

*Karin Mathiesen og Hans Hvenegaard*

## Nye samarbejdsformer mellem ledelse og medarbejdere i staten

Der blev ved overenskomsten 1999 indgået en aftale om samarbejde og medindflydelse for de ansatte i staten. Aftalen åbner for nye samarbejdsformer, som i højere grad inddrager medarbejderne i fastlæggelse og udmøntning af institutionernes målsætning. Samtidig blev indgået en rammeaftale, som åbner for at koordinere samarbejdsudvalgs- og sikkerheds- og sundhedsarbejdet. Artiklen diskuterer baggrunden for de nye aftaler og perspektiverne i dem med baggrund i erfaringerne fra en række forsøg med udvidet medarbejderflydelse i statslige institutioner (MIO-forsøgene), som gik forud for aftalernes indgåelse. MIO står for MedarbejderIndflydelses Organ.

### Indledning

Fra 1995-1998 blev gennemført en række forsøg med samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere i statslige institutioner. Forsøget inddrog samarbejdsudvalget, sikkerhedsorganisationen og tillidsrepræsentantsystemet. 11 institutioner deltog i forsøget. Der var tale om fire administrative institutioner (departement, styrelse eller styrelses-region), tre driftorienterede institutioner (to skovdistrikter og en enhed i politiet) og fire undervisningsinstitutioner (teknisk skole, handelsskole, AMU-Center samt en undervisningsenhed i militæret).

Vores opgave har været at evaluere forsøget for parterne på det statslige område. (se Mathiesen 1998a, 1998b). Artiklen er således mere empirisk end teoretisk funderet.

Først sættes forsøget ind i en historisk og samfundsmæssig sammenhæng, og grundlaget for forsøgene skitseres. Derefter vil artiklen falde i tre dele:

- & Karakteristika ved MIO-forsøgene. Hvilke opgaver tog MIO sig af, og hvilken kompetence havde det? Hvilke strukturer og modeller blev der udviklet? Hvordan blev arbejdsmiljøarbejdet prioriteret?
- & Karakteristika ved samarbejdet. Hvilke grundantagelser om samarbejde har der været? Hvordan har samarbejdspraksis været? Hvad har været vanskeligt for medarbejdere i deres interessevaretagelse? Hvorledes har lederne i linieorganisationen været påvirket af det udvidede samarbejde i MIO?
- & Konklusioner og fremtidsperspektiver som følge af den nye aftale.

### Rammerne for forsøget

#### Historisk og samfundsmæssig ramme for forsøgene

Den seneste større principielle diskussion om ændringer i samarbejdsaftalerne fandt sted i slutningen af 70'erne og første halvdel af 80'erne i forbindelse med indgåelse af teknologiaftaler som følge af informationsteknologiens fremmarch (Clausen & Lorentzen 1986). Efter teknologidebatten fulgte i 90'erne en debat om styring af den offentlige sektor, nye organisationsformer (decentrale strukturer og nye former for arbejdsorganisering), udnyttelse af

de menneskelige ressourcer og nye ledelsesformer. I et indflydelsesperspektiv har tendensen været, at fokus har været rettet mod direkte indflydelse i arbejdet mere end repræsentativ indflydelse over arbejdet (Hvenegaard & Pedersen 1994; Knudsen 1996).

En udløber af disse diskussioner og tiltag har været en fornyet debat om tillidsmandens nye rolle. Hvilke udfordringer stiller forandringerne i arbejdets betingelser og indhold tillidsmanden og fagbevægelsen overfor (Sommer m.fl. 1993)? Forskningsmæssigt har man bl.a. arbejdet med begreber som 'faglig ressourceopbygning' (Clausen & Lorentzen 1992) og tillidsmanden i den moderne organisation (Bild m.fl. 1997; Grinderslev & Thoft 1997). I fagbevægelsessammenhænge har der været store bestræbelser på at udvikle den ny tillidsmandsrolle (CO-industri 1996), og der er et større udviklingsarbejde i gang i 'fagbevægelsens interne uddannelser' for at tilpasse uddannelserne til de nye krav.

Parallelt med udviklingen af samarbejdsaftalerne gennem kollektive aftaler på arbejdsmarkedet har der været en lovgivningsinitieret udvikling på arbejdsmiljøområdet. Grundlaget for denne blev lagt med arbejdsmiljøloven i midten af 70'erne. Principperne i denne er stadig fungerende, selv om der siden er sket mindre eller større ændringer - senest i 1997: Der er skabt en virksomhedsorienteret organisation, som bygger på principperne om repræsentativ indflydelse. Ifølge 1997-loven kan arbejdsmiljøarbejdet organiseres på andre måder end hidtil, såfremt parterne på virksomheden er enige om det og virksomheden er omfattet af en aftale herom mellem de relevante lønmodtager- og arbejdsgiverorganisationer (Hagedorn-Rasmussen m.fl. 1997).

Denne ændring i loven havde sin baggrund i diskussionerne op gennem 80'ernes slutning og 90'erne om samspillet mellem samarbejdsudvalget og sikkerhedsorganisationen - ikke mindst i diskussionerne om det psykiske arbejdsmiljøs placering i det virksomhedsnære samarbejde mellem ledelse og medarbejdere.

Som led i disse diskussioner, tillige med ønsket om rationalisering og fleksibilisering fra arbejdsgiverside og ønsket om styrket medarbejderindflydelse på arbejdspladserne fra fagforeningernes side, igangsatte den kommunale sektor i 1991 en række forsøg til analyse af de eksisterende strukturer og til afprøvning af nye modeller; de såkaldte MAI-projekter (Due m.fl. 1994; Kommunernes Landsforening m.fl. 1994).

De statslige forsøg med nye samarbejdsformer (MIO-forsøgene), der blev iværksat i 1995, ligger i forlængelse af disse historiske og samfundsmæssige forhold. Parallelt med disse forsøg igangsatte parterne på det statslige område ligeledes en række forsøg med *Det Udviklende Arbejde* (Hvenegaard m.fl. 1999). Tilsammen skal disse to forsøgssatsninger ses som udtryk for parternes ønske om at skabe sammenhæng mellem øget direkte indflydelse, øget ansvar og kompetence i arbejdet (Det Udviklende Arbejde) og den udvidede repræsentative medbestemmelse i forhold til arbejdets og institutionernes udvikling og strategi (MIO).

Vi skal i det efterfølgende koncentrere os om, hvad MIO-forsøgene viste.

### Grundlaget for forsøgene

De centrale forhandlingsparter på det statslige område aftalte at iværksætte MIO-forsøgene ved overenskomstforhandlingerne i 1995. Parterne er Finansministeriet som arbejdsgiver på det statslige område og Centralorganisationernes Fællesudvalg, som er den paraplyorganisation, der står for forhandlingerne på arbejdstagersiden. Som baggrund for at sætte forsøgene igang angav de centrale parter:

*Mange statsinstitutioner står over for stærkt ændrede betingelser i styring, markedsvilkår og forøgede krav til ledelse og medarbejdere om effektivitet, fleksibilitet og kvalitet i opgaveløsningen. Dette stiller øgede krav til ledelse og medarbejdere om samarbejde og gensidig information.*

*Hertil kommer, at den øgede interesse for arbejdsmiljøarbejdet - herunder et begreb om psykisk arbejdsmiljø - gør det naturligt at undersøge, om man kan skabe større trivsel, sammenhæng og helhedsorientering ved en mere fleksibel organisering af samarbejdsudvalgs- og sikkerhedsarbejdet.*

Forsøgene skulle forløbe over en treårig periode og afsluttes inden overenskomstforhandlingerne i 1999. På baggrund af erfaringerne fra forsøgene skulle man til den tid beslutte, om man ville ændre den eksisterende samarbejdsaftale eller lave et tillæg til den, således at der åbnes for at indføre en ny samarbejdsstruktur i den enkelte institution.

Som det fremgår af citatet, identificeres omstillingen i staten som baggrund for, at der er behov for at forny samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere i statens institutioner. Lidt mere svævende nævnes 'den øgede interesse for arbejdsmiljøarbejdet - herunder et begreb om psykisk arbejdsmiljø' som baggrund for at inddrage sikkerhedsorganisationen i forsøget.

Moderniseringen af den offentlige sektor og herunder omstillingen af den statslige organisation har stået på siden begyndelsen af 1980'erne. Der foregår en decentralisering af ansvar og kompetence til de enkelte statslige arbejdspladser gennem mål- og rammestyring, regelforenkling, rammelovgivning og rammeaftaler på det aftale- og overenskomstmæssige område. De lokale samarbejdsudvalg er tiltænkt en aktiv rolle i fastlæggelse og udmøntning af arbejdspladsens målsætning, især i forhold til at udfylde og udmønte personalepolitikken lokalt, så den medvirker til at opfylde arbejdspladsens målsætning.

#### **Formålet for MIO-forsøget**

- at indhente og analysere erfaringer med nye og andre former for medarbejderindflydelse, herunder evt. sammenlægning af samarbejds- og sikkerhedsudvalg,
- at intensivere samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere med henblik på i højere grad at involvere medarbejderne i fastlæggelse og udmøntning af arbejdspladsens målsætning,
- at udvikle personalepolitiske rammer, som ansporer til medarbejderudvikling, og som skaber lyst og motivation til at opfylde arbejdspladsens målsætning,
- at medvirke til at skabe de bedst mulige arbejdsvilkår og sikre et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø,
- at medvirke til, at arbejdsmiljøarbejdet bliver opprioriteret og koordineret med den øvrige medarbejderindflydelse, således at arbejdsmiljøarbejdet bliver tilpasset og styrket i forhold til de lokale behov og muligheder.

Centralt i MIO-forsøgene var, at der så vidt muligt skulle etableres en *énstregen struktur* for medarbejderindflydelsen i de institutioner, der deltog; det vil sige, at samarbejdsudvalget og sikkerhedsudvalget så vidt muligt skulle slås sammen til én struktur i forsøgsperioden. Til at

varetage samarbejdsudvalgets og sikkerhedsudvalgets ansvars- og opgaveområder skulle der derfor nedsættes et medindflydelsesorgan, som fik det noget kortere navn MIO.

Rammerne for forsøgene lagde endvidere op til, at MIO skulle tillægges *udvidet kompetence og flere opgaveområder*, end samarbejdsudvalget og sikkerhedsudvalget hidtil havde haft.

Rammen for de lokale forsøg blev lagt åbent op. Der blev fastlagt nogle få retningslinier for forsøget og givet en række anbefalinger med hensyn til MIOs størrelse m.v., men ellers blev der lagt vægt på, at forsøgene kunne *tilpasses kultur og tradition på den enkelte arbejdsplads*.

De vigtigste anbefalinger og retningslinier for MIO-forsøgene var følgende:

- & Der etableres så vidt muligt en énstrengt struktur for medarbejderindflydelsen.
- & Som udgangspunkt nedsættes et medindflydelsesorgan bestående af 3-5 medarbejderrepræsentanter, der i princippet repræsenterer hver sin hoved-/centralorganisation. Der udpeges et tilsvarende antal ledelsesrepræsentanter med institutionens øverste leder som formand.
- & MIO deltager aktivt i beslutninger om planlægning og drift i institutionen. Den ansvarlige leder vil dog fortsat have det endelige ledelsesansvar.
- & Forsøgene kan kun iværksættes i institutioner, hvor der er enighed mellem ledelse, samarbejdsudvalg, sikkerhedsudvalg og tillidsrepræsentanter om at deltage.
- & Nuværende tillidsrepræsentanter, samarbejdsudvalgs- og sikkerhedsrepræsentanter bevarer tillidsrepræsentantbeskyttelsen, selv om de ikke deltager i MIO.
- & Såvel ledelses- som medarbejderside kan kræve forsøget afbrudt. Man vender herefter tilbage til det almindelige system for medindflydelse.

Den enkelte institution skulle nedsætte en *lokal styregruppe* for forsøget, som skulle bestå af minimum institutionens leder, næstformanden i samarbejdsudvalget samt en medarbejderrepræsentant fra sikkerhedsudvalget. Styregruppen skulle sikre den lokale iværksættelse af forsøgene, bl.a. udarbejde det *lokale kommissorium* og påse, at der blev valgt eller udpeget repræsentanter til MIO. Den centrale partssammensatte styregruppe godkendte alle lokale kommissorier. Som man kan se, var forsøget på alle niveauer defineret som et samarbejdsprojekt, der byggede på de kendte forudsætninger for samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere. Samtidig stillede man sig i den centrale styregruppe åben for eksperimenter, og flere institutioner afveg en del fra de ovenstående anbefalinger om sammensætningen af MIO.

## Om forsøgene

### Enstrengt mangfoldighed

10 af 11 institutioner gennemførte den énstrengede struktur med sammenlægning af samarbejdsudvalget og sikkerhedsudvalget til et MIO-udvalg. Herudover blev MIO flere steder integreret i ledelsesgruppen. I 10 institutioner etablerede man ét MIO for hele institutionen, mens man ved forsøgets største institution etablerede et central MIO og 10 lokale MIO. Nogle nedsatte paritetiske udvalg, mens andre havde flertal på enten medarbejder- eller ledessiden. Der blev nedsat MIO med mellem 5 og ca. 15 medlemmer. De store MIO var dem, hvor medarbejderrepræsentanter blev inddraget i den eksisterende ledelsesgruppe samt de 10 lokale MIO. De øvrige var, bortset fra et, reducerede i forhold til SU og havde 5-9 medlemmer. Reduktionen betød, at nogle SU-medlemmer måtte fratræde, og det krævede forhandlinger og procedurer for, hvordan f.eks. personalegrupper, som ikke længere var repræsenteret, kunne sikres indflydelse.

## Repræsentation

Principperne for repræsentation varierede, men fulgte i store træk den måde, hvorpå SU havde været sammensat: Det var kun i nogle institutioner, princippet om repræsentation af medarbejdernes hoved-/centralorganisationer med hver en repræsentant var relevant. I andre var én faggruppe så dominerende på arbejdspladsen, at de ud over tillidsrepræsentanten havde flere repræsentanter i SU, f.eks. en fra hver afdeling, og dette blev videreført i MIO. I forhold til valg eller udpegning af repræsentanter fulgte man de fleste steder den fremgangsmåde, at hver organisation eller afdeling udpegede sin repræsentant, men enkelte steder blev der afholdt egentligt valg til en eller flere medarbejderpladser. Flere steder kom der medarbejderrepræsentanter i MIO, som ikke var tillidsrepræsentanter (også ud over de omtalte afdelingsrepræsentanter). Der kan derfor iagttages tre forskellige typer af medarbejderrepræsentation:

- & Organisationsrepræsentanter
- & Områderepræsentanter (repræsentant for bestemt kontor, distrikt m.v.)
- & Almen repræsentation (valg blandt medarbejderne)

Reduktionen i antallet af ledelsesrepræsentanter voldte problemer flere steder. Problemerne handlede overvejende om, at kun en eller to mellemledere blev tilbage uden for MIO, eller at større dele af en institution kom til at mangle ledelsesrepræsentation i MIO. Det beroede dog i høj grad på den status, MIO fik i forhold til ledelsesgruppen, om lederne så problemer i deres repræsentation.

Endelig skulle sikkerhedsorganisationen også repræsenteres. Det skete i nogle tilfælde ved, at en sikkerhedsrepræsentant eller sikkerhedslederen fik sæde i MIO; i andre tilfælde blev alle MIO-medlemmer i princippet dobbelt-repræsentanter.<sup>1</sup>

### MIOs indhold: Institutionens udvikling, udvikling af arbejdets indhold, personaleforhold og arbejdsmiljø

Omstillingen af den statslige organisation indebærer krav til de lokale institutioner om at skabe sammenhæng mellem institutionens mål, strategi og resultater. Den del af omstillingen af den statslige organisation, som har størst direkte betydning for MIO/SU-samarbejdet, er ændringerne i det offentlige aftale- og overenskomsts system. Der indgås i stigende grad generelle rammeaftaler, som skal indholdsudfyldes gennem lokale forhandlinger - enten på ministerieniveau eller i den enkelte institution. Men derudover gøres de lokale samarbejdsudvalg til central aktør i forhold til at skabe sammenhæng mellem institutionens strategiske mål og personalepolitik. Dette stiller nye og store krav til både ledelse og medarbejdere om at forholde sig konkret til omstillingen og dens konsekvenser for deres institution og arbejdsplads.

De områder, der blev samarbejdet om i MIO, kan inddeles i følgende hovedområder:

- & Strategiske spørgsmål
- & Udviklingsaktiviteter
- & Driftsopgaver
- & Personalepolitik
- & Traditionelt aftalestof.

På det *strategiske niveau* blev der arbejdet med lokale målsætninger og omsætning af økonomiske og organisatoriske krav. Det har givet medarbejdersiden øget indsigt i de begrænsninger og muligheder, der findes for den enkelte institution og dens ledelse. Men hvor det kunne være vanskeligt for medarbejderne at øve indflydelse på de strategiske spørgsmål, var det tydeligt, at indflydelsen steg i takt med, at tingene blev mere konkrete.

I mange af institutionerne har der kørt en række *udviklingsaktiviteter*, som MIO i de fleste tilfælde var involveret i at sætte igang. Mange steder blev beslutningsgrundlaget udarbejdet i MIO eller i et ad hoc-udvalg med medarbejderdeltagelse. Der var dog også eksempler på, at sådanne aktiviteter reelt blev gennemført uden om MIO.

I begrænset omfang blev der diskuteret egentlige *driftsspørgsmål* - mest i de mere driftorienterede institutioner.

Når der var tale om *personalepolitiske forhold*, herunder overordnet personalepolitik, seniorpolitik, alkoholpolitik, familierpolitik, medarbejdersamtaler, medarbejderflytninger og personalegoder, var det tydeligt, at medarbejderrepræsentanterne her var tættere på noget, som de oplevede som deres traditionelle interesseområde, og markerede sig stærkere. Samtidig med, at ledelsen traditionelt vil holde igen på omkostningssiderne af personalegoder, så er man også klar over, at det her er vigtigt at sikre aktiv opbakning fra og enighed med medarbejderrepræsentanterne. Der er tale om varetagelse af interesser, der primært knytter sig til rammerne og betingelserne for arbejdet i institutionerne, og det er områder, der også tidligere har været relativt stor indflydelse på i mange institutioner.

Det var forskelligt i hvilken udstrækning, de *traditionelle aftaleområder* omkring ansættelses- og arbejdsforhold blev drøftet i MIO. I nogle tilfælde lagde man vægt på, at disse spørgsmål blev forhandlet direkte mellem ledelse og tillidsrepræsentanter, mens andre som en naturlig ting har drøftet dem.

MIO blev således inddraget i en lang række spørgsmål om *institutionens udvikling og udvikling af arbejdets indhold* på en mere omfattende måde end tidligere i SU. Samtidig fik de traditionelle spørgsmål om ansættelses- og arbejdsforhold en ny vinkel, idet disse områder også berørtes af eller tænkes ind i omstillingsstrategien. Medarbejderrepræsentanternes muligheder for at forholde sig strategisk og indholdsmæssigt til disse spørgsmål afhang af flere forhold: Ledelsens vilje til reelt at lægge strategiske spørgsmål m.v. frem til debat, deres egne kvalifikationer og ressourcer til at deltage i samarbejdet samt ikke mindst: om der i deres bagland, herunder deres faglige organisationer, fandtes diskussioner og formulerede holdninger og politikker, de kunne trække på i MIO-arbejdet.

*Arbejds miljøet* havde en særlig status i MIO-forsøgene, idet to af de fem formål i aftalen handlede om opprioritering af arbejdsmiljøarbejdet og om at skabe de bedst mulige arbejdsvilkår, herunder sikre et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø. Etableringen af den énstrengede struktur skulle medvirke til denne opprioritering. En enkelt institution opretholdt hele sikkerhedsorganisationen, mens seks beholdt sikkerhedsgrupperne. Der var således fire institutioner, som satte hele sikkerhedsorganisationen i bero. En enkelt institution blandt disse oprettede en særlig arbejdsmiljøgruppe til at varetage arbejdsmiljøarbejdet.

De institutioner, hvor traditionelle forhold omkring sikkerhed, velfærd og fysisk arbejdsmiljø var mest aktuelle, havde på forhånd et velfungerende sikkerhedsarbejde, mens sikkerhedsorganisationen på flere administrative arbejdspladser levede et stille liv.

Erfaringen fra forsøgene var, at den énstrengede struktur ikke i sig selv førte til en opprioritering af arbejdsmiljøarbejdet, og den førte ikke til, at spørgsmål om psykisk arbejdsmiljø fik en mere fremtrædende placering. Arbejds miljøarbejdet blev dog opprioriteret ved nogle institutioner, og her var indsatsen karakteriseret ved en klar fordeling af ansvaret for arbejdsmiljøarbejdet i MIO, at man oprettede et arbejdsmiljøudvalg eller igangsatte særlige aktiviteter på

arbejdsmiljøområdet. Arbejdet med arbejdspladsvurderinger, som var igang ved de fleste institutioner, så ud til at være en væsentlig drivkraft i at styrke indsatsen.<sup>2</sup>

## MIO-modeller

Der tegnede sig tre hovedmodeller for MIO-samarbejdet blandt de 11 MIO:

- & MIO som Bestyrelse
- & MIO som Ledelsesgruppe
- & MIO som Det Udvidede Samarbejdsudvalg

De tre samarbejdsformer adskiller sig selvsagt i deres struktur (størrelse, sammensætning, mødehyppighed), men først og fremmest ved den kompetence, der tillægges samarbejdet, samarbejdets indhold og tilgangen til samarbejdet (eller samarbejdets relationer).

MIO som Bestyrelse blev tillagt vidtgående *kompetence*, og blev institutionens strategiske beslutningsforum. I MIO som Ledelsesgruppe blev medarbejderrepræsentanter inddraget i den eksisterende ledelsesgruppe, og deltog hermed i institutionens både driftsmæssige og strategiske beslutningsforum - men i stort mindretal. I MIO som Udvidet SU var forskellen til SU overvejende, at man etablerede et snævrere forum med faste medlemmer uden suppleanter, men hvor medlemmerne mødtes oftere, hvilket i sig selv giver ny dynamik i samarbejdet. Derudover inddrog man nye felter i samarbejdet og lagde øget vægt på tidlig information og diskussion i MIO, men MIO havde først og fremmest status af diskussions- og høringsforum, ikke beslutningsforum på nye områder i forhold til samarbejds- og sikkerhedsudvalget.

De tre modeller har forskellige styrker og svagheder, og de kan frem for alt ikke fungere i alle typer institutioner. MIO som Bestyrelse forudsætter, at både ledelse og medarbejdere vil tillægge MIO stor kompetence og tage ansvaret for de fælles beslutninger. MIO som Bestyrelse kan i princippet træffe beslutning om alle spørgsmål inden for institutionens rammer, men vil typisk ikke være et forum, der behandler konkrete driftsspørgsmål. MIO som Ledelsesgruppe fungerede bedst i institutioner med en meget flad organisationsstruktur, hvor medarbejdersidens interesser kunne varetages af få repræsentanter, idet der var én dominerende faggruppe. Endvidere havde alle deltagere i MIO her fordel af, at både strategiske og driftsmæssige spørgsmål blev drøftet fælles. MIO som Udvidet SU har sin styrke som et forum for debat om og igangsættelse af udviklingsaktiviteter i institutionen. I de mest 'dynamiske' MIO som Udvidet SU blev MIO igangsætter og tovholder for en række udviklingsaktiviteter, som øvrige ledere og medarbejdere var inddraget i gennem arbejdsgrupper.

I ni institutioner ønskede man at fortsætte MIO-samarbejdet ud over forsøgsperioden. Men også blandt disse ni med en positiv indstilling til MIO blev der rejst begrundede tvivl og indvendinger mod MIO, som det havde fungeret i forsøgsperioden. Der er fortsatte diskussioner, om medarbejderne skal repræsenteres ved tillidsrepræsentanter eller ej i MIO, om MIOs sammensætning i forhold til rimelig repræsentation af forskellige dele af institutionerne, ledelsens og personalegrupperes repræsentation i MIO, om den hensigtsmæssige størrelse for MIO m.v.

## Om samarbejdet

### Samarbejdsformer

Hvis samarbejdsudvalgene skal kunne løfte opgaven som aktiv aktør i omstillingen, må der

udvikles nye samarbejdsformer. Begrebet *samarbejdsform* henviser her både til samarbejdets kompetence, strukturen for og indholdet i samarbejdet samt relationerne mellem deltagerne i samarbejdet.

Under vores færden i de 11 institutioner så vi, hvordan ledere og medarbejdere arbejdede med at udvikle en ny samarbejdsform. Den nye samarbejdsform udvikler sig på baggrund af den eksisterende tradition for samarbejde i institutionen og indstillingen hos ledelses- og medarbejderrepræsentanter samt hos deres bagland i forhold til at bevæge samarbejdet i den retning, forsøgenes formål lagde op til. Desuden udvikler den sig på baggrund af det grundlag for MIO, man formelt var blevet enige om og havde nedfældet i det lokale kommissorium. Diskussionerne om udformningen af kommissoriet fik sat gang i en stillingtagen til det eksisterende samarbejde og formulering af ønsker til det fremtidige.

## Samarbejdets grundantagelser

Institutionerne kan siges at have haft hver sin *grundantagelse* for samarbejde som grundlag for MIO-samarbejdet. Yderpunkterne i disse kan karakteriseres som grundantagelsen om *samarbejde mellem særinteresser* og grundantagelsen om *interessefællesskab*. Grundantagelserne gennemsyrrer den måde, samarbejdet bliver tænkt og handlet på. I den samme institution kan begge grundantagelser være tilstede, men oftest er den ene dominerende - både blandt ledere og medarbejdere.

Med grundantagelsen om samarbejde mellem særinteresser arbejder man på grundlag af en antagelse om, at ledelse og medarbejdere har modsatrettede interesser; parterne er tydeligt positionerede over for hinanden, og gennem forhandling når man til kompromis eller ender i en konflikt - som bliver udskudt eller "løses" gennem ledelsesbeslutning. Denne form ses tydeligst i MIO/SU centralt i større institutioner, hvor de store personaleorganisationer sidder med hver en-to repræsentanter over for topledelsen. Den kan også være den grundlæggende indstilling til samarbejdet i MIO/SU i lokale enheder af store institutioner, men her blandes den med en solidarisk overenskomst mellem enhedens medarbejdere og ledelse over for den centrale ledelse.

Med grundantagelsen om interessefællesskab arbejder man på grundlag af en antagelse om, at medarbejdere og ledelse grundlæggende har fælles interesser i institutionens udvikling - inden for dette grundlæggende interessefællesskab kan der være uenigheder om konkrete spørgsmål.

## Samarbejdets praksis

Oven på samarbejdets grundantagelse ligger det, man kan kalde samarbejdets *praksis*.

Med grundantagelsen om samarbejde mellem særinteresser er praksis *forhandlingsorienteret* med varetage af baglandsinteresser, faste mandater og gensidig stillen krav til modparten. I den tydeligste form på centralt niveau i større institutioner foregår samarbejdet desuden struktureret og med overholdelse af alle formaliteter, hvor det i lokale enheder af store institutioner typisk foregår mere ustruktureret og uformelt - 'her taler vi om tingene i det daglige'. Både ledelse og medarbejdere er sig bevidst, at de store slag foregår på andre niveauer, hvortil de har deres respektive kanaler at varetage deres interesser igennem.

Med grundantagelsen om samarbejde på grundlag af interessefællesskab kan praksis være forskellig. Samarbejdet kan være overvejende forhandlingsorienteret som i samarbejdet mellem særinteresser: Man lægger vægt på, at ledelse og medarbejdere hver for sig henter mandat i baglandet, men den krævende, og for medarbejdersidens vedkommende ofte afventende, indstilling er afløst af en mere offensiv og resultatsøgende. I andre tilfælde bliver samarbejdet på



grundlag af interessefællesskab underbygget af en *enighedssøgende* praksis: Man lægger vægt på, at MIO er fællesskabet, og medlemmerne, især medarbejdersidens, løsnes fra bindinger til baglandet. De sidder på personligt eller alment mandat, og f.eks. formøder nedtones og benyttes kun i særlige tilfælde.

De tre MIO-modeller følger til dels de grundantagelser og former for praksis i samarbejdet, vi lige har omtalt. MIO som Bestyrelse havde grundantagelsen om interessefællesskab som grundlag og en enighedssøgende praksis; det samme gjaldt MIO som Ledelsesgruppe. Gruppen af MIO som Udvidet SU rummede MIO med begge grundantagelser for samarbejdet og begge former for samarbejdspraksis, herunder også lokale enheders 'afslappede forhandlingsorientering'.

For både ledelse og medarbejdere er det at forandre samarbejdsformen 'det muliges kunst'. Alle må tage afsæt i det, de har, og løbende vurdere hvilke skridt, de kan og vil tage. Alene af den grund kan man ikke sige, at et MIO frem for et andet 'klarede sig bedst'. Hvad man kan se er, at ledelse og medarbejderrepræsentanter i de fleste institutioner havde god fornemmelse for, hvad der kunne lade sig gøre hos dem, og var i rimelig overensstemmelse med hensyn til, hvad de ville med MIO i deres institution. Kun enkelte steder ville man enten så lidt med MIO eller havde så forskellig opfattelse af, hvad præmisserne for samarbejdet skulle være, at man endte med negative erfaringer fra forsøget.

Samtidig er målestokken for det gode samarbejde ikke neutral. Hvis målestokken er, hvor vidt forsøgenes formål om intensivering af samarbejdet blev opfyldt, var MIO den største succes dér, hvor det lykkedes at få både medarbejdersiden og mellemlidergruppen til 'at gå langt' i forhold til at gøre MIO til et effektivt og forpligtende beslutningsforum, hvor plejen af særinteresser blev nedtonet til fordel for fokus på fællesinteresser. Men her ligger en diskussion, som ikke er enkel, om hvori de fælles interesser består og hvor langt ledelse og medarbejdere kan trække på samme hammel i udvikling af institutionerne, samtidig med at medarbejderne kan fastholde en egen vinkel i samarbejdet, og samtidig med, at 'ledelsen leder'. Denne problemstilling kunne man se blive aktualiseret løbende i forsøgene, hvor den dukkede op i forskellige former: Som refleksion blandt medarbejderrepræsentanter om deres rolle i forhold til ledelsen og baglandet, som uro blandt mellemledere, som frygtede at miste status, eller som krav fra baglandet om tydeligere profilering af medarbejderinteresser i MIO.

### Varetagelse af egeninteresser

Ser vi på medarbejdersidens position i forhold til grundantagelserne for samarbejdet, rummer grundantagelsen om *samarbejde mellem særinteresser* et grundlæggende element af en lønarbejderorientering. Grundopfattelsen er, at man som ansat må kæmpe for at fastholde eller forbedre ansættelsesvilkår og arbejdsforhold, og ledelsen er som arbejdsgiver defineret som modpart.

Med grundantagelsen om *interessefællesskab* er det primære forhold tilhørsforholdet til faget eller institutionens arbejdsområde, men inden for denne ramme er ansættelsesvilkår og arbejdsforhold også vigtigt. Grundantagelsen om interessefællesskab betyder dog ikke, at medarbejderne kritikløst indretter sig på alle omstillingskrav. Tværtimod kan der være en stærk forholden sig til institutionens mål og strategi. I et tilfælde mobiliserede medarbejderrepræsentanterne deres bagland til modstand - ikke for at få bedre løn eller arbejdsforhold, men for at bremse en ny ledelsesstruktur, som ville øge hierarkiet i stedet for at styrke den strategiske ledelse.

Grundantagelsen om interessefællesskab kan dog også være udtryk for, at medarbejdersiden ikke har en egen profil i samarbejdet. Årsagerne kan være flere: Enten ønsker medarbejderne ikke en konfronterende kurs, eller de er i det store og hele enige i den linie, ledelsen lægger. I nogle tilfælde har medarbejderrepræsentanterne stort set opbakning til den enighedssøgende linie - i andre tilfælde deler baglandet sig på spørgsmålet, og der var flere eksempler på, at medarbejderrepræsentanter mod slutningen af forsøget blev væltet. Årsagen var, at baglandet ikke kunne se, at repræsentanten lagde en egen linie i MIO.

En årsag til den svage profil så dog også i flere tilfælde ud til at være, at medarbejdersiden savnede formulering af deres egne interesser i forhold til det, vi sammenfatter som *institutionens udvikling og udvikling af arbejdets indhold*. Der opstår i dag et nyt felt for interessevaretagelse lokalt, som først efterhånden bliver fyldt ud. Når der på den enkelte arbejdsplads skal træffes beslutninger om og defineres indhold i alt fra målsætninger for institutionen til kvalitetsstyring, arbejdsorganisering, ledelsesudvikling, kompetenceudvikling m.v., er der mange områder på én gang, hvor medarbejderne skal finde deres ben at stå på.

### Medarbejderrepræsentant i det nye samarbejde

Ved forsøgenes begyndelse var der en skepsis, som hyppigt blev udtrykt blandt medarbejderne: Ville MIO blive en junta eller en elite, hvor medarbejderrepræsentanterne ville blive 'gift' med ledelsen og miste tilknytningen til baglandet. Denne skepsis byggede på oplægget til en struktur, hvor et mindre forum skulle mødes oftere. Den byggede også på intentionerne om at inddrage medarbejderne tættere i beslutningsprocesserne - 'vi vil ikke opgive distancen til ledelsen', som det et sted blev formuleret. I løbet af forsøgsperioden opstod der også i flere institutioner kritik af, at MIO 'fremstår for enigt' udadtil.

Det er tydeligt, at der skete ændringer i relationerne mellem ledelse og medarbejdere i MIO, som til en vis grad giver skeptikerne ret. Fra flere MIO forlød det, at forholdet mellem ledelse og medarbejdere var blevet mere åbent og fortroligt. En del af denne ændring var social, og bestod slet og ret i, at man fik lært hinanden bedre at kende som personer gennem bl.a. indledende MIO-kurser, MIO-seminarer og ikke mindst den hyppigere mødefrekvens. Ledere ved et par institutioner gav udtryk for, at de havde fået et fantastisk godt forhold til deres medarbejderrepræsentanter, som 'nærmest var blevet en del af ledelsen'. Det ser dog ud til i almindelighed at være sådan, at ledelsen og de centralt placerede tillidsfolk får et tillidsforhold til hinanden, og at disse tillidsfolk af ledelsen anses for at være ansvarsfulde medarbejdere, samtidig med at de er varetagere af medarbejdernes interesser.

Endvidere gav medarbejderrepræsentanterne i MIO generelt udtryk for, at *de* oplevede at få *øget indflydelse* gennem MIO, og for flere var det et nyt og spændende univers, der åbnede sig. Når de skulle redegøre for, hvori indflydelsen bestod, stod det centralt 'at sidde med ved bordet' og at blive informeret og inddraget tidligere i flere spørgsmål end i SU. Medarbejderne uden for MIO mente derimod generelt ikke, at MIO havde givet øget medarbejderindflydelse.

Disse ændringer i relationer og indhold i MIO betyder ikke, at medarbejderrepræsentanterne gik bevidstløst ind i samarbejdet. De fleste var sig bevidst, at et 'intensiveret' samarbejde betød en balancegang for deres eget vedkommende mellem at samarbejde tættere med ledelsen og samtidig være repræsentanter for deres medlemmers/medarbejdernes interesser og bevare deres tillid.

Dette dilemma blev håndteret på forskellig måde. I nogle institutioner valgte man at foretage en adskillelse mellem 'det, vi diskuterer i MIO' på den ene side og forhandlinger om ansættelses-

og arbejdsvilkår på den anden side, som foregik mellem ledelse og tillidsrepræsentanter. Dette førte til en diskussion, om medarbejderrepræsentanterne i MIO skal være tillidsrepræsentanter eller ikke. Et spørgsmål, der rejser sig ved denne måde at adskille tingene på, er, om man reelt kan diskutere f.eks. udviklingsaktiviteter i MIO 'renset' for en samtidig diskussion om konsekvenser for arbejdsvilkårene. En anden håndtering af dilemmaet bestod i at sige, at tillidsrepræsentanterne i forvejen altid har været udsat for risikoen for at blive taget til indtægt for ledelsens holdninger. Her fremhæves det positive ved i MIO at blive inddraget endnu mere og få øget indflydelse. Hvis medarbejderrepræsentanterne ikke selv er opmærksomme på den nye position, de indtager, og hvordan de fremstår over for baglandet, løber de dog en risiko for at ende med et mistillidsvotum. Endelig vil vi nævne den måde at håndtere dilemmaet på, som bestod i løbende stillingtagen blandt medarbejderrepræsentanterne i forhold til, hvilke beslutninger de ville være med til at træffe i MIO.

## MIO og linieorganisationen

Etableringen af MIO som Bestyrelse eller MIO som Ledelsesgruppe, som reelt blev det besluttende organ på en lang række centrale områder, bevirkede i flere tilfælde, at der blev usikkerhed omkring kompetencen i liniorganisationen. I de tilfælde, hvor kun nogle af mellemlederne var med i MIO, oplevede de resterende, at der blev taget beslutninger uden om dem. Dette var tydeligst der, hvor kun få mellemledere ikke var med i MIO. Deres autoritet, status og kompetence blev berørt, og medarbejderne var i nogle tilfælde tidligere og bedre orienteret om væsentlige ting, end de selv.

I MIO som Ledelsesgruppen blev mellemlederne i et par tilfælde på en ny og mere direkte måde udfordret. Det var nu ikke alene mellemledernes vurdering af dette eller hint, som blev genstand for diskussion. Medarbejderrepræsentanterne kunne bringe andre perspektiver ind i MIO omkring ofte driftsnære forhold. Topledelsen havde således direkte adgang til medarbejderne og flere gav udtryk for, at de dermed fik et langt mere nuanceret billede af, hvad der foregik ude i organisationen.

## Konklusion og fremtidsperspektiver som følge af den nye aftale

De to nye rammeaftaler<sup>3</sup> åbner for at indføre samarbejdsstrukturer og -former som dem, der blev afprøvet i MIO-forsøgene. Den beskrevne omstilling i staten stiller under alle omstændigheder ledere og medarbejdere over for nye opgaver lokalt. Vælger de at udnytte de nye aftaler, skal der tages stilling til en lang række spørgsmål både af praktisk og mere principiel karakter.

I artiklen har vi i overordnede træk beskrevet samarbejdets strukturer, indhold og former, som de udviklede sig i forsøgene. Vi har ikke udpeget en ideel MIO-model, men har påpeget, at der er styrker og svagheder i forskellige modeller. Hvilken model, der passer bedst til den enkelte institution, må afgøres lokalt og konkret. Det er dog samtidig vigtigt, at visse minimumsrettigheder og -retningslinier overholdes, så aftalernes indhold ikke bliver vilkårligt. Dette er da også sikret med den nye rammeaftale<sup>4</sup>. I forhold til den konkrete etablering af MIO kan der på baggrund af evalueringen trækkes en række elementer frem, som ser ud til at fremme at godt samarbejde i MIO og i institutionen:

- & MIO har kompetence til reelt at tage de centrale strategiske og udviklingsmæssige beslutninger.
- & Hyppige møder med hurtige og præcise referater.
- & Arbejdende undergrupper med deltagelse af MIO-repræsentanter.

- & Der etableres et fast arbejdsmiljø-underudvalg, og sikkerhedsgrupperne bibeholdes.
- & Medarbejderrepræsentanter, som både kan arbejde konsensusorienteret og være i stand til at se medarbejderinteresser i arbejdets indhold og udvikling.
- & En øverste chef, som er samarbejds- og konsensusorienteret.
- & Et dialogforum, hvor man lytter til hinanden, og hvor der er plads til uenighed.
- & Den nødvendige tid og uddannelse til medarbejderrepræsentanterne.

Spørgsmålet om, hvordan sammensætningen bør være i MIO, kan ikke afgøres entydigt, men der synes at være en række forhold, som skal afvejes i forhold til hinanden, inden man træffer den endelige afgørelse. Disse er blandt andet:

- & MIO behøver ikke nødvendigvis være paritetisk sammensat.
- & Tillidsrepræsentanterne skal være med i MIO, men ikke nødvendigvis alle.
- & Små medarbejdergrupper skal sikres indflydelse.
- & Der skal være en tilstrækkelig bred 'geografisk/afdelingsmæssig' repræsentation.
- & En eller flere arbejdsmiljøansvarlige skal være med i MIO.
- & MIO skal ikke være for stort og ikke for lille, men de 'rigtige' personer skal sidde med.

På et niveau over disse gode 'råd' ligger den mere principielle stillingtagen til, på hvilke præmisser man ønsker at samarbejde fra henholdsvis ledelses- og medarbejderside. Med indgåelsen af aftalerne *har* parternes centrale repræsentanter indtaget den overordnede indstilling, at MIO er en god idé, men det er de lokale parter, der skal indgå en aftale, som bl.a. skal fastlægge 'medindflydelsens formål, indhold og struktur'.<sup>5</sup>

Vi vil derfor afslutningsvis komme med et par mere generelle betragtninger i forhold til samarbejdets betingelser, som ikke kun aktualiseres af MIO-forsøgene, men også dér.

Erfaringerne fra MIO-forsøgene var positive i den forstand, at flertallet af institutionerne ønskede at fortsætte med MIO-strukturen efter forsøgsperiodens udløb. Både medarbejdere og ledere ved disse institutioner vurderede, at samarbejdet var blevet forbedret med MIO. De positive vurderinger baserede sig primært på, at det mindre forum og den øgede mødehyppighed havde bragt nyt liv i samarbejdet og givet det et meningsfuldt indhold, som i flere tilfælde manglede i det tidligere SU-arbejde, der blev beskrevet som efterretningspræget, rituelt o.l. Der blev endvidere lagt stor vægt på, at viljen til at skabe et positivt samarbejde var afgørende for de gode resultater.

MIO fik lov at udvikle sig konkret på baggrund af lokale forudsætninger, og dermed er de positive resultater udtryk for meget forskellige 'skridt fremad'. Samtidig blev MIO sat i søen på baggrund af overordnede målsætninger, som er i tråd med omstillingen af den statslige organisation; og de fleste lokale topledere var helt klar over, hvad de ønskede med MIO. De ønskede at få medarbejderne 'til at gå med' i omstillingen af institutionen; at engagere sig aktivt i den og tage ansvar for *helheden*, dvs. institutionens samlede udvikling. Flere af de lokale konstruktioner af MIO lagde - i modsætning til det centrale oplæg - vægt på, at medarbejderrepræsentanterne i MIO skulle løsnes fra deres baglandsmandat, og at MIO ikke skulle være et forum, hvor man forfægtede særinteresser.

I artiklen har vi peget på en række mulige vanskeligheder og dilemmaer for især medarbejdersiden i forhold til at indgå i et 'intensiveret samarbejde', som kort kan sammenfattes til, at medarbejdersiden ofte har svært ved at finde sine ben at stå på i udviklingen af institutionen. Vi har også påpeget, at i flere tilfælde oplever medarbejderne ikke, at der er grundlæggende

modsætninger mellem deres interesser og ledelsens intentioner i forhold til institutionens udvikling. Det er vores opfattelse, at det alligevel er vigtigt, at medarbejderne og deres organisationer får taget stilling til udviklingen ud fra deres interessesynsvinkel. Inden for den ramme, hvor vi diskuterer her, hvor samarbejdet er en realitet, er det vigtigt, at medarbejderne og deres repræsentanter får taget stilling til, *hvordan* de vil indgå i et intensiveret samarbejde.

Et spørgsmål handler om ressourcer. MIO-samarbejdet involverede færre personer direkte i samarbejdet, men disse fik til gengæld nok at se til. Skal der afsættes mere tid til arbejdet som repræsentant? Skal der ske en yderligere professionalisering af tillidshvervet? Eller kan man fordele opgaverne og ansvaret på en ny måde inden for MIO-strukturen?

Et andet grundlæggende spørgsmål er, om medarbejderrepræsentanter vil eller kan påtage sig opgaver og beslutninger, som ellers tilhører ledelsens område? Det er et spørgsmål om løn, tid og kvalifikationer, men også et fagpolitisk spørgsmål om, hvordan medarbejderinteresser skal varetages, som vi har været inde på med diskussionen om medarbejderrepræsentanternes rolle. Når medarbejderne inddrages i f.eks. strategiske spørgsmål, ligger det lige for, at ledelsen kommer til at sætte dagsordenen, idet det er dens sædvanlige gebet. Medarbejderne inddrages i ledelsesuniverset. Det behov, der umiddelbart melder sig i den situation, er behovet for, at medarbejderrepræsentanterne må kvalificeres på ledelsesniveau for at kunne 'matche' ledelsen.

En anden indgangsvinkel er mulig, hvis man træder et skridt tilbage fra oplevelsen af ikke at kunne hamle op med ledelsen i forhold til økonomi, organisationsudvikling osv. Det, der synes vigtigt, er, at medarbejderne finder frem til, hvad de ud fra *deres interessesynsvinkel* mener om arbejdets og institutionens fremtidige udvikling, hvilket omfatter målsætning, organisationsudvikling, kvalitetsudvikling, kompetenceudvikling osv. Det overordnede spørgsmål er: Hvordan ønsker vi, vores institution og arbejdsplads skal være i fremtiden? Hvis medarbejderne kan udvikle deres egen strategi for institutionens udvikling og udvikling af arbejdets indhold, har de et grundlag for samarbejdet med ledelsen. Dette udfordrer også de faglige organisationer i forhold til at opbygge holdninger, kompetence og uddannelse, som kan sætte tillidsfolkene i stand til at varetage medarbejderinteresser i det intensiverede samarbejde.

Det store 'men' i erfaringerne fra forsøgene ligger i spørgsmålet om udvidet medindflydelse ud over selve MIO-organet. Trods en stor informationsindsats i en del institutioner var det svært at skabe offentlighed om debatterne og beslutningsprocesserne i MIO. Mange medarbejderrepræsentanter gav udtryk for, at det var meget svært at få reaktioner på deres arbejde i MIO blandt kollegerne. Dette er ikke en specifik problemstilling i forhold til MIO, og blandt medarbejderne blev der generelt givet udtryk for, at man havde tillid til repræsentanternes indsats. Samtidig er følsomheden over for tendenser til afkobling af det sædvanlige bagland stor, og selv om den traditionelle klubstruktur næppe kan siges at have repræsenteret en bred medarbejderindflydelse, har den været en fastlagt og anerkendt kanal for fremførelse af medarbejderinteresser. Hvis tendensen til afkobling af medarbejderrepræsentanterne fra det faglige bagland, som sås i flere MIO-forsøg, fortsætter med en bredere indførelse af MIO-samarbejdet, bliver et vigtigt spørgsmål, hvordan medarbejderrepræsentanternes relation til baglandet så skal være.

Hovedvægten i forsøgene lå på at udvikle MIO som samarbejdsorgan, og det lykkedes kun i mindre grad at få arbejdsmiljøarbejdet og sikkerhedsorganisationen integreret, men på baggrund af forsøgenes erfaringer kunne man fortsætte et udviklingsarbejde i forhold til at skabe en *samarbejds-, udviklings- og sundhedsorganisation* i hele institutionen. En af forskellene mellem samarbejdsstrukturen og sikkerhedsorganisationen er, at sikkerhedsgruppen i alle afdelinger i

princippet er en gruppe, hvor lederen og medarbejdernes repræsentant *løbende* tager stilling til alle relevante arbejdsmiljøspørgsmål for deres afdeling. Dette 'daglige decentrale samarbejde' kunne udvikles til også at omfatte de temaer, som er underlagt samarbejdsaftalen. Derved ville man længere ude i institutionerne kunne opbygge et tættere samarbejde i de enkelte afdelinger/kontorer/afsnit, end vi ser i dag.

---

1. Flere detaljer om forsøgene findes i Peter Hasle m.fl. (1997) og Karin Mathiesen m.fl. (1998a og 1998b).

2. Med den indgåede rammeaftale om organisering af sikkerheds- og sundhedsarbejdet i statens institutioner ser det ud til, at man søger at sikre en styrkelse af arbejdsmiljøarbejdet gennem følgende afsnit om [aftaler om ændret organisering af sikkerheds- og sundhedsarbejdet (2, stk. 3): [Aftalen skal som minimum indeholde følgende elementer:

- a. Beskrivelse af institutionens arbejdsmiljøpolitik og handleplan for, hvordan arbejdsmiljøet i institutionen kan forbedres
- b. Angivelse af en procedure for gennemførelse og opfølgning af aftalen i institutionen
- c. Angivelse af, hvordan opgaver og funktioner varetages, herunder arbejdslederens og øvrige ansattes deltagelse i arbejdsmiljøarbejdet samt beskrivelse af relevante aktiviteter f.eks. arbejdspladsvurdering og sikkerhedsrunder
- d. Angivelse af en procedure, som sikrer, at der hvert andet år gennemføres en evaluering af institutionens arbejdsmiljøarbejde og aftalens effekt herpå
- e. Angivelse af, hvordan aftalen kan ændres og opsiges
- f. Oversigt over den aftalte organisering af arbejdsmiljøarbejdet i form af en organisationsplan.

Aftalen skal endvidere indeholde overvejelser om, hvorvidt der er uddannelse ud over den lovpligtige arbejdsmiljøuddannelse der er nødvendig for varetagelse af arbejdsmiljøarbejdet.]

3. [Rammeaftale om udvidet medarbejderindflydelse i statens institutioner] og [Rammeaftale om organisering af sikkerheds- og sundhedsarbejdet i statens institutioner], begge af 6. april 1999.

4. Rammeaftalen om udvidet medarbejderindflydelse, 2, stk. 4 siger: [Samarbejdsaftalens bestemmelser om uddannelse, samarbejdsudvalgenes opgaver samt medindflydelsens indhold er minimumsbestemmelser, som ikke kan fraviges i indskrænkende retning.]

5. Rammeaftalen om udvidet medarbejderindflydelse, 2, stk. 3.

## Litteratur

Bild, Tage m.fl. (1997): *Mellem arbejdsplads og politik - tillidsrepræsentanter i HK, København, HK/Danmark.*

Clausen, Christian & Lorentzen, Børge (1986): *Deltagelse i beslutninger om teknologi - sammenfatninger fra Delta projektet*, København, Dansk Teknologisk Institut.

Clausen, Christian & Lorentzen, Børge (1992): *Fra Aktion til dialog? - om kritisk handlingsorienteret forskning i Skandinavien*, i C. Clausen m.fl. (red.) *Deltagelse i teknologisk udvikling - eksempler på forskning og udvikling i samarbejde med arbejdspladser, organisationer og lokalsamfund*, København, Forlaget Fremad.

CO-industri (1996): *Forandring i virksomheder - håndbog for tillidsrepræsentanter*, København, CO-industri.

Due, Jesper m.fl. (1994): *Medarbejderindflydelse og decentralisering - en sociologisk evaluering af MAI-forsøgene i amter og kommuner*, København, Kommunernes Landsforening m.fl.

Grinderslev, Edvin & Thoft, Eva (1997): *The role of the shop steward in times of change - an example from KIMs*, København, Center for Alternativ Samfundsanalyse.

---

Hagedorn-Rasmussen, Peter m.fl (1997): *Helhedsorienteret arbejdsmiljøindsats i 2005 - en kommentar fra forsker til arbejdsministerens oplæg*, København, Center for Alternativ Samfundsanalyse.

Hasle, Peter m.fl. (1997): *MIO min MIO - Midtvejsrapport om MIO-forsøgene i staten*, København, Center for Alternativ Samfundsanalyse.

Hvenegaard, Hans & Pedersen, Jakob Hassing (1994): *Direct Participation in Denmark*, København, Dansk Teknologisk Institut.

Hvenegaard, Hans m.fl. (1999): *Erfaringer fra forsøg med Det Udviklende Arbejde i 9 statsinstitutioner* (manus), udgives efteråret 1999 af Finansministeriet og Centralorganisationernes Fællesudvalg.

Knudsen, Herman (1996): Participation på arbejdspladsen - lettere sagt end gjort, i *Dansk Sociologi* 1996/2.

Kommunernes Landsforening m.fl. (1994): *Projekt medarbejderindflydelse - den centrale styregruppes sammenfatning af MAI-projekterne*, København, Kommunernes Landsforening m.fl.

Mathiesen, Karin m.fl. (1998a): *Udvidet medarbejderindflydelse i staten (MIO). Evaluering af forsøg med udvidet medarbejderindflydelse i 11 statsinstitutioner*, København, Økonomistyrelsen.

Mathiesen, Karin m.fl. (1998b): *Ansigt til ansigt - erfaringer fra forsøg med udvidet medarbejderindflydelse i staten*, København, Økonomistyrelsen.

Sommer, Finn m.fl. (1993): Organisationslegionærer eller livskunstnere. Tillidsrepræsentanten i fortid og fremtid, i K. Bregm & H. Hvid (red.) *Arbejdsliv i Skandinavien - brud og bevægelse*, København, Forlaget Sociologi.

**Karin Mathiesen er sociolog og arbejdsmiljøkonsulent ved CASA,  
e-mail: kam@casa-analyse.dk**

**Hans Hvenegaard er psykolog og arbejdsmiljøkonsulent ved CASA,  
e-mail: hhv@casa-analyse.dk**