbejde

I „gamle“ dage var arbejdet i samarbejdsudvalgene mange steder karakteriseret ved at man mødtes en gang i kvartalet. Samarbejdet var i bedste fald udmærket, men mange steder præget af efterretning fra ledelse til medarbejdere, andre steder var samarbejdet rituelt, og i værste fald fungerede det slet ikke.

Den modernisering og omstilling af statens institutioner, der har fundet sted, ændrer kravene til samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere. Der indføres nye decentrale styringsformer af økonomien, også i forhold til den statslige løn- og personalepolitik.

Udfordringer til medarbejderne

Medarbejderindflydelse handler i høj grad også om evner og mod til at sætte dagsorden og tage ansvar. At bevæge sig fra en traditionel reaktiv tilgang til ledelsens udspil til en mere proaktiv tilgang, som på sin side også medfører større medansvar.

Nogle vil mene, at medarbejderne pludselig bliver syltet ind i ledelsesanliggender, men det kan også ses sådan, at medarbejderne pludselig får en chance for at få indflydelse på nogle prioriteringer, som de ikke tidligere havde mulighed for at få indflydelse på.

Udfordringer til ledelsen

Dette stiller imidlertid også nogle krav til både topledelse og mellemlederne i de statslige institutioner.

Hvis denne omstillingsproces skal gå godt er det nødvendigt at integrere faglige hensyn og inddragelse af medarbejderne som et aktiv i institutionens udvikling.

De krav, som ledelsen ønsker at stille til medarbejderne, kræver et forum hvor konsekvenserne af omstillingerne kan drøftes.

Det kan være fristende for topledelsen at fokusere på strukturændringer, organisationsudvikling og ledelsesudvikling og søge at afklare disse spørgsmål i et direktionslignende forum, underforstået at medarbejderne bredt formuleret – i mindre omfang skal inddrages i de centrale diskussioner.

Indflydelse kommer ikke af sig selv

Heroverfor bliver det så nemt medarbejdernes opgave at sætte fokus på personalepolitikken og arbejdsindholdet.

Selv om det ligger i tiden og de moderne ledelsesteorier at medarbejderne skal tages med på råd, kommer det ikke af sig selv.

De gode spørgsmål fra medarbejdersiden i den forbindelse er:

Hvad er ledelse i et medarbejderperspektiv?

Hvilken arbejdsorganisation skal man satse på?

Hvad er medarbejder- og arbejdsmiljøperspektivet i en organisationsudvikling?

Decentraliseringen og en udvidet medarbejderindflydelse udfordrer imidlertid ikke kun medarbejdere og topledelse, men også mellemlederne.

Disse bliver i mange tilfælde færre og stilles pludselig overfor nye krav til arbejdsfunktioner og rolleudøvelse. Mellemlederne kan føle sig truet på brødet og føle deres position udfordret. Dette kan i værste fald føre til, at mellemlederne modarbejder initiativer, der giver større indflydelse til den enkelte medarbejder.

Der ligger således en stor udfordring i at definere mellemlederens rolle på den fremtidige statslige arbejdsplads, herunder at sørge for den nødvendige opkvalificering til nutidigt niveau. Dette er en oplagt opgave for lederne og tillids-

repræsentanterne i Samarbejdsudvalget at påtage sig, da der er en snæver sammenhæng til uddelegering af ansvar og kompetence til medarbejderne.

Ledelse er blevet et vigtigt emne for samarbejdsudvalgene og ikke kun et anliggende for ledelsen.

Alt i alt kan man sige, at med samarbejdssystemet er muligheden for indflydelse til stede, men indflydelsen skal både gives og tages.

Rammeaftaler om udvidet medarbejderindflydelse og arbejdsmiljø

Det er også i det lys, at forsøgene med udvidet medarbejderindflydelse i ni statslige institutioner fra 1995 – 1998 samt de nu ved aftaleforhandlingerne i 1999 indgåede rammeaftaler om udvidet medarbejderindflydelse og organisering af sikkerheds- og sundhedsarbejdet i statens institutioner, skal ses.

Forsøgene viste, at der godt kan etableres nye og mere fremadrettede samarbejdsformer som både medarbejdere og ledere i institutionerne var glade for, og rammeaftalerne åbner nu op for, at flere statsinstitutioner kan bevæge sig denne vej.

Jeg er derfor fuld af fortrøstning i forhold til markeringen af 50-året for indførelse af samarbejdsudvalg i staten.

Vi har nået meget, men der er også stadig udfordringer foran os, både i Centralrådet, hvor det nu er besluttet at nedsætte et Personalepolitisk Udvalg for yderligere at styrke samarbejdet om personalepolitikken på det centrale plan, men også rundt omkring i de enkelte samarbejdsudvalg eller nye medindflydelsesorganer, som etableres i de enkelte statsinstitutioner.

Ligesom der nu er lagt op til en hyppig evaluering af personalepolitikken bliver det også nødvendigt at evaluere samarbejdsudvalgsstrukturen. Jeg tror, vi vil se en meget spændende udvikling i vores samarbejdsformer i de kommende år.

Så hjertelig tillykke med 50-året – der er starten til en ny udvikling.

Nogle arbejdspsykologiske og organisatoriske perspektiver på Samarbejdsudvalget før, nu og i fremtiden

Af professor Mogens Agervold, Psykologisk Institut, Aarhus Universitet

Når der tales om den „skandinaviske model“ i en arbejdsmarkeds- og organisatorisk sammenhæng, tænkes primært på den institutionaliserede form, samarbejdet mellem arbejdsgiver og arbejdstager har taget. En af forudsætninger herfor er den næsten totale faglige organisering, man finder i Skandinavien, kombineret med parternes vilje til dialog og samarbejde. Et centralt element her har været den aftalebestemte samarbejdsform på virksomheder og i institutioner, som gennem 50 år har haft sit omdrejningspunkt i samarbejdsudvalget. Den skandinaviske tradition er udtryk for en demokratisering, som har påvirket en traditionel magtposition, nemlig arbejdsgiverens bestemmelsesret. I princippet er denne stadig stadfæstet i arbejdsgiveren ret til at lede og fordele arbejdet, men den skandinaviske tradition har netop via sin vilje til dialog formået på samme tid at fastholde og modificere denne ret. Denne modificering har samtidig været en modernisering af ledelses- og samarbejdsformer, som har foregrebet dagsaktuelle ledelses- og organisationsteorier, se nedenfor.

Organisatorisk er det udtryk for en forståelse for, at samarbejde og kommunikation øger en virksomheds effektivitet. Psykologisk er det udtryk for en forståelse

af, at den enkelte medarbejder ikke blot bliver en mere effektiv og engageret medarbejder, hvis han får indflydelse, men også at mennesket trives bedre, når det har indflydelse på sit arbejdsliv.

De klassiske teorier

Disse tanker om arbejdet og dets organisering går længere tilbage end det halve århundrede, samarbejdsudvalg har eksisteret. Kontrol og indflydelse over arbejdet har været et centralt tema i arbejdspsykologien siden begyndelsen af århundrede, og man kan sige, at samfundsvidenskabeligt har Marx' tanker om det fremmedgjorte arbejde, som de beskrives i hans ungdomsskrifter for 150 år siden, peget på det samme. Han tese var, at det industrialiserede arbejde blev fremmedgjort, fordi kontrollen over arbejdet blev fjernet fra den, der udfører arbejdet.

Allerede Adam Smith priste arbejdsdelingens produktive effektivitet, og for 100 år siden udviklede den amerikanske ingeniør Frederick Taylor disse tanker i det, han kaldte „videnskabelig arbejdsledelse“, hvor den centrale ide var, at arbejderen ikke skulle tænke over arbejdets udførelse, men alene mekanisk udføre de anviste arbejdsrutiner. Men det skete på bekostning af den planlægning, kontrol og produktevaluering, der kendetegnede det traditionelle håndværksarbejde. Siden har kontrol og indflydelse været centrale temaer inden for arbejdsvidenskaberne, og man kan sige, at de klassiske organisations- og ledelsesteorier har dette som et centralt tema.

De menneskelige ressourcer

Den tayloriserede organisationsform havde sin store styrke ved masseproduktion, i hvert fald hvad angår effektiv produktion. Men efterhånden som nye produkter og produktionsformer voksede frem efter anden verdenskrig, i takt med en voksende offentlig sektor, fremstod der behov for nye måder at organisere arbejdet på. Alt arbejde kunne, selv om mange virksomheder og institutioner bestræbte sig herfor, ikke organiseres som ved masseproduktion, fordi kontrollen over arbejdet ikke på samme enkle måde kan etableres ved mere komplicerede arbejdsformer. En løsning på kontrolproblemet blev, at man søgte at erstatte den eksterne ledelses-

kontrol med en kontrol den ansatte selv „tog på sig“. Dette forudsatte motiverede og engagerede medarbejdere. Midlet var at udvikle arbejdet ved „jobberigelse“, hvorved reelle indflydelsesmuligheder blev etableret, således at arbejdet blev mere interessant, udfordrende og givende for den der udførte det.

Hvis man meget enkelt beskriver en organisations ledelsesopgaver, kan disse beskrives ved denne figur:



Det tayloriserede arbejde søgte at øge produktiviteten ved at øge kontrollen over produktionen, mens moderne ledelses- og organisationsformer ser det som sit mål, at internalisere kontrollen ved at øge medarbejderens motivation og engagement.

Arbejdspsykologien tager især fat i denne problematik i den bevægelse, man har benævnt Human Resources, som blomstrede op først i USA og siden spredte sig til Europa. Lidt forenklet kan tankegangen udtrykkes således: Hvis menneskelig motivation er knyttet til muligheder for behovstilfredsstillelse – og det var der mange psykologer, der gjorde sig til talsmænd for på det tidspunkt – så vil allerede tilfredsstillende behov ikke have en motiverende kraft. Sikkerhed, et godt fysisk arbejdsmiljø og en rimelig løn var etablerede goder, hvorfor tilfredsstillelsen af højere liggende behov (således som det blev udtrykt af Abraham Maslow og Douglas McGregor) var en forudsætning for motiverede medarbejdere. Arbejdet skulle tilfredsstillende behov for at skabe noget, for en selvstændig arbejdspræstation, for mening og anerkendelse i arbejdet osv. Alt dette forudsætter kontrol og indflydelse over arbejdsituationen i det nære såvel som mere generelt.

Dette har været udbredt tankegods inden for arbejds- og organisationspsykologi siden 50'erne, selv om tankernes omsætning til praksis ikke altid har kunnet følge med. Men participative eller „demokratiske“ ledelsesformer og den sociotekniske tankegang, der førte til de første forsøg med selvstyrende grupper, kan siges at ligge i forlængelse heraf.

Samarbejdet på arbejdspladsen og den institutionaliserede form, den fik med det partssammensatte samarbejdsudvalg, kan siges at være et konkret udtryk for denne udvikling. Et led i disse bestræbelser var at øge kommunikationen og medansvaret blandt de ansatte ved at inddrage dem i virksomhedernes overordnede planlægning, økonomiske forhold, arbejdstilrettelæggelse osv. Alle temaer, der blev centrale i samarbejdsudvalgets virke. Det fremgik tydeligt fra begyndelsen, at det, der var på tale, var samarbejde. Beslutningskompetencen blev ikke lagt ud i samarbejdsudvalget. Man skulle kommunikere og motivere, men ledelsesretten forblev, hvor den altid havde været.

Samarbejdsudvalgets arbejdsopgaver og indflydelse

Mens der ingen større samlede undersøgelser er som omhandler samarbejdsudvalgets funktionsområder inden for den offentlige sektor, blev der for nogle år siden gennemført en undersøgelse inden for LO og Dansk Arbejdsgiverforenings forhandlingsområde, initieret af Samarbejdsnævnet (Agervold, 1996).

Alle de virksomheder, som hørte ind under Samarbejdsnævnets virke, skulle indgå i undersøgelsen – i alt ca. 1650 virksomheder. De der blev spurgt var formand og næstformand i samarbejdsudvalgene, for således at få repræsenteret både A- og B-siden. Der blev i alt udsendt 3300 spørgeskemaer, retur kom 1572 skemaer, hvoraf 1568 var udfyldte (resten havde ikke noget samarbejdsudvalg), svarende til en svarprocent på 53,6%.

Ses nærmere på de arbejdsopgaver, samarbejdsudvalget normalt beskæftiger sig med, fremgår det af tabel 1 på s. 60, at mange forskelligartede opgaver tages op, men også at det typisk er lokalt bestemt, hvilke områder man beskæftiger sig med.

Som det fremgår af tabellen, er det ganske få områder, inden for hvilke samarbejdsudvalget træffer beslutning – det gælder især inden for velfærdsområdet og med hensyn til arbejdstider og sikkerheds- og miljøspørgsmål. Men selv om det kun er i relativt få tilfælde, der træffes beslutning i samarbejdsudvalget, så er der tale om udveksling af informationer og drøftelser inden for en lang række områder af central betydning for organisationens virke. Det fremgår også, at der ikke er

Tabel 1. Sagsområder, som samarbejdsudvalg beskæftiger sig med

Sagsområder:	Behandles ikke i SU (%)	Information fra den ene part (%)	informationsudveksling (%)	Der drøftes løsninger og gives råd (%)	Sagsområdet afgøres i udvalget (%)
Kvalitet/Service	13	19	35	33	1
Velfærdsforanstaltninger	16	6	24	39	15
Produktivitet	17	28	30	25	1
Regnskaber	19	63	17	1	0
Marked/Kunder	23	55	18	5	0
Marked/Konkurrenter	23	55	18	4	0
Produktionsoplægning og teknologi	27	27	27	18	1
Arbejdstidsordninger	29	8	20	32	11
Sikkerheds- og miljøspørgsmål	32	9	24	26	10
Organisering af arbejdet	33	16	24	25	3
Budgetter	33	54	11	2	0
Oplæring	43	6	22	26	4
Orlov/Opsigelser	44	16	20	17	3
Strategisk planlægning	49	33	12	6	1
Rekruttering/Ansættelser	53	20	14	11	2
Lønssystemer/Lønforhold	56	6	15	14	8
Finansiering	66	32	4	1	0

noget sagsområde, som slet ikke behandles. Tabellen er ordnet således, at nederst står sagsområder, som de fleste ikke behandler i samarbejdsudvalget, øverst de som oftest behandles.

Som det fremgår, er det kun forhold vedrørende rekruttering, ansættelse, lønsystemer og finansiering, som mere end halvdelen ikke behandler i samarbejdsudvalget.

Under ét kan spørgsmålene også ses som udtryk for, hvor meget der besluttes i samarbejdsudvalget. Jo længere vi bevæger os „mod højre“ i tabellen, desto mere indflydelse har samarbejdsudvalget. Variationen går fra „behandles ikke i samarbejdsudvalget“ til, at sagsområdet afgøres i udvalget.

Betragtes spørgsmålene under ét som et mål for den indflydelse, et samarbejdsudvalg har, viser yderligere analyser, at høj indflydelse er forbundet med mere positive holdninger til samarbejdet: Man finder i højere grad, at antallet af møder er passende, at informationen fra parterne er bedre, at samarbejdet udvikler sig positivt, og at der i højere grad vil udvikles fælles interesser parterne imellem. Det kan være svært at sige, hvad der er årsag til hvad, men jo mere der klares i et samarbejdsudvalg, desto større tilfredshed er der med parternes indbyrdes relationer i organisationen.

Samarbejdsudvalget og kommunikation

Kommunikationen mellem samarbejdsudvalget og forskellige medarbejderrepræsentanter må anses for centralt i og for samarbejdsudvalgets arbejde, eftersom information til og fra samarbejdsudvalget er nødvendigt for, at udvalget kan fungere optimalt og præge det daglige samarbejde. Undersøgelsen viste da også, at der i store træk var god tilfredshed med kommunikationen. Omkring 70% giver udtryk for, at den information, samarbejdsudvalget modtager for at kunne arbejde effektivt, er god.

Human Resource Management

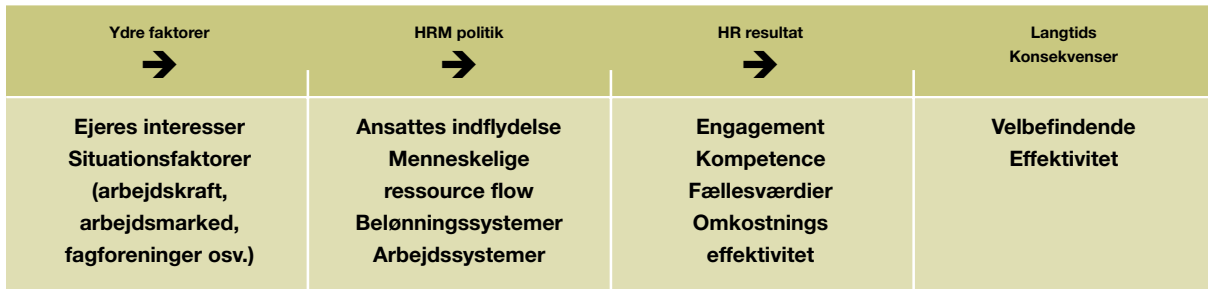
Tankerne om mere moderne ledelsesformer voksede frem i den samme periode, hvor samarbejdsudvalgene blev mere almindelige også i mindre virksomheder. Gennem de følgende tiår blev meget af indflydelsen og medbestemmelsen i arbejdet kanaliseret ind i disse mere repræsentative former for medbestemmelse, mens kontrollen over selve arbejdet kun langsom ændrede sig. Betydningen heraf blev til gengæld påpeget af forskningen i det psykosociale arbejdsmiljø, som voksede frem i samme periode (Agervold 1998). Kontrollen over eget arbejde var især en væsentlig psykosocial faktor af betydning ikke alene for trivsel og tilfredshed, men også sundhed. En kendt psykosocial arbejdsmiljømodel benævnes ligefrem „krav-kontrol-modellen“ (Karasek & Theorell 1995), og forskning har vist, at hvis høje arbejdskrav ledsages af lav kontrol og beslutningsspillerum, er risikoen for større forekomster af utilfredshed, stress, hjertekarsygdomme osv. tilstede.

Denne interesse for også at øge kontrollen og indflydelsen over arbejdet i mere snæver forstand, vandt betydningsfuld støtte i nye overvejelser over arbejdets organisering og ledelse: Human Resource Management. Denne bevægelse startede i USA i 1980'erne og har siden bredt sig til det meste af verden. Den tog afsæt i mange af de tanker, som blev formuleret i 60'erne om udnyttelsen af de menneskelige ressourcer, men blev i højere grad forankret i arbejdets tilrettelæggelse i en organisatorisk kontekst end i psykologiske behovsforestillinger, som det var tilfældet i de tidligere teorier. Inspirationen kom udefra, hvor især japanske virksomheder havde vist store resultater ikke mindst inden for bilproduktionen, som i nogen grad satte den amerikanske og vesteuropæiske produktion i skyggen. Der kom en stigende interesse for kulturforskelle, ikke blot på nationalt plan, men også i forhold til den enkelte virksomhed og dens kultur. Hvad gør de gode bedre? – var startsignalet til en række analyser af succesrige virksomheder. Der var da også en række påtagelige anledninger til at se nærmere på virksomhedernes produktionsformer og effektivitet i takt med en øget verdensomspændende konkurrence. Denne betød blandt andet, at de løntunge virksomheder havde stigende besvær med at klare sig i konkurrencen med virksomheder i samfund med lavere produktions- og lønomkostninger. Man eksporterede det arbejdskraftintensive arbejde, lige fra tekstilarbejde til programmering, til lande med lavere lønomkostninger. De øgede

transport- og kommunikationsmuligheder, der voksede frem i samme periode, understøttede denne udvikling.

Når man derfor taler om „Human Resource Management“, så drejer det sig om at udnytte hele mennesket bedre. Som en arbejdsgiver har sagt, *„når vi nu alligevel betaler for hele mennesket, så hvorfor kun bruge den del af kroppen som går fra halsen og ned“*. Er arbejdskraften godt uddannet, vant til at træffe beslutninger i sit private liv, ansvarsfuld, engageret, interesseret i at lære og udvikle sig, hvorfor så ikke udnytte disse egenskaber?

En illustration af denne tankegang ses i nedenstående model over de centrale sammenhænge. Human Resource Management politikken sættes ind i en årsagskæde, som starter med de eksterne faktorer, fortsætter internt med Human Resource Management værktøjer, som tænkes at føre til såvel kortsigtede som langsigtede resultater. De værktøjer der anses for virksomme er blandt andet indflydelse og arbejdstilrettelæggelse, som, hvis de øger indflydelse, kontrol, læring osv., vil øge engagement, kompetence og føre til en større effektivitet.



Efter Beer M. et al. (1985)

Det udviklende arbejde kan ses i denne sammenhæng (Agervold & Kristensen 1996). Det simple arbejde, det „ensidige gentagelsesarbejde“, skal udvikles ved at flere arbejdsfunktioner flettes sammen. Dette sker horisontalt ved at flere arbejdsfunktioner slås sammen, vertikalt ved at planlægnings- og produktkontrol også inddrages som arbejdsopgaver.

I disse år har denne udvikling taget voldsom fart og har spredt fra sig fra produktionsvirksomheder til hele arbejdsmarkedet. Man har yderligere kombineret Det udviklende arbejde med uddelegering af ansvar og kompetence til produktionsgrupper – det der for 30-40 år siden blev lanceret som *selvstyrende grupper*. De fik ikke rigtig fodfæste, hvis man ser bort fra nogle få, men meget omtalte, eksempler. Det karakteristiske ved denne udvikling er, at mange af den traditionelle leders opgaver uddelegeres til gruppen, som nu selv skal planlægge og fordele arbejdet mellem sig, samtidigt med at den enkelte skal kunne påtage sig flere forskellige arbejdsfunktioner. Men det er ikke blot de instrumentelle færdigheder, der må øges, også de sociale færdigheder bliver nødvendige, hvis en gruppe i fællesskab skal kunne varetage disse funktioner. Der skal samarbejdes, kommunikeres horisontalt og vertikalt, der skal løses konflikter osv. Alt sammen nye opgaver set i forhold til en traditionel hierarkisk organisationsform. Virksomheden gøres mere effektiv, mere fleksibel og omstillingsparat og det ensformige gentagelsesarbejde automatiseres bort, eksporteres eller gøres mere engagerende ved indførelse af en arbejdstilrettelæggelse, der muliggør realiseringen af Det udviklende arbejde kombineret med livslang læring.

Netop disse forhold fremhæves af en engelsk forsker som et forhold ved *Human Resource Management*, der måske gør denne mere robust end tidligere tiltag, netop fordi det ydre pres er stærkere og vil forventes at øge fremover:

„...den fortsatte internationale og nationale konkurrence, arbejdsstyrkens forventninger, behovet for at bibeholde arbejdskraftens engagement gennem tilsyneladende endeløse organisationsændrings-processer og vigtigheden af at udvikle en højt uddannet arbejdskraft, som kan sikre et hurtigt og højkvalitativt svar på kundernes krav.“ (Guest 1994, p. 259).

Selv om Guest har den private virksomhed i fokus, er der ingen tvivl om, at tilsvarende problematikker gør sig gældende inden for den offentlige sektor. Selv om der er forskelle mellem administrativt arbejde og traditionelt produktionsarbejde, bliver disse grænser i stigende grad udviskede. Dette skyldes ikke mindst indførelsen af ny teknologi. Men også „kundebegrebet“ har vundet indpas i den offentlige

forvaltning – det er snart mange år siden, der blev rejst en debat om „skrankepaver“. Man ser i stigende omfang offentligt ansatte som repræsentanter for institutioner, der yder en service til borgerne – kunderne. Samtidigt er der stigende fokus på omkostningssiden, så selv om man ikke er ude i international konkurrence om arbejdsopgaverne (endnu), bliver sammenhængen mellem kvalitet og omkostninger i stigende grad sat til diskussion.

Hertil kan lægges betydningen af den stigende brug af informationsteknologi, som kræver konstant læring og udvikling for at kunne udnytte de teknologiske fordele. Når teknologien kombineres med hjemmearbejde – telearbejde – bliver behovet for engagement og ansvar hos den enkelte medarbejder endnu større. Man kontrollerer i mindre og mindre omfang arbejdstiden og arbejdshandlingerne, men produktet. Man forhandler sig til enighed om en tidsramme i forhold til en opgave, og så er det op til medarbejderen selv at tilrettelægge sit arbejde og levere „produktet“ til aftalt tid. At dette så samtidigt er en arbejdsform, som i stigende grad tiltaler de unge på vej ind på arbejdsmarkedet, er et forhold der med mindre ungdomsårgange bliver en vigtig konkurrenceparameter. Det attraktive arbejde skal ikke alene tiltrække de dygtigste unge, men skal også fastholde den dygtige medarbejder, hvad der måske er mere vigtigt fremover, hvor „vidensproduktion“ bliver det almindelige. Ved nye arbejdsformer bliver kvalifikationerne i stigende grad personbundne og kan ikke uden store omkostninger for organisationen erstattes ved ny arbejdskraft.

Udnyttelsen af de menneskelige ressourcer 100% bliver derfor mere og mere almindelig, og det er i den sammenhæng, at „uddelegering af ansvar“ ikke blot skal ses i forbindelse med det enkelte arbejde, men med hele organisationen. Den engagerede medarbejder er krumtappen i denne tankegang, og de „værktøjer“ HRM har til rådighed til at opnå dette er, som det også fremgår af modellen ovenfor, Det udviklende arbejde, kontrol, indflydelse, medbestemmelse og indsigt. Det er her samarbejdsudvalget i fremtiden kan komme til at spille en meget central rolle.

Samarbejdsudvalgets faktiske – og fremtidige – rolle

Hvis samarbejdsudvalget skal have denne rolle i fremtiden, er det en sandsynlig

forudsætning, at samarbejdsudvalget udfylder en central funktion i dag, samt at der er forventninger til, at dets rolle fremover vil kunne øges.

Tabel 2. Samarbejdsudvalgets betydning

Samarbejdsudvalgets betydning	Meget stor betydning (%) (A resp. B (%))	Stor betydning (%) (A resp. B (%))	Ingen betydning (%)
Løse konflikter	22 (15 resp. 30)	42 (45 resp. 40)	36
Fremme de ansattes arbejdsglæde	20 (13 resp. 27)	36 (35 resp. 37)	44
Vinde forståelse for virksomhedens vilkår	19 (16 resp. 22)	55 (58 resp. 51)	26
Fremme de ansattes engagement	15 (12 resp. 19)	42 (40 resp. 44)	43
Knytte de ansatte til virksomheden	14 (11 resp. 18)	38 (38 resp. 39)	48
De initiativer der tages i virksomheden	14 (8 resp. 20)	36 (32 resp. 41)	50
Fremme de ansattes fleksibilitet	13 (11 resp. 15)	38 (36 resp. 39)	49
Øge lønsomheden	13 (11 resp. 16)	31 (26 resp. 35)	56
Fremme de ansattes effektivitet	12 (10 resp. 15)	32 (28 resp. 36)	56
Som rådgiver for ledelsen	9 (4 resp. 14)	34 (35 resp. 33)	57

I den tidligere omtalte undersøgelse, viste resultaterne, at man faktisk tillagde samarbejdsudvalget stor betydning for en række områder.

Som det fremgår af tabel 2, har samarbejdsudvalget efter de flestes mening stor betydning for konfliktløsning, for fremme af arbejdsglæde, engagement, tilknytningsfølelse og arbejdsglæde. Noget mindre, men alligevel relativ stor betydning for initiativtagning, fleksibilitet, effektivitet og lønsomhed.

Hvis man alt i alt er godt tilfreds med den måde, samarbejdsudvalget fungerer på i det daglige, sådan som det fremgår af det foregående, har man også tiltro til dets rolle i fremtiden. Tabel 3 illustrerer forventningerne til samarbejdet i fremtiden. At der fremover vil ske en positiv udvikling i samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere, giver knap $\frac{2}{3}$ af den samlede gruppe udtryk for (mens 71% af A-siden mener dette, gælder det „kun“ 53% af B-siden) – kun 3,6% angiver en negativ udvikling. Lige godt $\frac{2}{3}$ af alle mener også, der vil ske en positiv udvikling med hensyn til de fælles interesseområder mellem ledelse og medarbejdere (kun 2,5% mener, udviklingen vil blive negativ). Men igen med en klar forskel mellem A- og B-siden (78% resp. 56%).

Tabel 3. Forventninger til samarbejdet

Fremtidige ændringer i samarbejdet	Positiv udvikling (%)	Uændret (%)	Negativ udvikling (%)
A-siden	71	28	1
B-siden	53	40	7
Fremtidig forøgelse af fælles interesseområder			
A-siden	78	21	0
B-siden	56	39	5

Samarbejdsudvalget tilskrives, som det ses af tabel 4, en aktiv rolle i denne udvikling, idet igen 2/3 mener, det vil have meget stor (15%) eller stor (53%) betydning – og kun 4% at det ingen betydning vil have. Men var B-siden mere skeptisk, hvad angår det faktiske arbejde i samarbejdsudvalget, så har de tilsyneladende større tro på, at samarbejdsudvalget i fremtiden vil få meget stor betydning (22% mod at kun 8% af A-siden mener dette).

Tabel 4. Forventninger til samarbejdsudvalget

Samarbejdsudvalgets fremtidige betydning	Meget stor (%)	Stor (%)	Lille (%)	Ingen (%)
A-siden	8	56	33	4
B-siden	22	50	23	4

Der synes således ikke alene at være stor tilfredshed med den måde, samarbejdsudvalget fungerer på, men også stor tillid til, at der er tale om en udvikling, hvor samarbejdsudvalget vil få en stigende betydning for samarbejdet i virksomhederne.

De opgaver, samarbejdsudvalget bør beskæftige sig med fremover, fremgår af tabel 5.

Tabel 5. Samarbejdsudvalgets fremtidige opgaver

Prioritering af samarbejdsudvalgets fremtidige opgaver	Gennemsnit (%)	A-side (%)	B-side (%)
Arbejdstilfredshed	76	71	82
Ledelse og samarbejde	74	64	84
Medarbejderudvikling	71	67	75
Personalepolitik	71	59	83
Uddannelsesforhold	66	60	73
Samarbejdsudvikling	64	63	66
Kvalitet i produktionen	54	56	52
Velfærdsforhold	49	45	52
Virksomhedskultur	46	53	39
Ny teknologi	40	35	46
Værdier og normer	40	44	36
Produktivitet	34	40	28
Psykosocialt arbejdsmiljø	32	25	39
Arbejdsorganisering	31	22	41
Ligebehandling	29	21	37
Konkurrenceforhold	28	25	31

Som det fremgår af tabellen, er det de typiske samarbejdsudvalgsopgaver, man mener også i fremtiden skal præge arbejdet: Arbejdstilfredshed, samarbejde, personalepolitik – samt medarbejderudvikling og uddannelse. Men også produktivitetmæssige forhold som produktionskvalitet, ny teknologi, produktivitet og arbejdsorganisering mener mange er vigtige områder.

De to parter i samarbejdet

Ikke alle steder fungerer det dog lige godt, idet knap hver tredje angiver, at der er problemer i forbindelse med samarbejdet i samarbejdsudvalget. Disse problemer relaterer især til, at man ikke udnytter samarbejdsaftalen godt nok, at „ånden“ ikke efterleves. Desuden til at ledelsen især er for forankret i deres baglands holdninger og meninger, til manglende værktøjer og viden om, hvor problemerne i virksomheden er.

Der synes i mange tilfælde at være markerede forskelle mellem A- og B-sidens synspunkter på samarbejdet. Ledelsen har i højere grad tiltro til den uformelle kontakt end B-siden, som på den anden side værdsætter formaliserede samarbejdsformer. Man ser også lidt „skævt“ til hinanden – man er selv mere informativ end modparten osv. B-siden er i det hele taget mindre tilfredse med indflydelsen, kontaktfrekvensen osv., end A-siden er det. Disse forskelle kommer også til udtryk i, hvorledes man prioriterer fremtidige arbejdsopgaver i samarbejdsudvalget. Hvor A-siden især synes, man skal se på virksomhedskulturen, værdier og normer og produktivitet, synes B-siden at man især skal beskæftige sig med arbejdstilfredshed, ledelse, medarbejderudvikling og personalepolitik.

Dette skal dog ikke overskygge den betydelige enighed der er mellem parterne. Mindst 60% i *begge* grupper mener således, at de vigtigste fremtidige opgaver er arbejdstilfredshed, ledelse, samarbejde, medarbejderudvikling, personalepolitik, uddannelsesforhold og samarbejdsudvikling.

Sammenfatning

Såfremt resultaterne fra undersøgelsen kan generaliseres til hele arbejdsmarkedet, peger de på, at samarbejdet har det godt på danske virksomheder og institutioner. Det kan være vanskeligt på baggrund af en tværsnitsundersøgelse at udtale sig om, hvad der er godt og skidt, lettere er det at sammenligne mellem grupper. Men det gennemgåede indtryk synes at være, at begge sider i samarbejdsudvalget finder, at udviklingen indtil nu har været positiv, og at denne udvikling vil fortsætte. Samarbejdsudvalget vil få stigende betydning i fremtiden, mener de fleste.

Resultaterne understøtter således tankerne i moderne ledelsesteorier, som peger på øget kommunikation, samarbejde og medbestemmelse mellem ledelse og ansatte. Dette gælder også de statslige institutioner, som det fremgår af publikationen *Personalepolitik i staten – fra ord til handling (1998)*:

„Det er statens ledere og medarbejdere, der skaber kvaliteten i de statslige produkter. Det er i kraft af initiativrige medarbejdere, som har lyst til at udvikle og engagere sig, og som evner at omstille sig hurtigt og fleksibelt, at staten kan imødekomme de nye udfordringer og skabe de bedste løsninger til gavn for hele samfundet.

Den enkelte institution må prioritere det personalepolitiske arbejde og sikre, at det bliver en integreret del af institutionens overordnede strategi og forankres i et samarbejde mellem ledere og medarbejdere for eksempel i samarbejdsudvalget.“

Disse målformuleringer kunne også være taget ud af en moderne håndbog i Human Resource Management, således som det er fremgået af det foregående. På denne måde illustreres det, at moderne ledelsesformer ikke fundamentalt er afhængig af hvad der produceres, og om kravene drejer sig om den internationale konkurrenceevne eller om den bedst mulige service til borgerne, så er det de samme tanker og ideer om organisationsledelse der er på tale.

Der formuleres også i citatet en tiltro til, at samarbejdsudvalget har og vil have en central rolle i denne udvikling, hvilket understøttes af undersøgelsens resultater. Disse viser en generel tiltro til, at samarbejdsudvalget har betragtelig betydning for klimaet og kulturen i virksomheden. Samarbejdsudvalget bidrager til konfliktløsning, til fremme af arbejdsglæden, engagement, fleksibilitet, lønsomhed osv. – alle centrale begreber i teorierne, der omhandler udnyttelsen af de menneskelige ressourcer og Det udviklende arbejde. I det hele taget er der en generel tiltro til, at jo mere samarbejde, der er over hele linien, desto bedre fungerer organisationen og desto mere positiv er man. Arbejdsklimaet synes direkte at være bestemt af

samarbejde og kommunikation mellem ledelse og ansatte, med samarbejdsudvalget som central instans.

Næsten tilsvarende erfaringer er man indenfor statens område nået frem til i de udvidede samarbejdsforsøg:

„MIO-forsøgene viser også, at ledelsens adfærd og holdninger er meget afgørende for forsøgets succes. Ledernes holdninger til, troen på og viljen til at gennemføre MIO-forsøget, spiller en afgørende rolle for, hvordan forløbet er på de forskellige forsøgsinstitutioner.

Jo mere samarbejdsorienteret topledelsen er, desto større er chancen for, at MIO fungerer.“ (*Personalepolitik i staten – fra ord til handling, 1998*).

Er man enige om målene, må man også i fællesskab kunne finde midlerne, og samarbejdsudvalget synes ikke at have udspillet sin rolle.

Litteratur

Agervold, M.: Samarbejdsudvalgs-undersøgelsen.

Århus: Psykologisk Institut 1996

Agervold, M.: Det psykosociale arbejdsmiljø. Fra videnskabelig arbejdsledelse til psykosocialt arbejdsmiljø.

Århus: Aarhus Universitetsforlag 1998.

Agervold, M. & Kristensen, O.S.: Det udviklende arbejde. Et arbejdspsykologisk essay.

Århus: Aarhus Universitetsforlag 1996.

Beer, M. et al.: Human resource management: A general manager's perspective.

Glencoe: Free Press 1985.

Guest, D.: Organizational psychology and human resource management: Towards a European approach.

European Work and Organizational Psychologist 1994, 4, 3, 251-270.

Karasek, R. A. & Theorell, T.: Healthy work.

New York: Basic Books 1990.

Personalepolitik i staten – fra ord til handling

København: Finansministeriet 1998.