

Den 13. maj 2019

MED/SU - status og perspektiver.

Forums debatmøde den 6. maj 2019 havde til formål at diskutere de problemstillinger, der rejser sig i lyset af Ledelseskommisionens anbefalinger om samarbejdssystemet og Ledelses-og kompetencereformens opfølgning herpå. Nana Wesley Hansen, KU, Tina Øllgaard Bentzen, RUC og Kurt Klaudi Klausen indledte diskussionerne og deltog i diskussionsgrupper og afsluttende panel. Det følgende er Forums noter fra mødet.

Formålet med MED/SU

Der er historisk tale om tre delvist konfligerende roller og formål med SU og MED:

- Social integration, hvor der skabes et fællesskab omkring institutionen
- "Demokrati på arbejdspladsen", hvor indflydelse og magtdeling er i fokus
- Redskab til at engagere medarbejderne i effektivisering, innovation mv.

Forskelle mellem centralt og lokalt samarbejde

HovedMed (HSU) og OmrådeMed er politiske udvalg med en parts- og repræsentationslogik, hvor de ovennævnte tre forskellige formål strides.

En beskrivelse af deres møder kunne være: rollespil, tenniskamp eller teater, hvor et hovedformål er at skabe legitimitet ift. baglandene. To væsentlige udfordringer: Medarbejderrepræsentanternes udfordring i på samme tid at repræsentere alle faggrupper og sin egen; at få en konstruktiv dialog på tværs af A- og B-siden fordi forhandlingselementet er så nærværende. Nogle redskaber er formøder mellem faggrupperne samt brug af uformelle cafemøder, seminarer og idémøder mellem ledelse og medarbejdere.

Der findes eksempler på en relativ succesrig anvendelse af HovedMed i at tackle svære opgaver som nedbringelse af sygefravær og udmøntning af sparemål.

På lokalt niveau i LSU og LokalMed er samspillet orienteret mod det lokale fællesskab, og man problemløser sammen i forhold til arbejdspladsens konkrete udfordringer, ofte med fokus på at sikre kvalitet i serviceydelsen.

Forskelle, styrker og svagheder i samarbejdssystemet

Udover variationen mellem niveauerne i samarbejdssystemet, er der forskel i tradition og kultur mellem det statslige og det kommunale niveau. Ledelsesopmærksomheden og engagementet synes at være større på kommunalt niveau. Der er dog meget store forskelle i måden samarbejdet foregår på fra kommune til kommune og fra område til område.

Det bedste foreliggende materiale om status for samarbejdet er de kommunale parterers undersøgelse fra 2017. Her peges på en betydelig forskel i kommunernes håndtering af MED. Generelt synes det uformelle samspil, tilliden mellem parterne og fokuset på strategi at være forbedret. Øget fokus på strategi og inddragelse i akutte beslutninger kan udfordre relationen mellem repræsentanter og bagland. De centrale parter og områdeniveauet kan også komme under pres ved styrkelsen af HovedMeds rolle.

Ledelseskommisionens analyse og anbefalinger hviler på et mere spinkelt grundlag, og vil da også blive fulgt op af den forestående selvevaluering i stat, regioner og kommuner.

Forskellige roller for medarbejderrepræsentanter

Uanset hvordan samarbejdet foregår, er der en udfordring i at medarbejderrepræsentanter skal kunne håndtere de tre væsensforskellige roller de indtager i forskellige situationer:

1. Professionens/faggruppens repræsentant og forhandler ift. ledelsen og til andre faggrupper
2. Kollegaernes talerør og supporter, som skal bakke den enkelte op i vanskelige situationer
3. Dialogpartner for ledelsen eller med-leder, hvor styring, organisation, strategi og ledelse bliver fælles anliggende

Der iagttages store forskelle i TR'ernes personlige evner til at træde ind i de forskellige roller. Det er udfordrende både at gøre sig spilbar for topledelsen og bevare opbakningen fra baglandet.

Her er eksempler på at TR og ledelse er gået i dialog og har fundet løsninger med effektivisering, eller har håndteret akutte budgetudfordringer. I nogle tilfælde fører det til øget legitimitet og indflydelse for TR, i andre tilfælde til tab af legitimitet og reduceret indflydelse.

Den 13. maj 2019

På de fleste arbejdspladser synes medarbejderinvolvering formelt og uformelt at kunne lykkes over tid. Erfaringen er dog at det kræver ledelse og tillidsfolk med stor kapacitet.

Ved vi for lidt om hvornår og hvorfor det lykkes eller mislykkes? En udfordring er at rekruttere tilstrækkeligt dygtige og tilstrækkeligt mange medarbejderrepræsentanter. På nogle områder er det svært, på andre lettere. Det afhænger bl.a. af om TR ses som meriterende ift. senere at beklæde lederstillinger. Historisk har det været set som meriterende. De sidste 25 år har tendensen været vigende, især på DJØFs, centraladministrations og centralforvaltningernes område. Hvordan kan det blive attraktivt at lade sig vælge som TR? Hvordan kan man klæde folk bedre på til krydspresset TR befinder sig i? Hvordan kan ledelsen understøtte, at TR også har en rolle ift. deres bagland. Er der ledere der har angst for at bringe magten i spil ved at involvere medarbejderne? Kunne man med fordel styrke formel og uformel medarbejderinddragelse i diplom-og masteruddannelserne i ledelse?

MED/SU og ledelsesopgaven

Tidligere var diskursen om demokrati på arbejdspladsen væsentlig. I dag er Med/SU mere blevet en del af en ledelsesdiskurs.

Et væsentligt forhold af betydning er ændringerne i relationen mellem ledere og medarbejdere ved akademiseringen og professionaliseringen af lederen i DJØF-gruppen.

Dekoblingen mellem niveauer og hykleri på lavere niveau vokser. Der tales ofte forbi hinanden pga. forskellige sprog. Strategier bliver ofte til uden medarbejderinddragelse. Det betyder at der mangler ejerskab. Processen og resultatet virker demotiverende. Strategien virker derfor sjældent.

LK har sat fokus på at Med/SU skal arbejde ift. borgerne og værdikerneydelsen. I dette lingo har man i et vist omfang skrevet medarbejderne ud af ligningen. LKs tilgang er en anden end i de rapporter, der er fremlagt af Fremfærd og FTF, bl.a. i projekterne om samskabt styring. LK holder sig til, at strategi laves helt oppe i toppen, men det er nødvendigt at være strategisk på alle niveauer. Man nøjes med at tale oversættelser, men det væsentlige er at medarbejdere inviteres ind i ledelsesrummet. Det kræver et ledelsesmæssigt format ift. både kapacitet og mentalitet. Og måske er det her at håbet forankres, at lederne faktisk er blevet dygtigere gennem 10 års styrket lederuddannelse. Det kræver bevidsthed om roller. Fx er det ikke udelukkende interessevaretagelse,

Den 13. maj 2019

men også fællesskaber. Medarbejderne vil godt træde mere ind i det innovative og strategiske, med deraf indbyggede dilemmaer: risiko for at blive gidsel og håndtere privilegeret viden.

Denne generelle udvikling kan MED- og SU medvirke til at vende. En anden mulighed er at udvikle "hybridledere" hvor fagprofessionelle ledere får DJØF-kompetencer og DJØF-ledere får fagprofessionsindsigt.

Erfaringer med medarbejderinddragelse er blandede. De uformaliserede former for medarbejderinddragelse er lige så vigtige som de formelle. Den formelle aftale er vigtig og et potentielt vækstlag, som kan bruges mere eller mindre godt. Det lokale MED kan godt blive strategisk på lokalt niveau - ved valg af emner.

1. Generel tillid til systemet, ikke tiltro til en markant forenkling osv.
2. Hvad med kritikken om at man er blevet mere forsigtig? Har TR mundkurv på - tør man sige noget?

Behov for mere viden og bedre beslutningsgrundlag

Nogle spørgsmål som kunne trænge til en grundigere belysning er:

- hvordan kan de styrker og udfordringer, som nævnes i parternes undersøgelse fra 2017 forstås?
- hvad kan vi få ud af at indsamle data fra frontløberkommuner/institutioner?
- hvad kan vi lære af erfaringerne fra de pågående eksperimenter i kommuner og stat?
- kan samskabt styring udvikles og udbredes?
- understøtter eller undergraver SU/Med-praksis i den offentlige sektor videreudvikling af den danske model eller spiller det en perifer rolle?
- kan ledelses-og personalepolitikken samt lederuddannelserne understøtte kapacitetsopbygning på MED/SU-området?