



TR – i skyggen af den danske model

TR – i skyggen af den danske model

Indhold

4 Forord

5 INDLEDNING:

Den danske model og TR i skyggen af den danske model

DEL 1

6 VÆR ÅBEN OM DIT TR-ARBEJDE – KEND DIN KLUB

- 7 Hvordan kender du din klub? – Et spørgsmål om legitimitet
- 7 TR som det åbne ekspeditionskontor?
- 7 Din repræsentativitet – TR for et brokkende mindretal, eller?
- 7 TR-opgaver inden for den danske model
- 8 Ansættelser
- 8 Afskedigelser
- 9 Lønforhold og lønpolitik
 - klubben skaber åbenhed og mandat
- 9 Tag beslutninger, men spørg også lige klubben.
- 10 Koncerner, fusioner og opbygning af tillid
- 11 TR samarbejde på tværs i større virksomheder
- 11 Den formelle organisering
- 12 Forhandlingserfaringer fra en større offentlig organisation
 - 12 1.case: Sommerseminaret
 - 12 2. case: Stresssygemeldte
 - 13 3. case: Årets lokallønspulje
- 13 At være TR blandt selvledende kolleger
 - og nye kontrolmekanismer

DEL 2

15 TR I SKYGGEN AF DEN DANSKE MODEL

- 17 Den personlige TR-stil i det unikke ledelsesrum
- 17 Vær tigerdyret for din leder
- 17 Automatismer – relationer frem for manden ...
- 18 Eksemplets magt
- 18 Eksemplets afmagt
- 18 Dokumentation – det klassiske svar
- 18 Eksemplets magt II – den narrative effekt
- 19 Gentag dig selv og stil spørgsmål
- 20 Eksemplets magt II – den narrative effekt
- 20 'Er du ikke forvirret, ved du ikke, hvad der foregår'

DEL 3

22 HÅNDBTERING AF DIN TR-ROLLE

- 23 Udbrændthed, håndtering- og strategier
- 23 Åbenhed
- 23 Omsorgsevne
- 23 Målsætning
- 24 En grundlæggende tro på det gode
- 24 Dine fristeder
- 24 Containing; følelsesmæssig belastninger og muligheder.
- 25 Sagsorienteret kommunikation ved kollegahenvendelser
- 25 Selvcensur kontra realisme
- 25 Møder
- 26 Gode møder – mellem det autoritære og det anarkistiske
- 26 Den demokratiske beslutningsform
- 27 Mødeledelse
- 28 10 principper for mødefacilitering
- 28 Replikken og duplikken
- 29 Et skridt frem og to tilbage ved næste møde?
- 30 Forhandlinger og medier

DEL 4

31 DECENTRALISERINGEN AF DEN DANSKE MODEL – ARBEJDSDELINGEN MELLEM FAGFORENING OG TR

- 32 Hvordan styrker man det lokale arbejde
 - uden at overtage det?
- 34 Konklusion

Forord

Baggrunden for denne håndbog er vores erfaringer som tillidsrepræsentanter (TR) for vores underviserkolleger på professionshøjskolen Metropol. Metropol er en selvejende institution, men ellers meget lig den øvrige offentlige sektor, som i disse år undergår radikale forandringer.

Det være sig både med fusioner, besparelser, organisationsforandringer og ikke mindst et gevaldigt pres på os medarbejdere for at præstere mere og for at indfri de mange politiske og strategiske målsætninger. Det stiller store krav til os TR'er både at navigere i sådanne komplekse, dynamiske og foranderlige arbejdspladser og ikke mindst at opnå indflydelse! Det er denne udfordring, vi med denne håndbog vil svare på.

Håndbogen er skrevet ud fra vores fælles erfaringer. Vi er glade for, at DM (Dansk Magisterforening) har støttet denne udgivelse, så andre TR'er kan få del i vores erfaringer, og vi kan få en god debat om nye veje og logikker i det lokale TR-arbejde. Vi skal her understrege, at bogen er skrevet i en ligefrem og kvalitativ stil.

Vi lægger op til debat uden dog at være for indforstået. Det betyder til gengæld ganske få referencer og slet ingen data. Derfor er bogen på ingen måde udtømmende. Bogen er heller ikke udtryk for DM's politik. Vi skal derfor henvise til DM's mange vejledninger inden for bogens temaer, og for god ordens skyld skal vi understrege, at bogens mange påstande og konklusioner helt står for vor egen regning.

Til sidst: Vi er klar over, at tid er en knap ressource som TR. Alligevel håber vi, at denne bog kan inspirere med nye ideer og input til dit TR-arbejde. Men uanset, hvor godt vi er klædt på, og hvor god en indsats vi gør som TR, så er vi jo i sidste instans altid de 'glade amatører'. Husk det.

God læselyst

Jacob Magnussen & Jimmy Harder

Indledning

Den danske model og TR i skyggen af den danske model

Vores oprindelige ide og formål med denne håndbog har været at komme med helt konkrete anvisninger på, hvordan vi som TR'er kan arbejde fagligt med henblik på at opnå indflydelse på de lokale beslutninger. Fokus er derfor på politisk strategi og taktik samt proces, men hele tiden i forhold til de aftalte og formelle regler for TR-arbejdet. Vi er en del af et formelt aftalesystem: Den danske model med rødder tilbage til Septemberforliget 1899. Uden denne platform har vi slet ingen ret til at varetage vores kollegers interesser. Vores afsæt i bogen er derfor de formelle rammer og opgaver for TR'en. Her vil vi kort give vores kommentar og give eksempler på de traditionelle TR-opgaver i forbindelse med ansættelser, afskedigelser og løn. I den forbindelse skal du huske altid at orientere dig i din fagforenings vejledningsmateriale om de gældende regler indenfor ovennævnte områder og huske at tage dine TR-kurser. Vores pointe med denne gennemgang af TR-opgaver skal vi afsløre allerede nu: En velfungerende faglig klub er altafgørende for at opnå din legitimitet, et klart mandat og i sidste ende politisk indflydelse. Med en parafrase over en velkendt opslagsbog kan vi sige: 'TR - kend din klub'.

Efter del 1 skal vi i resten af bogen koncentrere os om de ofte usynlige, men vigtige TR-opgaver, som vi i bogen samlet benævner 'TR i skyggen af den danske model'. Det er de opgaver, der handler om at politikformulere de mange overvejelser forud for forhandlinger og SU-møder og ikke mindst at kunne realisere medarbejderinteresser, som ikke altid er helt entydige. Dertil kommer et ofte komplekst og dynamisk samspil mellem både dig og ledelsen, men også i forhold til dine kolleger. Det er i disse nye rum, at du som TR både skal lære at deltage og ikke mindst opnå indflydelse på en åben og demokratisk måde. Store krav. Det ved vi godt.

Undervejs vil vi stille spørgsmål, gennemgå små cases eller forslå en lille refleksionsøvelse. Her er den første:

Er du helt skarp på, hvornår du er i et drøftelsesrum og et forhandlingsrum med din leder?

Nej, vel?

Lad os tage et eksempel: Opgavestyring erstatter mere og mere tidsstyring og ofte uden klare definitioner og kriterier for den forventede og faktisk forbrugte tid. I kølvandet på denne udvikling erstattes det formelle forhandlingsrum af individuelle drøftelser og dialog mellem leder og medarbejder og mellem leder og TR. I kølvandet på denne udvikling opstår der vilkårlighed og et uigennemskueligt system af hensyn og ad hoc-løsninger. Alle beslutninger bliver unikke og kan derfor ikke generaliseres. De forbliver eksempler.

Det er sådanne nye TR præmisser, deres konsekvenser og ikke mindst håndteringen af disse, som er rammen om denne bog, hvor vi besvarer følgende tre spørgsmål:

- Hvordan kan du bedst mulig deltage i sådanne nye rum?
- Hvordan kan du skabe åbenhed om din deltagelse som repræsentant?
- Hvordan kan du bedst muligt opnå indflydelse?

Bogen indeholder dog ingen facitliste. Desværre. For en sådan findes ikke i skyggen af den danske model. Derimod giver vi nogle bud, som du kan bearbejde og relatere til dine egne lokale TR-sammenhænge.

Til de teoriinteresserede kan vi kort oplyse, at vores inspirationskilde er politisk teori. Inden for en sådan politologisk indfaldsvinkel findes der forskellige studier af vilkårene for fagbevægelsen i dag, men som sagt ikke meget om, hvordan du som TR skal og kan agere i dette nye rum. Derudover anvender vi en lang række øvrige teoretiske begreber: Coping-strategier, containing, tillid m.fl. Fælles for alle begreberne er, at vi anvender dem med inspiration, men her uden akademiske referencer.

Men lad os nu starte med det formelle system og dine opgaver inden for den danske model.

Del 1

Vær åben om dit TR-arbejde – kend din klub

Del 1

VÆR ÅBEN OM DIT TR-ARBEJDE – KEND DIN KLUB

Vi skal starte baglæns med konklusionen her: Find din egen TR-stil og vedligehold eller opbyg en lokal faglig klub. Begge forhold styrker dit TR arbejde og sikrer dig en udstrakt legitimitet i drøftelser og forhandlinger med ledelsen. Er du nyvalgt, finder du her en første indføring i nogle temaer, som den mere erfarne har mødt på TR-kurser.

Husk, du er TR for alle kollegerne i det område, du dækker, men det er medlemmerne, der formulerer politikken og har indflydelse på dit arbejde.

Den nyvalgte TR erfarer hurtigt, at det er vigtigt at finde en egen stil, der passer til personlige værdier, temperament og ressourcer. Et fast blik på egne værdier gør det enklere at navigere i de modstridende forventninger, som møder dig i arbejdet. En erkendelse af egne personlige præferencer og temperament hjælper dig i tilspidsede situationer, men glem ikke: Ressourcer er ikke uendelige, brug dem omhyggeligt i det råderum du kan skabe for TR-arbejdet. Din personlige stil er vigtig for at skabe sammenhæng og mening i TR-arbejdet. Dertil kommer en fortløbende proces med at styrke legitimiteten i dit arbejde i forhold til kollegerne. Vi peger på, at en faglig klub udgør det fokuserende formelle forum for den bestræbelse. Jo større en arbejdsplads, des større behov for at formalisere arbejdet i en faglig klub. I sidste instans måske en fælles TR på tværs af faggrupper?

HVORDAN KENDER DU DIN KLUB? – ET SPØRGSMÅL OM LEGITIMITET

Du er ikke en tilfældig medarbejder. Du er valgt af dine kolleger, fordi de har tillid til dig. (Uagtet at valg af TR i dag ofte sker ved fredsvalg). De tror på dig som repræsentant og autoritet, og du ved sandsynligvis, at du kun kan være en god TR, hvis såvel dine kolleger som ledelse har tillid til dig. Du repræsenterer ikke et personligt særstandpunkt, men repræsenterer dine kolleger. Som repræsentant får du en formel autoritet forærende, men den er meget lidt værd, hvis du ikke samtidig har accept og anerkendelse af dit konkrete arbejde. Tillid får man ikke foræret, tillid skal man gøre sig fortjent til i tanke, tale og handling i et rum, som er foranderligt og fyldt med mod- og modstridende interesser.

Der knytter sig håb til en TR. Kollegerne håber, at du kan løse problemer, at du kan bane vej for nye projekter, at du kan fremme deres karrierer, lønforhold, forbedre arbejdsforholdene mm. Ledelsen håber, du kan sørge for ro og orden, at du vil være en støtte i vanskelige situationer, at du er forstående overfor deres dagsorden, og indimellem kan man opleve, at de håber, du vil tage stødet for ledelsens uigennemtænkte beslutning. Du kan ikke indfri alle håb, du må skuffe nogle, spørgsmålet er:

Hvordan gør du det, uden at erodere din selvrespekt, troværdighed og uden at ødelægge dine handlemuligheder som en god

TR for din arbejdsplads? Du ved også, at TR-arbejdet bringer dig i situationer, der kan stille spørgsmål ved legitimiteten i dine handlinger. Tillid er altid en faktor, og man kan sige, at du skal arbejde for din personlige legitimitet, som en del af at kunne udføre din TR-funktion.

TR som det åbne ekspeditionskontor?

Det kan være fristende at indtage rollen som et åbent ekspeditionskontor, der ubearbejdet bringer enhver personlig kollegahenvendelse over bristede forventninger, klager og utilfredshed videre til din leder med et krav om, at han tager affære (for nemheds skyld skriver vi 'han' om lederen her og i resten af bogen). Vi har mødt enkelte TR'er, der agerer på den måde. Umiddelbart giver det en høj grad af troværdighed i medarbejdergruppen, men det gør det ikke på den lidt længere bane. Hvis du vælger at være det åbne og dermed ukritiske ekspeditionskontor, mister du troværdighed i chefens øjne, og undergraver dermed din egen forhandlingsposition. Det ender i sidste ende med, at du også mister troværdigheden i medarbejdergruppen, fordi du ikke opnår resultater.

Din repræsentativitet – TR for et brokkende mindretal, eller?

I en kluborganisering kan den samme problematik genfindes. Den ses der, hvor klubmøderne er "erobret" af en brokkende stemning. Det hårde ord "brokkende" dækker over, at der kun fortælles negative historier og der formuleres ingen konstruktive bidrag til fælles løsninger. Det bringer sig som TR i en situation, hvor du risikerer at bringe klubmødets ukonstruktive stemning videre til møderne med chefen.

Løsningerne ligger i en faciliterende mødeledelse og et fokuseret diskussionsklima, der fører frem til forhandlede politikker for TR's arbejde. Vi behandler generelle anbefalinger om opbygning af kluborganisation og god mødeledelse i et senere afsnit. Vi tænker om TR-arbejdet, at en kritisk, konstruktiv tilgang er mest værdifuld for arbejdsplads og kolleger. Kritisk i betydningen argumentativ kritik af forhold, der skal forbedres gennem bedre og stærkere indsats fra ledelsen. Konstruktiv i betydningen, skabelse af det muliges rum i forandringen. I parentes bemærker vi, at et fast blik på medarbejderinteresser og en klar og utvetydig formuleret modsætning af og til kan være nødvendig for at skabe et muligt handlerum for positive forandringer.

TR-OPGAVER INDEN FOR DEN DANSKE MODEL

I dette kapitel tager vi fat på væsentlige TR-opgaver, der har store konsekvenser for kollegerne og for TR'en. Det er samtidig opgaver, hvis konkrete løsning får indflydelse på fortællinger om organisation, ledelse og TR. Det er områder med stor bevidsthed: Ansættelser, afskedigelser, og lønforhandlinger. Din konkrete håndtering, dvs. dit TR-håndværk er helt centralt for en positiv fortælling. Alle opgaverne er juridisk velbelyste, og du lærer om dem på TR-kurserne. Tjek din fagforenings hjemmeside for de juridisk præcise oplysninger. Derudover er der også ufor-

melle elementer, der kræver en særlig bevågenhed fra dig. Vi tager udgangspunkt i, at du har mandat fra kollegerne til at handle. Du har et mere eller mindre veldefineret politikgrundlag, du kan handle på.

Ansættelser

Arbejdsgiver leder og fordeler arbejdet og har qua dette suverænitet i ansættelsen af medarbejdere. TR'en har alligevel en funktion i processen. Det er værd at få indflydelse på lederens valg, da det kan påvirke arbejdspladsen og det fremtidige samarbejdsklima i enten positiv eller negativ retning. På den formelle bane skal TR'en bl.a. sikre, at der ikke sker organisationsforfølgelse eller forskelsbehandling fra arbejdsgiverside. Organisationsforfølgelse viser sig fx, hvis arbejdsgiver ikke vil ansætte medlemmer af en bestemt fagforening. Forskelsbehandling i strid med ligestillingsloven viser sig, når arbejdsgiver ikke vil ansætte en ung kvinde med henvisning til, at hun nok snart får børn og skal på barsel.

I vidensorganisationer er det almindeligt at inddrage flere personer i ansættelsesudvalget, der kan vokse til anseelig størrelse. Her deltager såvel TR, som repræsentanter for det fagområde, der skal dækkes og muligvis andre ledelsespersoner og medarbejdere fra relevante samarbejdsområder. Af og til er det dog kun TR'en, som deltager i ansættelsesforløbet. TR'en kan bidrage med noget væsentligt til processen ved at aktivere sin viden om arbejdspladsen: Er ansøger fagligt kvalificeret? Passer ansøger ind i teamet? Er ansøger en holdspiller?

TR's indflydelse og værdiskabelse begynder med den konkrete udformning af stillingsopslaget og stillingsprofilen. Formelt handler det om indikationer på organisationsindplacering, ansvarsområder og løn. Uformelt handler det om, hvorvidt stillingsprofilen kan tiltrække ansøgere, der passer ind i virksomhedens behov, hvilket indbefatter et væsentligt samarbejdselement.

Det er en overvejelse værd, om TR'en skal være aktiv i udvælgelsen af ansøgere til samtalen. Nogle går aktivt ind i den del, andre overlader udvælgelsen til ledelse og fagpersoner. Overvej med dig selv, hvilken rolle du vil have.

Vi anbefaler, at TR og ledelsen i samarbejde informerer ansættelsesudvalget om de ufravigelige regler, der er knyttet til ansættelsesproceduren. Fagpersoner er normalt ikke skolet i, hvorledes en ansættelsessamtale forløber, og de er ofte uvidende om kravet til diskretion. Kravet til diskretion er en beskyttelse af ansøgere. Kun ansættelsesudvalget må vide, hvem der har søgt, og hvem der er indkaldt til samtaler. Til diskretionshensyn hører også, at det først er ved en underskrevet ansættelsesaftale, at kollegerne kan informeres om ansættelsen. Det er en opgave som påhviler ledelsen.

Case

På en større uddannelsesinstitution ville en ansvarlig fagperson i åbenhedens navn involvere sit team i udvælgelsen af ansøgere til samtale og videresende samtlige ansøgninger til fagteamet. Dermed gjorde hun sig skyldig i brud på diskretionsreglen.

Praksis under ansættelsessamtalen har stor varians. Nogle steder er det lederen, der interviewer ansøger, andre steder deler man opgaven i ansættelsesudvalget. Det kan fx ske ved, at man på forhånd fordeler roller eller bestemte temaer, som er vigtige i bedømmelsen af ansøgerne. Dermed sikrer man, at alle ansøgere bliver konfronteret med nødvendige og vigtige spørgsmål, der indgår i bedømmelsen af ansøger.

Spørgsmål

Under en ansættelsessamtale spørger den unge kvindelige fagperson en mandlig ansøger om, hvordan han vil få en arbejdsdag til at hænge sammen med det at have et barn på 2 år. Fagpersonen, som ikke er leder, er på konfliktkurs med ligestillingsloven. Hvad gør du som TR i den situation?

Afskedigelser

Det er energigivende at deltage i ansættelsessamtaler, de er et udtryk for fremgang for virksomheden. Det skaber en positiv stemning, når der er udvidelse og fremgang.

Ganske anderledes er det, når der står afskedigelser på dagsordenen. Afskedigelser er en kilde til uro og usikkerhed blandt kollegerne. Formelt og grundlæggende skelnes der mellem to typer af afskedigelser. Den ene er begrundet i virksomhedens forhold, den anden er begrundet i medarbejderens forhold. Uanset type er det her vigtigt at understrege, at du som TR skal søge øjeblikkelig vejledning i din fagforening, når der er optræk til afskedigelser. Det er ganske afgørende at afsøge alle muligheder, fx kompetenceudvikling, omplacering mv. for at undgå afskedigelser. Kan det ikke undgås, så skal de berørte kolleger have en fair behandling og støtte til at komme videre i andet job.

Afskedigelser, begrundet i virksomhedens forhold, knytter sig til indskrænkninger og omlægninger, der reducerer antallet af medarbejdere. Tidlig indsats fra TR'en øger muligheden for indflydelse til gavn for kollegerne.

Ved afskedigelsesrunde er der procedurer, der skal følges for at involvere relevante parter i at finde eventuelt andre løsninger end afskedigelse. Det kan fx være at undersøge, om der er personer der overvejer pensionering eller nedsat tid. Proceduren har også et andet formål. Det skal gøre det muligt mentalt at bære den alvorlige belastning, som en afskedigelsesrunde lægger på medarbejderne i det hele taget og særligt de, der bliver afskediget. Proceduren gør det muligt at reducere den mentale belast-

ning af medarbejderen. Det giver en følelse af en eller anden form for kontrol i situationen, selvom den tydeligvis indebærer tab af kontrol over eget arbejdsliv og eksistensgrundlag.

Din leder skønner suverænt, hvem han kan undvære, og der findes ikke og må ikke findes regler for, hvem han peger på. Tidligere tiders "sidst ansat, først ud" (SIFU princippet) må ikke praktiseres. Lederen skal dog afskedige inden for saglige kriterier, og der er procedurer, der skal følges. Til procedure hører bl.a. en forpligtelse til at inddrage TR'en. Samarbejdsudvalget skal orienteres om de kriterier, som ledelsen vil anvende, og arbejdsmiljørepræsentanten skal ligeledes inddrages. TR'en har altså formelle rettigheder i forbindelse med afskedigelser, og det er muligt at søge indflydelse.

Lederen skal inddrage TR'en for eventuelt at finde andre løsninger. For lederen kan det også handle om at inddrage TR'en for at skabe legitimitet om egne beslutninger. Så vær forberedt på at blive taget som 'gidsel', men samtidig have muligheden for at være et korrektiv til ledelsen, der så og sige tester lederens beslutning. Med andre ord: Selv om lederen er suveræn, og der ikke findes objektive kriterier, så er det alligevel muligt for dig at få indflydelse på beslutningen om afskedigelse.

Det er almindeligt, at virksomheder har støtteforanstaltninger, fx konsultantsamtaler, genplaceringsprogrammer mv. for at komme videre i andet arbejde. Etableringen af støtteforanstaltninger kan være et fokuspunkt for en TR i forbindelse med afskedigelser. Desuden er der i fagforening og a-kasse rådgivning og anden hjælp at få. Vær opmærksom på dette og brug dem! En anden opgave i en afskedigelsesproces er din personlige hjælp til den ramte kollega. Du kan gennem samtale støtte og mentalt opmuntre, sammen kan I skabe et håb om, at der er en udvej, fx. en anden jobmulighed på en anden virksomhed, anledning til at søge ny uddannelse m.m.

En afsked lever videre på arbejdspladsen i mange år i form af fortællinger. Ledelsen kan blive ramt af en fortælling om, at den har handlet uetisk. Det samme kan TR'en, uanset at han har gjort sit arbejde korrekt. Derfor er det vigtigt at informere og tale med kollegerne, så langt som det kan lade sig gøre i processen uden at forbyde sig imod diskretionshensynet og den formelle tavshedspligt.

LØNFORHOLD OG LØNPOLITIK – KLUBBEN SKABER ÅBENHED OG MANDAT

Løn er en knap ressource, og der er konkurrence om lønkronerne. Kollegerne ansøger om flere kroner, end der er til rådighed i puljen, og forhandlingerne afgør, hvem der får, og hvem der ikke får. Nogle bliver tilfredse, andre skuffede. På arbejdspladser, hvor løndannelsen er ukendt, får myter om løn rig lejlighed til at udvikle sig til et problem i det kollegiale. Hvordan undgår man som TR, at skuffelsen bliver til et spørgsmålstejn ved legitimiteten i handlingerne? Det er ikke tilstrækkeligt at henvise til, at der er tale om en forhandling. TR og chef deler et ansvar,

og man hverken kan eller skal tørre det negative ansvar af på chefen. Når der er tale om en reel forhandling og et kompromis i resultatet, så deler TR og chef ansvaret. Løsningen er at aktivere medlemmerne i klubben til at lægge en lønpolitik, som TR'en skal arbejde for.

En lønpolitik indeholder principper, som TR kan målsætte og pejle efter. Den udtrykker de principper, som klubmedlemmerne vurderer som legitime i en løndannelse. Det kan fx være at værdisætte formel videreuddannelse eller positivt arbejde i det kollegiale, som principper der bør udløse lønforhøjelse. En klub beslutter også, om der skal arbejdes for lønudjævning, eller om den vil en løndannelse med stor lønspredning.

Det er ganske almindeligt, at der er stor uklarhed om lønniveauet og lønspredningen på arbejdspladsen. Der er risiko for myter om, hvem der er højt lønnede, og hvad der medfører mere i løn. "Hun er god til at stå på chefens bedetæppe, derfor får hun mere end mig". Vi konstaterer helt modsat, at ganske mange ikke kontrollerer deres egen lønseddel og ikke forstår dens opbygning. TR'en har brug for en målsættende lønpolitik og åbenhed om lønforhold. En forhandlet og besluttet lønpolitik er målsættende for klubben på baggrund af åbenhed om lønsammensætning og løndannelse. TR'en forfølger lønpolitikken ved fx lokallønsforhandlingerne og evaluerer resultatet og anstrengelserne på årets klubgeneralforsamling eller medlemsmøde. Resultatet af en sådan formel åben proces styrker det kollegiale samarbejdsklima og forøger din legitimitet som TR.

Åbenhed i lønforholdene modvirker mytedannelser. Det mest vidtgående princip er, at alle kender alles løn på arbejdspladsen. Det er formelt og reelt muligt at kende alles løn og lønsammensætning på arbejdspladsen. Ledelse og TR har ret til, under hensyntagen til dataregisterloven og persondataloven, at gøre alles løn åbent tilgængelig for de ansatte. Vi er klar over, at det er vidtgående, og at der findes mindre vidtgående løsninger, fx at kun årets løntildelinger og begrundelser gøres åbne. Men vi anbefaler, at man vedtager den mest vidtgående åbenhed, som principbeslutning i den lokale klub. I praksis kan du trykke lønoplysningerne i et lille hæfte eller elektronisk placere dem i en mappe som er passwordbeskyttet på intranettet.

Vi anbefaler, at du etablerer en lokal klub, hvis I ikke allerede har det. Men du kan også lige reflektere over fordele og ulemper her: Hvorfor en klub?

Det svarer vi på nedenfor.

TAG BESLUTNINGER, MEN SPØRG OGSÅ LIGE KLUBBEN.

Du kan ikke fungere som TR uden evne og vilje til at træffe politiske beslutninger.

De er ikke politiske i betydningen partipolitiske. Beslutninger er politiske, fordi de vedrører interessevaretagelse, og du har truffet et valg om mål og midler. Det gælder såvel i de konkrete

forhold, fx ved lønforhandlingerne, som de strategiske, hvor du løfter temaer af afgørende vigtighed for arbejdspladsen. Den ubeslutsomme person skaber sig intet indflydelsesrum og kan næppe løfte sit TR-ansvar i forhold til ledelse og kolleger. Omvendt bliver det et problem, hvis dine beslutninger ikke er i samklang med medlemmerne. En TR, der står alene med vigtige beslutninger, bliver isoleret i forhold til medlemmerne. Det er derfor nødvendigt at sikre dig en solid legitimering blandt medlemmerne. Et informeret og forhandlet beslutningsgrundlag gør dig stærk og troværdig i drøftelser og forhandlinger med ledelsen.

Det er ikke tilstrækkeligt at samle brudstykker op fra tilfældige og spontane møder med enkelte medlemmer. De spontane møder er mest anvendelige ved enkeltsager, der vedrører enkeltmedlemmer, men kan ikke bruges til en solid politiklægning. Du risikerer, at perspektiver og holdninger ikke er repræsentative og dækkende for medlemmernes holdning. Hvis du handler på et ikke-forhandlet grundlag, mister du troværdighed.

Svaret på den udfordring er at skabe et forum, hvor medlemmerne kan forhandle dit mandat. Vi kalder det for "forhandling", når medlemmerne afvejer interesser, formulerer, udvikler og bestemmer politikken. Du har ligeledes brug for at gennemføre møder, hvor medlemmerne både har indflydelse og når frem til beslutninger. Klubmødet er det optimale forum for en TR, men ikke alle arbejdspladser har en klub. De kan i stedet bruge medlemsmøder til politiklægning. På mindre arbejdspladser kan man i stedet bruge medlemsmøder.

Det er vores erfaring, at det kræver en særlig opmærksomhed at opbygge en kritisk, konstruktiv mødekultur på arbejdspladsen. Det skriver vi om senere. Nu først om, hvordan du som TR på store arbejdspladser med koncernstruktur og mange afdelinger eller ved fusioner kan skabe åbenhed og opnå indflydelse.

KONCERNER, FUSIONER OG OPBYGNING AF TILLID

Fusioner og divisionering er to modsatrettede tendenser, men de har det til fælles, at de medfører ændringer i samarbejdsrelationer og ledelsesforhold. I fremgangstider sker det også ved større ansættelsesrunder, der supplerer det eksisterende personale. Når det sker, har du en særlig rolle i at få samarbejdsrelationerne til at fungere i medarbejdergruppen og i din klub.

Udskiftninger i personalegruppen ændrer på relationsforholdene¹ i en virksomhed. Uproduktive statusspil og magtkampe kan afløse en god samarbejdsånd. Virksomhedskulturen udfordres af ændringerne, og det kræver aktiv handling at bygge tilliden op i personalegruppen.

Den enkelte spørger naturligt sig selv: "Er der er plads i båden til mig, hvem holder roret, hvem ror båden, hvor vil jeg hen, og hvor skal vi hen?"

På det uformelle plan udfordrer det enkeltpersoner og fagkulturer. Der opstår uenigheder, konflikter og kampe. De respektive fagkulturer kæmper om definitionsretten til den nye virksomhedskultur, og det kan enten blive en energidrænende proces eller en produktiv proces, hvor man sammen er aktive om at skabe en nyjusteret fagkultur. I kampe, hvor der er én vinder, er der også tabere. I stedet for enten den ene eller anden kultur "vinder", så kan der fokuseres på at skabe en fælles ny kultur. Den første forudsætning er at kalde åben ved navn. Hvilket vil sige, at der tales åbent om risikoen for at man slider sig op i interne kampe. Den risiko kan i stedet adresseres ved at fokusere på en fælles tredje kultur. I et plan er det ganske vist en ledelsesopgave at lede forandringen, men det er en TR-opgave at gå aktivt ind i eget råderum og arbejde for en fælles fagkultur, som vi også kan betegne som en lokal klubkultur.

På det formelle plan følger TR-organiseringen den tilsvarende ledelsesstruktur. Det betyder, at TR'er, medlemsgrupper og eventuelt faglige klubber skal justere koblingen mellem TR'en og medlemmer. Som oftest medfører det afholdelse af ny generalforsamling og bekræftelse eller nyvalg af TR og suppleant. TR's virkemidler i opbygningen af en fælles klubkultur er både formelle og uformelle. De uformelle fungerer gennem den daglige kommunikation, ved de fælles mødesteder ved frokostpausen, kaffemaskinen, kopimaskinen og lignende. Her vikles du som TR ind i fortællinger om "de andre" og deres måder at handle på. Og her kan du vikle dig ud gennem konkurrerende fortællinger, der skaber fælles forståelse og ændrer afstandtagen til positiv nysgerrighed overfor det nye, det anderledes og det uforståelige.

Dine formelle virkemidler i opbygningen af en fælles klubkultur er fokuseret i klubbens styredokumenter². Det er grundlæggende forretningsorden og vedtægter, men det er i særlig grad de vigtige politiklægningsområder. Derfor anbefaler vi, at TR'en tager initiativ til at genforhandle lønpolitik og andre vigtige politikområder som et led i processen frem mod en fælles kultur. Det kan synes som et tungt og besværligt ærinde, men fordelene er at 'ryste dynerne', hvorved de lokale og umiddelbare selvølgeligheder udfordres ved at komme ud i lyset og blive italesat. Udfaldet er enten en reformulering eller bekræftelse af den førte politik. Generelt gælder ved større organisationsændringer, at de slår hurtigere igennem end den menneskelige omstilling. Vi siger, at det er en langstrakt proces, hvor fire år er kort tid. Det er vores erfaring, at det tager mindst fem år at nå frem til at formulere fælles interesser efter en fusion og sammenlægning. Så er erfaringerne delt, og tillid kan opstå.

¹ Selv en enkelt udskiftning i teamet medfører, at teamet skal dannes på ny med nye aftaler og genforhandling af arbejds gange og værdier.

² Styredokumenter er en samlebetegnelse for klubbens politiske dokumenter, som udgør TR's formelle arbejdsgrundlag. Basis er en forretningsorden og vedtægter suppleret med referater. Udvidet kan der være tale om egentlige politiklæggende dokumenter, fx lønpolitik.

TR-SAMARBEJDE PÅ TVÆRS I STØRRE VIRKSOMHEDER

TR's hovedfunktion ligger lokalt, medmindre man er fællestillidsrepræsentant. I større enheder og virksomheder er der behov for at opbygge et samarbejde mellem alle tillidsrepræsentanterne på tværs af virksomheden.

Virksomhedsledelsen kan søge legitimitet i forhold til de ansatte via de ansattes organisationer. Dvs. TR'er, samarbejdsudvalg og arbejdsmiljørepræsentanter (AMR'er). Det skaber et rum for deltagelse og indflydelse.

Det tværgående koordineringsbehov viser sig især ved organisations- og politikændringer. Vi mener, det er for sent at etablere et TR-tværgående samarbejde, når ændringer bliver annonceret. Et funktionsdueligt tværgående TR-samarbejde bygger på en allerede eksisterende organisation og positive erfaringer med samarbejdet. Spørgsmålet er: Hvor kan det tværgående samarbejde tage sit udgangspunkt?

På større offentlige arbejdspladser er der jf. samarbejdsaftalen³ et hovedsamarbejdsudvalg (HSU), som spiller en rolle i det tværgående samarbejde. Medlemmerne af hovedsamarbejdsudvalget kan af gode grunde ikke have kontakt med alle medlemmer og afdelinger. Derfor opstår der et behov for et tværgående forum, der kan danne base for HSU-medlemmerne og medlemmer af bestyrelsen. Det vil sædvanligvis udgøres af samtlige TR'er og AMR'er. Dette forum kan optræde som et etableret samarbejdsforum og i en række tilfælde er det tilstrækkeligt som base for det tværgående arbejde.

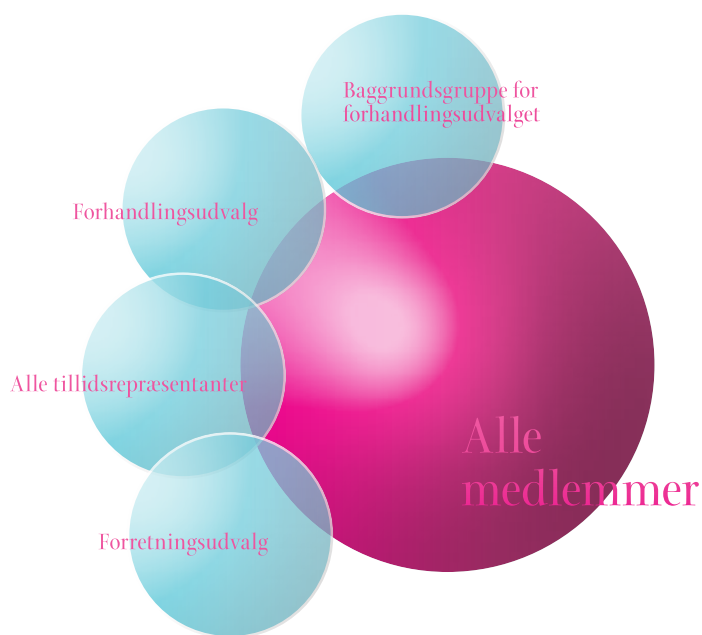
I store virksomheder kan det blive en lidt tung organisation, fordi det består af både TR'er og AMR'er. Blandt andet derfor kan det være nødvendigt at opbygge en organisation bestående udelukkende af TR-repræsentanter og en tilsvarende parallel organisation for AMR'er⁴.

Jo større organisering, desto flere kræfter bruges der på selve organiseringen. Det er en overvejelse værd, hvor balancen mellem organisation og effektivitet skal findes. Vores erfaringer siger, at der er behov for, at TR-gruppen organiserer et eget forum, som kan træde i aktion, når det er nødvendigt. Samtidig anerkender vi at de lokale betingelser og udfordringer kan kalde på en anden organisering. Vores fokus er på opbygningen af kapacitet og kompetencer på TR-området.

Den formelle organisering

Den formelle organisering er nødvendig for at kunne tilvejebringe et legitimt grundlag at forhandle på. Den formelle organisering udtrykkes i form af forretningsorden og vedtægter. Derudover definerer gruppen, hvem der har initiativretten til mødeindkaldelser og dagsordensætning. Nogle opererer med en fast mødekadence, andre supplerer med at indkalde ad hoc. Vi anbefaler, at man vælger et lille forretningsudvalg, der samler og modtager de nødvendige informationer fra TR-gruppen og fra HSU. Det forenkler informationsstrømmen, hvis der er repræsentation fra HSU i forretningsudvalget.

Der gælder de samme opmærksomhedspunkter ved opbygningen af denne del af organisationen, som ved opbygningen af den lokale faglige klub. Det formelle politikgrundlag formuleres i styredokumenter, som sagtens kan placeres i fx Dropbox på nettet. Der arbejdes tillige uformelt i mere eller mindre løse netværk. Møderne indeholder vidensopbygning, politiklægning, strategiovervejelser og formulering af fælles initiativer.



³ På statens område henvises til samarbejdssekretariatet: www.samarbejdssekretariatet.dk
 På det kommunale henvises til: www.kl.dk/Arbejdsgiver-og-lonforhold/Aftale-om-tillidsrepraesentanter-samarbejde-og-samarbejdsudvalg-id103089
 På det private område er der ikke ret til SU med mindre det fremgår af overenskomst eller lokalaftale, dog skal medarbejdere på virksomheder med mere end 35 medarbejdere høres og informeres, hvorfor der ofte er et SU.

⁴ På det kommunale område er SU ofte omdannet til et såkaldt MED-udvalg, hvor både TR og AMR deltager. Der er organiseringen derfor anderledes.

FORHANDLINGSERFARINGER FRA EN STØRRE OFFENTLIG ORGANISATION

Det er en udbredt praksis inden for rammerne af virksomheds-overdragelsesloven, at en direktion opsiger aftaler i forbindelse med fusioner. Hvis din arbejdsplads indgår i en fusion, kan du regne med, at aftaler bliver opsagt. Der er derfor et behov for, at TR-gruppen finder sammen i et forhandlingsfællesskab.

Et forhandlingsfællesskabs formål er at styrke TR-siden i forhandlingerne, og det kan kun ske, hvis forhandlingsdelegationen har en høj grad af legitimitet i arbejdet.

Det udgør en særlig udfordring, fordi opbygningen af et forhandlingsfællesskab finder sted samtidig med, at du sandsynligvis selv er på valg, skal styrke samarbejdet mellem “nye” og “gamle” kolleger, opbygge ny klub eller måske etablere relationer til en ny ledelse.

Vi kan konstatere, at dominerende ledelsesdiskurser i dag får mange chefer til at afholde sig fra et mere forpligtende samarbejde med TR'en. Vi kan ligeledes konstatere, at de foretrækker at bruge SU-systemets samarbejdsstreng og ignorerer TR'en og forhandlingsstrengen.

Vi peger på, at samarbejdssystemet er rådgivende og vejledende for ledelsesgruppen og på den måde mindre forpligtende end forhandlingssystemet. TR-gruppen skal være meget skarp på, at den repræsenterer medarbejderne, og har en forhandlingsret, som den ikke skal overgive til HSU eller SU.

Vi anbefaler, at du som TR investerer tid og kompetencer i at opbygge et fælles forhandlingsforum, der har mandat til at forhandle med ledelsen. En forhandlerorganisation kan opbygges på forskellig vis. Vi har erfaring med, som ovenfor beskrevet, at opbygge et stående TR-forum⁵ for samtlige relevante TR'er i virksomheden med tilhørende forretningsudvalg.

I forbindelse med forhandlinger vælger TR-forum en baggrundsgruppe, der kan reagere hurtigt og være refleksionsforum for forhandlergruppen.

I en sådan organisationsopbygning skal du være opmærksom på, at der er feedback til og fra medlemmerne. Det kan ske ved stormøder eller gennem TR-netværket. Ved stormøder inviterer I samtlige berørte til information, refleksion og beslutning. Formuleringen af en pressemeddelelse er et eksempel på en beslutning fra et stormøde.

Vi slutter hermed den første del om TR-arbejdet inden for den danske model. I resten af bogen skal vi rette fokus på dine opgaver og repræsentation i skyggen af den danske model. Vi skal i det følgende kort illustrere disse skyggeopgaver med tre case-eksempler hentet fra vores hverdag.

1. case: Sommerseminaret

I forlængelse af et TR-møde med din leder, hvor I har vendt forskellige sager, spørger han om din vurdering af sommerens seminar. Om hvad du ‘sådan helt personligt’ mener om udkastet til programmet? Du svarer ærligt, at det ser godt og spændende ud. I den efterfølgende snak oplyser din chef, at den eksterne oplægsholder, som mange kolleger har ønsket skal komme i år, desværre ikke kan komme før kl. 17-19, og det betyder, at den sociale sammenkomst må sløjfes og middagen i øvrigt må skydes en halv time. ‘Om hvad jeg mener om det?’. Du ved, at flere af dine kolleger har presset på for, at arbejdspladsen skal invitere denne spændende og relevante oplægsholder, omvendt ved du også som TR, at den sociale sammenkomst på sommerseminaret er værdsat af mange. Desuden har flere af dine kolleger på seneste udtalt sig kritisk om de stadig flere ‘gratis merarbejdstimer’, der lægges efter kl. 17.

Hvad svarer du din leder?

2. case: Stresssygemeldte

Du modtager mandag morgen en mail fra en kollega, som har meldt sig langtidssyg via egen læge. Kollegaen har ikke angivet nogen grund, men du har faktisk været bekymret på din kollegas vegne og har italesat det - forsigtigt og diskret - overfor din kollega. På det tidspunkt og i samtalen anerkender kollegaen sin konstante og meget hørlige ‘forpusthed’. Kollegaen slår det hen med en forklaring om mange sammenfaldende opgaver for øjeblikket.

Tre måneder tidligere har du fået en lignende orientering om en tilsvarende sygemelding fra en kollega i en anden afdeling. På andre kolleger kan du forstå, at her har der også været tale om stressrelateret sygdom.

Sidste år var der også en stressrelateret sygemelding, og her foretog vedkommende kollega en arbejdsskadeanmeldelse, dog uden at Arbejdsskadestyrelsen gav medhold pga. manglende dokumentation. I kølvandet på denne første arbejds-skadesag har du sammen med den lokale AMR rejst sagen overfor ledelsen. Den har også været sat på samarbejdsudvalgets dagsorden, hvad angår den stigende opgavemængde og ikke mindst de stadig kortere opgavetidsfrister. Ledelsen er opmærksom på problemet, men derudover er der ikke sket nogen forandring i arbejdsvilkårene.

Du indkalder til fagligt fyraftensmøde. Halvdelen af dine kolleger kommer. Få af de øvrige har meldt afbud. Du redegør for din oplevelse af de tre sager. Mange af dine kolleger er enige og nogle endda oprørte. Du foreslår, at I skriver et åbent brev til ledelsen. Nogle tilslutter sig ideen, andre udtrykker betænkelighed, hvad skal det nytte og hvad kan kon-

⁵ Det kan også hedde TR-gruppen, TR-ringen mm. Brug de overskrifter, som passer i din sammenhæng.

sekvensen ikke blive? Øvrige forklarer deres mange opgaver med henvisning til at ville hjælpe de borgere, som de jo er sat i verden for at betjene. Flere nikker til dette.

Hvad gør du nu?

3. case: Årets lokallønspulje

Årets lokale forhandlinger om nylønsmidlerne står for døren. Du indkalder sædvanen tro til ansøgninger, hvad angår kvalifikations- og engangstillæg. Flere af dine kolleger, som vil søge, kommer forbi dit kontor og lader dig forstå, at de har høje forhåbninger til dette års fordeling. Du anerkender fuldt ud deres store indsats, men fortæller dem, at også andre vil søge. Samtidig sender ledelsen deres oplæg ud om fordelingen af årets lokallønsmidler. Du bliver overrasket over deres forslag om en kollektiv fordeling af årets midler. Det er stik imod tidligere praksis, men det sker nu i fuld anerkendelse af alle medarbejders store indsats i forbindelse med fusionen.

Hvad er din reaktion?

Ud over de konkrete og lokale løsninger på de tre cases her, er de også alle tre udtryk for de forandringer, som arbejdsmarkedet igennem de sidste godt 20 år har undergået. Der findes i dag intet arbejdsområde, som ikke på den ene eller anden måde har undergået en markant udvidelse af den enkelte medarbejders opgaver og dermed ansvarsområde. Samtidig øges ledelse og kontrol på stadig mere avancerede måder qua de teknologiske landvindinger og nye intimteknologier. Det er i dette spændingsfelt mellem nye produktionsvilkår og nye ledelsesprincipper, at du er TR. Det stiller nye krav og udfordringer til dig som TR. Det skal vi uddybe i næste afsnit. Hensigten er at forstå og forklare de nye vilkår for dit TR-arbejde.

AT VÆRE TR BLANDT SELVLEDENDE KOLLEGER OG NYE KONTROLMEKANISMER

Selvledelse foregår i dag næsten på alle arbejdspladser. Det er ikke længere forbeholdt funktionærer inden for forskning og administration. Det sker også for timelønnede inden for produktion og fremstilling. Her hedder det oftest 'selvstyrende team', der i høj grad indfrier kravet om øget konkurrencedygtighed gennem både produktivitets- og effektivitetsløft. Det er simpelt hen smartere at medarbejderne selv kontrollerer og koordinerer deres arbejde frem for at blive overvåget af en formand eller leder fra et glasbur. Omstillingsparathed og fleksibilitet er de nye konkurrencevilkårs betingelser. På samme tid er denne udvikling også efterspurgt af medarbejderne selv. LO-fagbevægelsen formulerede i 1990'erne et DUA-princip (Det Udviklende Arbejde),

som både skulle sikre medlemmerne reallønnen og give dem indflydelse over eget arbejde. Denne udvikling har betydet (eller har medvirket til), at lønarbejdet har undergået en radikal forandring fra at være et middel til livets opretholdelse og en normpligt til i dag – også – at være et karrieremål og en menings-skabende identitetsfaktor for den enkelte lønmodtager. Det er imidlertid et tveægget sværd. Den gode side er, at det faktisk kan lade sig gøre at have et meningsfyldt og tilpas udviklende arbejde. Den dårlige side er, når arbejdet fylder hele ens meningshorisont og overskrider grænsen til det private og åbner dermed op for en grov udnyttelse af den enkeltes ressourcer.

Den meningsskabende identitetsfaktor forfører mange til at tro, at de har ens og fuldstændige sammenfaldende interesser med deres arbejdsgiver. De glemmer, at de lever af at sælge deres arbejdskraft på et marked, hvor nogle køber, og andre sælger. Fagforeningen og TR-repræsentantens perspektiver bliver betragtet som en hindring for egen personlige udfoldelse. Og det gælder ikke kun 'skæbnefællesskabet' om virksomhedens ve og vel. Det rækker langt videre i dag. Opgaveansvaret betyder tætte og konstante relationer til den nærmeste leder, hvor varetagelsen og løsningen af opgaven let vender op og ned på den formelle relation mellem leder og medarbejder. De nye tætte og personlige relationer betyder en stigende efterspørgsel efter medarbejdere med humor, fleksibilitet og en udadventt personlighed. Du skal kunne tåle og håndtere en ny og mere privat og intim relation til dine kolleger og ikke mindst din leder. En robust og udadventt personlighed vidner om overblik og indsigt i at kunne håndtere mange og tætte komplekse og uforudsigelige relationer i løbet af en arbejdsdag. På samme tid er disse kompetencer også stærke personlige brands for medarbejderen. Denne udvikling betyder, at ledelse er blevet til 'ledelse af selvledelse', hvor medarbejderen mentalt kan føle, at modsætningen står mellem enten en spændende karriere eller et kedeligt job, afhængig af selvledelsens omfang.

“Jeg behøver ingen babysitter, og jeg vil gerne have lov til selv at tage ansvar for mine egne arbejdsforhold”.

(citat fra kollega på tidligere arbejdsplads).

Inden for en sådan tæt relation fremstår du som TR derfor let som en bagstræber, en maskinstormer, en outdated Thomas Nielsen med røde seler, hvis du insisterer på formalia og antyder uenighed. Det har altid været ledelsens syn, det er ikke nyt, men det bliver i stigende også kollegers. Her er der selvfølgelig branche- og sektorforskelle mellem lønmodtager- og karriererefag, men stadig flere kolleger stiller spørgsmålstegn ved TR-institutionen. Ikke kun ud fra prisen for medlemskab, men også om repræsentationslogikken:

En beslægtet kritik, om end mere stille, er den, som kommer fra kolleger inden for velfærdsprofessionerne. De er sådan set enige i og bakker op om TR-repræsentationen, men synes på samme tid, at det faglige arbejde ikke må gå ud over målgruppen: Patienterne, klienterne, studerende, de ældre, eleverne osv. Vi mener, at den positive dedikation til arbejdet kan overskride en grænse, hvor man ikke længere yder omsorg for sig selv.

På samme tid og i forlængelse af de nye mere tætte og dynamiske relationer til ledelsen, så indføres der samtidig nye ledelses- og kontrolsystemer inden for præmisserne om selvledelse. Vi kan fx få øje på:

1. For det første indføres der 'gør-det-selv' princippet, hvortil nye opgaver indføres ud over de primære (tidligere tiders stabsfunktionsservice afløses af digitale løsninger, der selv skal hentes, læses, installeres og eventuelt justeres). Dette skal gøres igen ved version 2.0 osv.
2. For det andet indføres der tættere kontrol i form af selvkontrol såsom skemaer, projektskemaer, tidsregistrering mv. (De er også gode værktøjer til at effektivisere ens arbejdsdag, men er stadig kontrol).
3. I forlængelse af punkt to er der en udbredt nul fejls kultur. Ikke længere på tekniske specifikationer og standarder, men også på kommunikationen. Fx forventningen om svar på mail eller sms mht. bekræftelse på, at du har modtaget beskeden.
4. Øget ledelse, der indføres vis-a-vis opgaveansvaret. Selvom der sker en uddelegering af arbejdsområder og ansvar til den enkelte medarbejder, genindføres ledelsen med stort L eller som det hedder på nudansk: Management. I den offentlige sektor er dette noget nær en revolution og et direkte opgør med velfærdsprofessionernes faglige autonomi og dermed råderum. I stedet for faglige standarder for god undervisning, sygepleje eller socialrådgivning indføres nu management, og disse ledere rekrutteres ikke længere fra professionen og arbejdsstedet selv, men udefra og fra landets forskellige management og embedsmandsskoler. Ledelsestæft efterspørges i form af visioner og karisma, mens faglighed og erfaringer er et udtryk for en stationær indstilling. Her er private virksomheder dog noget mere konservative: CV'et og tidligere opnåede substantielle resultater tæller stadig, når ledere skal rekrutteres i det private.

Det er i dette nye synlige ledelsesrum, at TR'en stadig har en vigtig funktion at udøve, og hvorfor mange kolleger stadig efter-spørger og ønsker en TR, uagtet at få ønsker at påtage sig denne opgave. For det er i krydsfeltet af de konstante og løbende overlap mellem opgaveansvar og ledelse, at konflikter opstår. Både på det personlige plan qua de tættere relationer, men også som konflikt mellem lønmodtager og arbejdsgiver. Vi skal her understrege, at økonomiske kriser kan forstærke konflikterne eller øge sandsynligheden for deres opståen, men vores pointe er, at konflikterne også er der i perioder med økonomisk fremgang.

Det er inden for denne nye kompleksitet af konstante forskydninger mellem tæthed og distance og mellem identiteter og konflikter på arbejdspladsen, at TR'en og tillidsmandssystemet aktualiseres, og funktionen varetager nu to parallelle og overlappende opgaver. Opgaverne inden for den danske model har vi behandlet ovenfor. Nu skal vi se på skyggeopgaverne i forhold til spørgsmålet om åbenhed, deltagelsesformer og indflydelse.

Del 2

TR i skyggen af den danske model

Del 2

TR I SKYGGEN AF DEN DANSKE MODEL

I dette kapitel vil vi uddybe, hvad vi mener med TR i skyggen af den danske model. I skyggen af den danske model er alle de relationer og situationer, hvor ledelsen eller din leder agerer, som om der er et helt frit ledelsesrum.

Og det selv om der intet frit ledelsesrum er i Danmark! Selv de arbejdspladser, som ikke er omfattet af den danske model og dermed mangler både overenskomst, TR-repræsentation eller lokale aftaler, så er alle ansatte og medarbejdere i Danmark sikret rettigheder enten via lovgivningen eller lokale husaftaler. Det gælder fx repræsentation i det lokale samarbejdsudvalg, selv om det ikke nødvendigvis sker i form af en TR og dermed den tryghed, det sikrer vedkommende. Minimumslønnen er også gældende, selv om virksomheden ikke har en overenskomst. Derudover har mange virksomheder uden en overenskomst ofte en husaftale, som både er et værn mod overenskomsten, men også sikrer medarbejderne en tilsvarende forudsigelighed og pålidelighed, som en overenskomst gør i forhold til ansættelsesforhold og ikke mindst i forhold til løn og arbejdets omfang. Dertil gælder lovgivningen selvfølgelig for alle, fx ligestilling og ikke mindst arbejdsmiljøet, hvor Arbejdstilsynet kan lukke virksomheder, som har farlige arbejdspladser, indtil dette er udbedret.

Vi er derfor på alle måder langt fra Bangladesh, hvor cirka 1.000 tekstilarbejdere i 2013 døde i sammenstyrtningen af en kæmpepestor fabriksbygning. Tragedien sættes i yderligere relief af, at arbejdsmiljømyndighederne forinden på opfordring fra bekymrede ansatte, havde beordret ejeren til at gøre noget ved de mange revner og huller i bygningen. Det skete ikke men derimod blev medarbejderne beordret til at genoptage arbejdet.

Sådan er det ikke i Danmark. Der er intet frit ledelsesrum, men det sker oftere og oftere, at ledelsen agerer som om der er et sådant. Her er det klassiske TR-opgave at reagere på en sådan adfærd og praksis, enten ved at rejse dem som sager, hvis det berører kolleger eller også bringe sagen for SU, hvis sagen er mere principiel og dermed forventelig vil gentage sig. Udover denne mere sagsbehandlende TR-opgave, bliver en ny og stadig mere vigtig opgave, at italesætte fordelene ved den danske model om fordelene ved en fælles og gensidig forpligtende aftale.

Her taler vi selvfølgelig ind i den normative forståelse af, at fælles aftaler gensidigt forpligtiger hinanden og er til det fælles bedste. Det skaber tillid, ejerskab og et godt arbejdsmiljø. Win-win situationer, som det hedder på nudansk.

Den præmis er bare ikke længere indlysende for din leder, ej heller rigtig for vedkommende. Det skyldes ikke nødvendigvis ideologi eller udtryk for en arrogant ledelses take off. Der er ofte tale om et funktionelt imperativ, dvs. presset for forandring og udvikling er så stort, at det kræver en ledelse, der hurtigt og fleksibelt kan imødekomme denne udfordring. Et sådan ledelsesrum kan opnås på en af følgende tre måder (eller i kombination):

1. Medarbejderne opnår økonomisk kompensation for merarbejde, eller der ansættes flere medarbejdere.
2. Medarbejderne accepterer den økonomiske og/eller politiske situation, fx i form af lønnedgang eller i accept af afskedigelser.
3. Ledelsesrummet kan også skabes gennem en hurtig organisationsændring, der bl.a. omfatter nye arbejds gange og opgaver og dermed et forventet produktivitetsløft. Forestillingen er desuden, at forandringens gennemførelse står og falder med dens hurtighed. Jo hurtigere og mere gennemgribende organisationsforandring, jo mere sandsynlighed er der for dens succes.

Vi er af den opfattelse, at det er den tredje strategi, der i dag ofte vælges og det på bekostning af de to første strategier. Den tredje strategi fremmes også af klækkelige bonusser i lederens kontrakt. Denne forandringsstrategi betyder, at ledelse i dag alene bliver et spørgsmål om forandringsledelse. Ledere rekrutteres efter dette kriterium, hvorfor en typisk lederprofil består af følgende:

- A. Forandrings- og udviklingsorienteret.
- B. Energisk, positiv og optimistisk.
- C. Loyal og fokuseret på den udstukne strategi.

Den nye ledertype er ofte en yngre person med masser af gå-på-mod og ser alle problemer som udfordringer. Enhver ny strategi er tegn på fremskridt og et logisk svar på det, som den tidligere strategi alligevel ikke kunne løse. Rekrutteringen og diverse kontrakter sikrer også, at loyaliteten går op ad, mens opgaver ekspederes og delegeres ned ad til medarbejderne.

Det er i dette nye ledelsesrum, at al tale om aftaler og gensidige fordele forstummer. Det er støj for en ledelse, som alene er beslutningsorienteret. Endvidere er presset på ledelsen så stort, at viden heller ikke længere hverken er en forudsætning eller en nødvendighed for god ledelse. Det er derimod uvidenheden. Ikke som gammeldaws uvidenhed, men som en strategisk og nødvendig forudsætning for at håndtere kompleksiteten af oplysninger, input og modsatrettede krav. Her er uvidenhed en forudsætning for den absolutte forandringsparathed. Ved at fjerne og eliminere al viden og formelle begrænsninger opnås en enkel og overskuelig beslutningssituation, der gør det muligt at tage en beslutning. For det at tage beslutninger er netop ledelse i dag. Og jo flere beslutninger, der kan tages inden for kort tid, så er der tale om executive excellence, ledelse af højeste klasse. Lederen belønnes klækkeligt, mens medarbejderne segner under forandringer uden forankring.

Dette paradoks mellem viden og beslutning udfordrer den danske model, som bygger på dialog og anerkendelse af hinandens interesser, og det stiller nye krav og nye måder at være TR på.

Vores påstand om, at viden ikke indgår i beslutninger betyder ikke, at viden er forsvundet fra ledelse. Der læses stadig mange digre rapporter, notater, evalueringer, regnskaber og budgetter, men viden indgår ikke i selve beslutningen. Viden og dens input af oplysninger er blevet eksternaliseret.

Det sker i form af beslutningens unikhed, som omfatter de beslutningssituationer, som er så komplekse og ofte så betydningsfulde, at erfaringen, det logisk indlysende og det åbenlyst evidente, må tilsættes i hensyn til unikheden. Det er i denne situation, at ledelse så og sige opfindes og bliver til ledelse netop i kraft af beslutningens unikhed. Karisma og selvrefleksivitet bliver nye dyder, der supplerer eller end dog erstatter tidligere ledelsesdyder som erfaring og faglig dømmekraft. Den personlige stil bliver omdrejningspunktet, også i kommunikationen med omverdenen. Beslutningen hviler ikke længere alene på et oplyst og rationelt grundlag, men også, hvad ledelsen har hørt og set og i øvrigt selv finder rigtigt i situationen. Beslutningen indhyles i et mystisk fundament, hvor den eneste tidsdimension bliver en usynlig, men altid lys fremtid.

Det er i dette nye ledelsesrum med beslutningens unikhed at formaliserede aftaler og øvrige begrænsninger på beslutningen tilsidesættes. Selvfølgelig gælder lovgivningen og aftaler italesættes, men i stedet for at afdække deres begrænsninger på beslutningen, så udfordres de, og der sættes ofte spørgsmålstejn ved deres legitimitet og ikke mindst funktionalitet. Dette gælder især for indgåede lokalaftaler. For når enhver beslutningssituation er unik må beslutningen tages fuldstændig fri af bindinger, herunder driftshensyn. Så friheden for ledelse er beslutningens frihed. Den behøver ikke at have et ideologisk fundament.

At dette i dag kan forekomme skyldes selvfølgelig den udstrakte delegation af beslutningskompetence til den administrerende direktør. Både private og offentlige organisationer er i dag opbygget efter en virksomhedsmodel med en suveræn dispositionsret til den ordførende direktør og med bestyrelsen 100 procent bag direktionen (så længe der er sorte streger på bundlinjen og mediemæssigt ro).

Det er i dette arbitrære rum af både viden og uvidenhed af både aftaler og beslutningsfrihed, at du som TR skal deltage og søge indflydelse på vegne af dine kolleger. Så selv om der i alle situationer i dag formelt set er en ramme om ledelsen, så er dette ikke tilstrækkeligt for både at kunne deltage og opnå indflydelse. Det er heller ikke nok at kunne håndtere et stadig øget videnskrav for at deltage som repræsentant i beslutningsprocessen. Du må også opbygge platforme, hvorfra du kan opnå et åbent og klart mandat fra dine kolleger til at blande dig i beslutningernes unikhed. Endelig og ikke mindst, må du må også kunne deltage og håndtere dine reaktioner i dette unikke ledelsesrum. Vi siger, at TR-arbejdet er et korrektiv til ledelse.

I det følgende skal vi komme med bud på, hvordan du håndterer situationens unikhed og opnår indflydelse uden for de formelle mødefora og procedurerne for håndtering af sager.

DEN PERSONLIGE TR-STIL I DET UNIKKE LEDELSESROM

Glasset er altid halvt fyldt. Husk det. For ellers kan du ikke kommunikere med din leder. Derfor ser du altid udfordringer - ikke problemer. Du påpeger ikke fejl, men finder løsninger til fælles bedste. Det gælder også i personsager, hvor ledelsen åbenlyst ikke overholder formalia, og du sætter din fagforening på sagen. Selv om sagen går sin faglige gang, så skal du stadig i denne situation fastholde din evaluerende, men løsningsorienterede og evaluerende stil, som også indeholder en løsning for din leder. For kun derved lytter din leder og måske/måske ikke tager imod dine input. Det kan ikke forudsiges pga. beslutningens unikhed. Men sandsynligheden øges, og den chance er værd at forfølge. Det skal heller ikke afholde dig for at bede om at få glasset fyldt helt op.

Vær tigerdyret⁶ for din leder

Du skal ikke hoppe som tigerdyret, men være mobil. Deltag i virksomhedens receptioner og øvrige sociale arrangementer. Dit faglige engagement skal smitte og skabe glæde. Brug gerne humor. Så det er ikke slesk tale, men engagement og din blotte tilstedeværelse, der påvirker. Forvent ikke umiddelbar pay back, hvis overhovedet nogen. Det er selvfølgelig svært ikke at gøre, men gør du det, så risikerer du blot, at al din hoppen rundt i sidste instans er en sur pligt og i værste fald ender ledelsen med at være tarvelig ved at overse dig og dit engagement.

Din mobilitet gør også, at du kan hoppe ned til din leder, når lokummet brænder og forelægge – helt uformelt – dit syn på sagen, som ikke er et partsindlæg, men et perspektiv, der rummer en fælles fremtid. Igen er det helt op til lederen at beslutte, om der lyttes, og om han tager imod budskabet. Også i de situationer, hvor lederen giver udtryk for, at 'jeg hører, hvad du siger'. De to første designertip til din personlige TR-stil er velkendte og findes i mange udlægninger inden for temaet: Happy-go-lucky-strategier. Vi skal her tilføje et par ekstra ingredienser, der lige løfter din stil over gennemsnittet og øger sandsynligheden for din indflydelse. Den ligefremme udlægning er, at du er klogere end din leder, men fortæl det ikke – vis det.

Automatismer – relationer frem for manden...

...er Morten Olsens svar på den menneskelige fejl, der italesættes af medierne som årsagen til modstanderholdets afgørende mål. Derfor trænes landsholdet i automatismer, så fejl undgås eller minimeres. Fokus flyttes fra manden til holdet og bolden og dermed dets spilsystem. Problem og løsning placeres i højere grad i relationerne og organisationen, og kun sjældent isoleres til den enkelte.

Du skal gøre det samme. Når din leder kritiserer en navngiven kollega for en upassende opførsel, så skal du bringe lederen ind i relationen, og hvad lederen har gjort for at ændre medarbej-

⁶ Tigerdyret kommer hoppende ind i historien, vælter Peter Plys omkuld, sætter sig på Peter Plys' store mave, og siger: "Hva' er du for'n en?" Tigerdyrets stemme er altid lys og glad, hvilket til tider har en smittende effekt på de andre i Hundredemeterskoven.

derens gøre og laden. Så frem for en kontant fyring og en langstrakt sag om uberettiget fyring, får du vendt det til en advarsel, som medarbejderen kan arbejde med og lederen opnå en effekt ved.

Eksemplets magt

Vær konkret. Din leder forstår ikke generel og abstrakt tale. Kom med forslag, konkrete eksempler og anvis løsninger. Det kan fx være forslag til en ny procedure for håndtering af borgerklager, der både beskytter medarbejderen mod urimelige anklager og beskyldninger, men også sikrer borgeren en tilfredsstillende håndtering af utilfredsheden.

Kom med eksempler, når du i det lokale SU fx diskuterer udfordringer eller utilfredsstillende performance af medarbejdere. Forklar hvorfor ingen af dine kolleger tilkalder it-service, selv om det er åbenlyst, at kopimaskinen ikke virker, og den faktisk er til for at blive brugt af dine kolleger. Du kan fortælle ledelsen, at den eksisterende fejlmeldingsprocedure er meget omstændelig og synes mere at tjene it-afdelingens statistik over kopimaskinernes fejl og mangler end at afhjælpe det konkrete problem, hvorfor ingen af dine kolleger fejlmelder kopimaskinen. Det er nemmere at finde en anden kopimaskine, trods evt. kø end at søge og udbedre fejlen, når den opdages lokalt. Gennem det konkrete eksempel kan der åbnes op for en fælles forståelse af en given opgavefordeling, og hvordan den – måske – kan tænkes og gøres anderledes.

Det konkrete eksempel taler fint ind i beslutningens unikhed ved netop selv at være unik. Derved kan eksemplet kobles til beslutningens unikhed. Det er dog ingen garanti for succes. Ledelsens forestående beslutning kan let immunisere sig fra input gennem forskellige ledelsesteknologier såsom tautologier og uendelig regres. I forhold til netop eksemplets magt skal vi gennemgå disse reaktioner og logikker, og hvad du kan gøre ved dem.

Eksemplets afmagt

Opstår når din leder benytter sig af tautologi og uendelig regres: Tautologi er altid det positive (sande) udsagn. Det tautologiske ledelsesræson er derfor altid, at selv om det går dårligt så går det fremad og når du præsenterer et ønsket eksempel på et kritiskabelt forhold, så svarer din leder kækt, at problemet netop blev løst i det eksempel, så hvad er problemet? Denne reaktion kan gentages i det uendelige i forskellige versioner og dermed tage karakter af en uendelig regres. Det sker typisk, hvis du reagerer med at dygne nye eksempler på bordet. Her kan lederen enten parere ved at henvise til, at også disse eksempler jo er løst, ikke var noget reelt problem eller også, at de selvfølgelig snarest må løses, 'og det er vi helt enige i', men hvad er så problemet?

Disse forskellige variationer kan også suppleres i en udvidet uendelig regres, hvor din leder konkluderer, at alle dine eksempler jo netop blot er eksempler og derfor ikke er en generel tendens.

Øvelse: Hvad gør du så? Når eksemplet blot er et eksempel eller også en udokumenteret påstand?

Dokumentation – det klassiske svar

Overfor eksemplets magt findes selvfølgelig den numeriske angivelse af eksempler, altså optællingen af forekomster på forholdet. Det kræver et solidt og stort forarbejde. Den indsats må selvfølgelig overvejes op imod den evt. forventede effekt. Og selv da kan du nemt skuffes, når ledelsen beklager det skete og lover bod og bedring, og det så sker kort tid efter, igen! Her vil ledelsen i første omgang henvise til, at det blot er et eksempel og derfor ikke kan generaliseres fra. Her må du igen følge op og registrere de forekommende tilfælde. Du behøver ikke nødvendigvis at gøre det selv. Her kan du med fordel uddelegere registreringen til dine kolleger. Fx ved hjælp af et regneark på et fællesdrev, som dine kolleger har adgang til.

Spørgsmål: På hvilke andre måder kan du opnå dokumentation?

Registreringer af ikke-handling er altid sværere at registrere og ikke mindst at få medhold i, da ledelsen af mange gode grunde kan henvise til: at de ikke har haft tid, det skal nok gøres eller måske endda indrømmer, at de har glemt det, men nok skal få det gjort. Alligevel har ledelsen ikke alene ledelsesret men også ledelsespligt. Passivitet er en ledelsehandling, hvorfor de også kan stilles til ansvar for ikke-handlinger.

Selvom du registrerer og følger op, kan du sagtens opleve, at der ikke sker væsentlige ændringer hos din leder og i de beslutninger, der tages eller ikke tages.

Her kan du reagere taktisk, både helt konkret, men også ved at italesættelse en fortælling.

Eksemplets magt II – den narrative effekt

Vælger du at bidrage til den narrative effekt, fordi du finder dine arbejdsbetingelser så håbløst dårlige, eller du oplever deciderede lovbrud, kan du gå til medierne eller også selv bruge dem aktivt. Husk dog, at medierne ikke blot neutralt formidler dit budskab. De har også deres egne dagsordener både politiske og historiemæssigt, og så udøves god journalistik også efter at kunne gendrive dit budskab og påstand. Det er ikke altid kun mikrofonholderjournalistik, der udøves.

Vælger du at gå til medierne, så overvej din stilling og position, bogstavlig talt. Selvom du er TR kan du som privatansat uforvarende komme til at bryde forretningshemmeligheder, ligesom åbenhed og sologang overfor medierne betragtes som malplaceret og illoyal adfærd. I erhvervslivet viser man ikke sit beskidte vasketøj frem som en arbejdsgiverrepræsentant engang sagde. Offentlige virksomheder og institutioner er per definition demo-

kratiske og ikke underlagt privat ejerskab. Her har der tidligere været tradition for åbenhed og debat om forholdene. Den er dog på retur med de nye management- og ledelsesformer netop hentet fra det private erhvervsliv. Så her kan du også være udsat som TR, hvis du vælger at gå til medierne. Selvfølgelig er du formelt beskyttet, men for at undgå ledelseskritik om illoyalitet eller usandheder, så hold dig altid til det faktuelle.

Vælger du at gå til medierne, kan du vælge forskellige fremgangsmåder. Valget afhænger selvfølgelig af den konkrete sag. Hvorvidt medierne vil formidle din historie afhænger af dens nyhed, omfang og ikke mindst validitet. Så husk altid dokumentation, fx fra en skriftlig kilde. Dit eget udsagn er ikke bedre eller dårligere end din leders for de er begge subjektive udsagn. Du kan også henvende dig til journalister for at gøre dem opmærksomme og interesserede i din historie. Det er langt fra sikkert, at de ser en historie i din historie, men du kan være heldig med lige at falde ind i en kørende mediehistorie, hvor din historie og beretning kan supplere eller gendrive andres påstande og udsagn. Endelig kan du også selv formidle din historie i medierne og typisk den klassiske skriftlige presse: De landsdækkende aviser. Formidlingsmæssigt kan du typisk vælge mellem læserbrevet, kommentaren og kronikken. Læserbrevet er den korte kommentar. Kommentaren er et udvidet læserbrev, mens kronikken indeholder afsnit, som er oplysende overfor læseren. Nogle aviser har analysesektioner, som også er en mulighed, men her skal du som oftest bringe data, og du skal som person også godkendes som en pålidelig og ikke mindst uafhængig kilde af avisen mht. dine kilders troværdighed (både mht. pålideligheden og sandfærdigheden). At få optaget en kronik kan være ligeså svært, fordi her er kravet, at den både skal være relevant, aktuel og samtidig hæve sig over det konkrete og aktuelle, hvad der oftest er dit ærinde som TR. Derfor anbefaler vi læserbrevet og kommentaren. Her er chancerne størst, men det er bestemt ikke nemt. Aviserne får mange flere læserbreve, end de kan bringe, så her sker også en kraftig og rå redigering. Derfor er din stil vigtigt for at forøge dine chancer for at igennem med dit budskab.

Her kan du overordnet set vælge mellem en faktuel eller narrativ tilgang. Begge former forholder sig til virkeligheden (i klassisk intersubjektivistisk forstand), så narrativitet er ikke at digte, men måden virkeligheden fortælles er forskellig.

Den faktuelle formidling er nyhedsreferatet. Her fortæller du kort om baggrunden for dit indlæg eller bringer historien, som du ser det. Her kan en stærk holdning eller budskab i starten eller afslutningen af indlægget forøge dine chancer for at få bragt dit indlæg. Det samme om kommentaren. Her skal du blot huske at diskutere din påstand og budskab (fx ved brug af Toulmins argumentationsmodel: Påstand-belæg-hjemmel-rygdækning-gendrivelse-styrkemarkør).

Den narrative formidling har samme opbygning, men her gør du mere brug af metaforer eller analogier om den begivenhed, du vil formidle. Du kan fx starte med scenen fra Pelle Erobreren, hvor den store landarbejder gør oprør mod forvalteren, men

som rammes af brøndens træk. Det billede bringer dig til dit aktuelle budskab. Eller du kan omtale din arbejdsplads som en supertanker, etc. Pointen er, at du gør dit sprog mere farverigt men husk: Du skal ikke digte. Du har stadig et budskab og en troværdighed at forsvare. Overvej derfor din brug af metaforer. Uanset hvilken form og format du benytter, så er chancerne små for at trænge igennem avisredaktionernes nåleøje, hvis din historie ikke har en vis aktualitet. Chancerne øges markant, hvis din historie er aktuel og dermed indeholder en nyhed. Her kan du ligefrem opleve, at din status som TR åbner døren for dit indlæg. Du kan ligefrem opleve at blive ringet op, enten fordi du har skrevet et indlæg, som avisen gerne vil følge op på, eller også fordi din historie falder sammen med en aktuel og presserende landsnyhed, fx en strejke eller lock out. Det er jo selvfølgelig dejligt at få stukket en mikrofon op til munden, men pas på dig selv!

For i alle interview gælder det talte ord. Det talte ord er sagt og kan ikke trækkes tilbage. Så overvej din naturlige åbenhed. For selv om du siger noget for sjovt og med ironisk indforståethed, så læses det anderledes end det sagte ord i konteksten. Dertil kommer, at journalisterne redigerer i det sagte. Ikke at de klipper og flytter rundt, men forkorter og tilpasser dine udsagn til artiklens format. Derfor vil du sikkert opleve, at dine pointer slet er ikke kommet med, enten fordi du sagde det i en bisætning, eller også fordi journalisten har citeret dig for noget, du selv synes er uvæsentligt i forhold til dit budskab. Der findes mange måder at beherske sådanne situationer på. Vi vil blot anbefale dig at forholde dig til det faktuelle og undgå stærke adjektiver såsom 'voldsom krise'. Så fremfør dit budskab og hav dine oplysninger klar inden interviewet. Men uanset hvor velforberedt du er mht. journalistsens spørgsmål og vinkel, vil du opleve højest overraskende spørgsmål. Så hold dig til det faktuelle. Refererer du blot til det faktuelle og til offentligt tilgængelige oplysninger, kan din leder ikke kritisere dig eller indlede en personsag mod dig for at viderebringe urigtige oplysninger.

Er begivenheden så voldsom og så grænseoverskridende, og bliver den ved med at gentage sig, trods dine indvendinger overfor din leder, så kan du vælge at praktisere såkaldt whistleblowing, som er et aktuelt begreb, der ofte vidner om en demokratisk reaktion på de nye magtfuldkomne politiske og management tider i både ind- og udland. Det er noget, som står enhver medarbejder frit. Som TR er det ikke noget, vi vil anbefale, både fordi du som TR faktisk er beskyttet, så du har et vist spillerum her, og fordi 'whistleblowing' let kan blive en belejlig undskyldning for en anonym bagtalelse af modparten.

Gentag dig selv og stil spørgsmål

Befinder du dig i et ledelsesrum med beslutninger, der træffes arbitrært og uden synlig kobling til det aftalte eller i relation til tidligere praksis, så er der kun én ting der hjælper:

Frem for at bringe ny viden eller dokumentation på banen, skal du i stedet gentage dig selv. Gentag dit budskab eller fremhæv eksemplerne igen og igen. For selv om det måske blot er støj for din leder, så kan det – måske – vække en irritation, der skaber

forudsætning for en ny beslutning. Derfor skal du som TR ikke bruge alt dit krudt på vidensdelen af dit TR-arbejde. Den er vigtig for både at udfordre de herskende ledelsesfortællinger, men også for at give dig legitimitet som deltager i beslutningsprocessen. Men forberedelsen og læsningen af alle de mange bilag til det førstkomende SU-møde er ikke alt. Du skal også taktisk forberede dig på mødet og herunder afklare rollefordelingen på b-siden (jf. senere afsnit om forhandlinger).

En vigtig del af dit TR-arbejde, og det gælder faktisk både i forhold til ledelsen men også i forhold til dine kolleger, er at gentage dig selv og dine centrale budskaber. Fx: I en forandringstid har vi brug for forankringspunkter i selvorganiseringen.

Opfattelsen af, at når et budskab ikke fører til en ønsket ændret adfærd, så skyldes det nok, at modtageren ikke har forstået budskabet, hvorfor det skal fortælles på en ny og anderledes måde. Det er ikke altid tilfældet. Meget ofte skyldes det manglende modtagelse af budskabet og dets indhold. Både pga. klassisk støj, men også fordi din leder simpelthen opfatter dit budskab som støj, fx i forhold til en given ny strategi.

Ved at gentage budskabet ved flere forskellige gunstige lejligheder, fx hvor I også oplever enighed, så gentag budskabet tilpasset konteksten. Her vil du kunne opleve pludselige aha-oplevelser hos din leder.

En anden beslægtet og ofte effektiv tilgang er at stille spørgsmål. Fremfor at bibringe ny viden eller perspektiver for at fremme din sag, vil du ofte have mere held ved at stille spørgsmål. Gennem en sådan interviewteknik vil du enten opleve, at din leder selv opdager inkonsistens i sin argumentation, eller også at lederen bag alle ordene når frem til den centrale værdi i den givne politik eller strategi. Her kan lederen igen opleve inkonsistens mellem denne centrale værdi og i forhold til dine spørgsmål, fx hvordan kan du spørge ind til ideen med en '24/7' strategi¹ og gennem svaret på det, kan du følge op med spørgsmål om bemandingen for at indfri denne ambition. Altså forholdet mellem visionen og realiseringen testes. Husk konkrete spørgsmål såsom: Hvem skal indfri ambitionen, deres rådighed og ad hvilke kanaler.

For god ordens skyld: Husk at udøv disse to konkrete teknikker med samme opmærksomhed på, at de kommer til referat, som når du sidder til SU-mødet.

Vil tiden vise, at du fik ret, så husk: Konstatér med tilfredshed ledelsens nye beslutning, og del din glæde med dem. Lad vær med at hovre eller henvis til: 'hvad sagde jeg'-fremhævelsen.

Eksemplets magt II – den narrative effekt

En ganske stor, men ofte overset betydning er den narrative effekt af eksempler. En grum afskedigelsessag eller en spektakulær skæld ud af en leder foran en medarbejder i fuld offentlighed kan udløse en sådan narrativitet:

Øvelse: Kan du selv komme med eksempler?

En fælles delt oplevelse forplanter sig så og sige i organisationen og får sit eget liv ved at blive genfortalt i forskellige sammenhænge. Derfor er den af mange gode grunde svær at styre og helt umulig at mane til jorden. Fortællingen lever sit eget liv afhængig af dens deltagere og intensiteten i fortællingen og dens genfortælling. Er episoden sket i en periode med masser af lignende hændelser, så tolkes den per automatik ind i denne sekvens af hændelser, ligesom deltagerne kan have behov for at genfortælle og bidrage med hver deres oplevelse.

Hvorvidt du som TR skal bidrage til at holde sådanne fortællinger levende, kan der være mange gode grunde til, men vær opmærksom på, at du ved at fastholde historien risikerer at lukke ned for andre fortællinger og dermed løsningsmuligheder. Ligesom du også udsætter dig selv for en ekstrem belastning ved en entydig og negativ fortælling om din arbejdsplads.

Vi slutter dette kapitel med at påpege, at din indsats som TR hele tiden må ske inden for den tid, der er til rådighed. Derfor kan du ikke altid være fuldt klædt på, men må operere med en delvis og partikulær viden. Sådan er vilkårene, hvorfor vi skal komme med nogle yderligere anbefalinger.

'Er du ikke forvirret, ved du ikke, hvad der foregår'

Sådan lød teksten på noget graffiti på Wall Street i 1980'erne yuppietid (og før internettet udkonkurrerede denne enkle kommunikationsform). Det samme kan siges om dine vilkår som TR. Acceptér, at du aldrig har fuld viden, hvorfor den tagne beslutning altid hviler på et ufuldstændigt og måske endda et tilfældigt grundlag. Det skal ikke være et mål, men accepter den præmis. Så deltager du mere afslappet, men også mere fokuseret på, hvad du ikke ved. For at kompensere for denne – formodede – videns-asymmetri til din leder eller modpart, kan du med fordel overveje dine værdier og hvilke tre mål, du gerne vil opnå. Ikke nødvendigvis ultimative mål men også procesmål, fx hvordan dispositionen til en evaluering skal udformes eller hvilke tre konklusioner, du mener rapporten peger på.

Med denne præmis anfægter vi igen den ultimative antagelse om viden og oplysning, som eneste grundlag for politisk arbejde og dermed dit TR-arbejde. I forlængelse af ovenstående afsnit om kompleksitet og beslutningens unikhed, kan det faktisk være ganske fornuftigt blot at holde sig til tre enkle pointer eller kritikpunkter, når vi som nu taler om deltagelse og indflydelse i skyggen af den danske model. Det gælder, når der ikke er tale om personsager, hvor det med småt er vigtigt. I de lokale politiske beslutningsprocesser, hvor du deltager som repræsentant, kan du med fordel forenkle din kommunikation til få punkter, hvor du også gerne gentager disse. I andre tilfælde kan du også med fordel improvisere dig frem ved at lytte. Her kan du så gentage, hvad de har sagt. En sådan styrkemarkør fungerer tit fint og gør indtryk. I andre mindre vigtige sammenhænge kan

¹ 24/7 strategi betyder her at virksomheden er åben 24 timer i døgnet 7 dage om ugen.

du også åbent fortælle de øvrige mødedeltagere, at du ikke har forberedt dig eller har haft tid til at læse rapporten, men at du repræsenterer din kolleger og derfor forfægter klubbens interesser, som i forhold til følgende dagsorden om indrapporteringen af it-fejl betyder, at I ønsker et system, der er nemt at indberette i. Den pointe kan igen med fordel gentages undervejs. Det skærper opmærksomheden os alle, da mange møder ofte arbejder sig ned i detaljespørgsmål.

En sådan tilgang udelukker ikke, at du i andre sammenhænge kan nærlæse en rapport og komme med detaljerede kritikpunkter. Det afhænger blot af den tid, du har til rådighed, så afstem indsatsen med din tid og sagens vigtighed.

Del 3

Håndtering af din TR-rolle

Del 3

HÅNDTERING AF DIN TR-ROLLE

I det ekstreme tilfælde med mange sager og mange forandringer i din organisation, kan du selvfølgelig blive nødt til at kopiere beslutningens unikhed (jf. ovenfor). Her forholder du dig konkret til alt og ser dem som enkeltstående sager. Her overgår du fra den politikudviklende TR til den sagsbehandlende TR, som er en effektiv måde at fokusere og få løst dine kerneopgaver som TR på.

Til trods for disse anbefalinger undgår vi ikke at tale om udbrændthed. Det er en overhængende risiko ved TR arbejdet, som dermed desværre følger tendensen på et arbejdsmarked med mange konstante og varige forandringsprocesser. I det følgende vil vi pege på, hvordan du kan håndtere risikoen for udbrændthed på en aktiv måde.

Udbrændthed, håndtering- og strategier

Det er forbundet med stort pres at være TR i både opgaveomfang og på det mentale plan

TR-udbrændthed omfatter alle tre klassiske risici faktorer inden for arbejdsmiljø: Belastning, indflydelse og belønning:

- Du har som TR ofte mange opgaver og sager. Dermed er belastningen høj, ligesom din fritid let tages i brug. Du tænker: Det er jo vigtigt det her, og jeg er den, der kan løse opgaven. Ud over en sådan opgavebelastning kan der også opstå en følelsesmæssig belastning, hvis du hele tiden er optaget af konflikter med din ledelse. Det er simpelthen hårdt at tænke negativt om sin arbejdsplads og bære på fortællinger, som har en kedelig og trist start og afslutning. Det kan ikke undgå at smitte af på din arbejdsglæde og dit engagement i dine primære arbejdsopgaver.
- Du har lille indflydelse på opgavens start og afslutning. Din kollegas problem kan ikke udskydes, ligesom deadline for b-sidens kommentarer til rapporten er fast og ikke kan ændres. Det betyder ofte, at du presses til at tage aftener og weekender i brug.
- Endelig modtager du ikke megen tak eller opnår anerkendelse hverken fra ledelsen og heller ikke fra dine kolleger nødvendigvis.

Vi lever samtidig i en tid, hvor vi stiller meget store krav til hinanden og i visse arbejdsgiverkredse kan man møde udsagn om, at hvis man ikke kan tåle mosten er man lidt pjevset og klynkende. Vi peger modsat på, at alle er sårbare og alle kan rammes, usårlighed er en illusion. Vi siger nej til en norm om, at vi skal tåle alt, ingen er uovervindelig. Dertil kommer, at systemfejl, som sender et urimeligt pres videre til medarbejderne, ikke skal løses alene gennem personlige og dermed individuelle strategier, men må løses i det fælles, fx ved at rette systemfejl i arbejdstilrettelæggelsen og ledelsesadfærden. Hvis systemet gør folk syge, er det systemet der må laves om. Systemet skal passe til mennesker.

Vi har fokus på systemfejl og manglen på hensigtsmæssig organisation, men der er også et individuelt ansvar at tage. Du kan anvende mere eller mindre hensigtsmæssige strategier, målet må være en tænkning og adfærd, der giver større glæde og holdbare resultater i TR-arbejdet.

I tilknytning til ovenstående kan psykologiens begreb om coping-strategier være en inspirationskilde. Vi hævder ikke en akademisk holdbar udlægning af psykologien, men bruger begrebsapparatet som refleksion over det, du kan gøre, før du presses ud over kanten. Som psykologisk begreb angår coping, situationer med abnormt pres, der overstiger personens ressourcer. Vi bliver inspireret af begrebets faktorer således, at vi kan aktivere strategier, før vores ressourcer presses så langt. Coping opererer med fem faktorer, der er virksomme i håndteringen af abnorme pressituationer. De fem faktorer er:

1. Åbenhed
2. Omsorgsevne
3. Målsætning
4. Grundlæggende tro på det gode
5. At have fristeder

Åbenhed

Vær åben over for både dine kolleger, men også din klub og evt. TR-kollega. Skam dig ikke, men snak åbent om belastningen, uden at du dermed smider håndklædet i ringen. Derved skaber du en distance til dit arbejde og det nuværende belastningsniveau. Du holder dit arbejde ude i strakt arm. Sammen med dine kolleger kan du tale om oplevelser og følelser, som noget der ligger uden for jer selv. Det minimerer risikoen for internalisering og dermed udbrændthed. Det er dog ingen garanti, hvis ikke de øvrige strategier forfølges. Dertil kommer, at de vanskeligste opgaver ikke kan deles med kollegerne. Vi tænker fx på ansættelses- og afskedigelsessituationer, hvor diskretionshensyn gør det umuligt at reflektere sammen med kollegerne. Der må du i stedet søge til fagforeningen og dens erfarne konsulenter.

Omsorgsevne

Vi tænker, at det vil være ganske umuligt at være TR uden en omsorgsevne. Det er en omsorgsevne, der knytter sig til selve funktionen. Som TR yder man en generel omsorg for arbejdspladsen og en specifik for den enkelte kollega. Det er også en del af det energigivende ved TR-funktionen, at vi oplever at kunne hjælpe kollegerne. Det er dog et tveægget sværd, hvis dine egne forventninger til hjælpeniveau er urealistisk høje. Du kan ikke hjælpe alle på præcis den måde, som de forventer.

Målsætning

Derfor har du brug for at have en målsætning for dit TR arbejde. Det kan være en målsætning for din personlige stil og dit hjælpeniveau. Det kan være strategiske mål som fx:

”Mit mål er at få en arbejdstidsaftale i hus inden næste generalforsamling: Vi skal have forbedret arbejdsmiljøet i forkontoret. Jeg vil inspirere min chef til en samarbejdslinje.”

Hvis du arbejder i et miljø med meget vanskelige forhold, er det værd at justere ambitionsniveauet, så du sætter dig mindre mål, der er inden for rækkevidde.

Det kan være en forbedring af en fejlmeldingsprocedure. Eller at du får formuleret din position præcist på næste klubmøde.

Særligt, når det er meget vanskeligt og du er presset, kan du aktivere dine værdier.

En grundlæggende tro på det gode

I denne sammenhæng handler det grundlæggende om at få kontakt med sin egen livsoptimisme og følelse af sammenhæng og mening. Vi taler sjældent om det, og det meningsskabende landskab ser meget forskelligt ud hos det enkelte menneske, men det er dog til stede i former, vi kan tale om. Det handler bl.a. om religion, livsanskuelser og politiske ideologier, men det kan også være mere uidentificerbart.

Vi vil ikke forveksle det med tvangspositive tanker. Det tvangspositive er en udefra kommende fordring om at ekskludere negative følelser i pressede situationer. Det bliver i sig selv et pres, hvis man ikke kan være tro mod sin menneskelighed og sine følelser.

Vi peger på, at det er menings- og energigivende i vanskelige situationer at få kontakt med egne grundlæggende værdier.

Dine fristeder

Restitutionsmuligheder er fristeder.

Arbejdsmiljøforskningen peger på, at restitutionsmulighederne er af største vigtighed, og det både arbejdsmæssigt og mentalt. Det er vigtigt at restituere i løbet af arbejdsdagen i form af pauser, mellem arbejdsdagene og i forbindelse med ferier.

Når man er drevet af opgaveløsning, er det nemt at overse egne behov for restitution. Vi konstaterer at aftener og weekender tages ofte i brug. Det er ikke sundt! Fra stressforskningen og fra vores egne erfaringer ved vi, at langvarig belastning uden restitution gør os syge. Det gælder også for TR'er.

- A. Prioritér din restitution, især hvis du i længere tid kører i højeste gear. Det kan ske enten som hvile og afslapning eller ved fysisk aktivitet. Nogle freder deres teateraftner, fitness-timer, andre deres kapsejls eller lokale fodboldhold. Det afhænger af dit humør, din energi og din livsstil. Lav din planlægning, så du lægger arbejdsfri blokke ind i dit liv, som skal være helt fredet for arbejdsmæssige tanker og udførelse.
- B. Undgå aften- og weekendarbejde. Forsøg at nå dine opgaver inden for normalarbejdstiden. Alternativt må du enten tilpasse dine opgaver til den afsatte tid, fx ved at improvisere

for manglende viden eller du kan også trække på klubben, en eventuel klubbestyrelse og din TR-suppleant.

- C. Uddeleger enkelte opgaver i samarbejde med din suppleant og træk på klubben som en arbejdsressource. Du har førertrøjen på, men inden for afgrænsede og overskuelige opgaver kan du med fordel trække på dine bestyrelsesmedlemmer og din TR-suppleant.

CONTAINING; FØLELSMÆSSIG BELASTNINGER OG MULIGHEDER

Vi advarede i et tidligere afsnit imod, at du bliver et åbent ekspeditionskontor for brokkeri uden argumentativ kritik og uden handlemuligheder. I stedet betragter vi brokkeri, som udtryk for en bagvedliggende frustration, der kan bearbejdes. Bagved det tilsyneladende brokkeri ligger en energi, der – måske – kan transformeres og aktiveres i konstruktiv retning.

På organisationsplan handler det om at bevæge klubmøderne til at blive et aktivt politiklæggende forum. På det personlige plan handler det om din kommunikative respons til kolleger, der henvender sig med en sag og en dermed forbunden frustration. Din kommunikative respons er din bearbejdning af henvendelsen ind i din stil og dine værdier som TR, men også ind i den viden, du har om kollega, ledelse og arbejdspladsen i øvrigt.

Det er som nævnt et tveægget sværd, hvis dine egne forventninger til hjælpeniveau ligger højt. Dertil kommer, at der er et uudtalt krav om, at du kan skjule dine følelser. Du kan ikke være et åbent ekspeditionskontor, du skal bearbejde henvendelser ind i komplekse og fleksible sammenhænge, og det lægger et ganske stort mentalt pres på dig. Der er en fare for, at andres negative følelser bemægtiger dig og dit tankeunivers.

Vi er inspireret af psykologiens begreb om containing. Containing⁸ indebærer således at give mening til angstfyldte oplevelser og at give disse oplevelser realistiske proportioner.

Containing angiver en retning for handling. Da angst er for stærkt et udtryk her, må vi oversætte det. Vi oversætter det i denne sammenhæng til situationer, der kræver en emotionel bearbejdning for at kunne håndteres af din berørte kollega. Håndtering oversættes til at følelserne, dvs. det emotionelle bearbejdes ind i realistiske proportioner. Det er en gensidig proces, der handler om, at du er empatisk indlevende og samtidig foretager din egen indre bearbejdning "containing" af den andens følelser i situationen. Din bearbejdning munder ud i din kommunikation med kollegaen, hvor målet er at opnå realistiske proportioner og handlemuligheder.

⁸ Containing hører til et sammenhængende psykologisk teorikompleks, som vi ikke behandler her. Dette er en inspireret gengivelse og ikke akademisk.

**SAGSORIENTERET KOMMUNIKATION
VED KOLLEGAHENVENDELSER**

En anden måde er at skærme dig selv for følelsesmæssigt overlast, men på en måde, så du både forholder dig til kollegaens henvendelse og samtidig støtter kollegaen i at bearbejde sine følelser overfor sagen. Vi tager udgangspunkt i, at der er en frustration bag enhver henvendelse, dvs. der er også følelser i spil. Du får løbende henvendelser fra kolleger om forhold, som de finder utilfredsstillende, men som også indeholder en grad af kritik. Det drejer sig typisk om løn og arbejdsforhold, eller det gælder kolleger og ledelsens ageren eller passivitet. Kollegahenvendelser findes i mange former, og det kan være vanskeligt at afgøre hvor stærk en sag, der er tale om.

Enhver kollegahenvendelse kræver dog en reaktion fra dig, men den kræver ikke en ufiltreret videregivelse af kritik. Du tager en henvendelse alvorligt ved at anerkende kollegaens oplevelse, og du drager omsorg for kollegaen ved at spørge konkret til sagen, oplevelsen og dens omstændigheder. En henvendelse skal tages alvorligt, men det betyder ikke, at den ukritisk skal tages til følge og ufiltreret videregives til ledelsen eller udmøntes i andre aktioner. Der er brug for din støttende bearbejdning af kollegaens henvendelse til dig med henblik på en realistisk behandling af henvendelsen.

Der er kritik, som blot har brug for kort TR-respons til kollegaen. Tjek derfor efter, om kollegaen ønsker, du skal handle på kritikken, eller han eller hun blot vil informere dig eller ønsker vejledning med henblik på egen aktion.

Det gode eksempel: En kollega henvender sig med en kritisk iagttagelse til TR og TR-suppleanten og afslutter sin mail med: *Jeg ved, I har travlt, så I behøver ikke kommentere, blot læse.*

Der er altid et sagsforhold såvel som et relationsforhold på spil, selv om det kan være umuligt at afgøre, hvor grænserne er imellem de to. Det hjælper dig, hvis du følger en enkel systematik ved medlemshenvendelser. Første reaktion er at anerkende, at du har fået en henvendelse og dernæst at spørge nærmere til kritikken.

1. Kvitter for modtagelse af henvendelsen, når det drejer sig om mail. Sæt et møde op, da skriftlighed har det med at befordre misforståelser.
2. Hold møde med kollega. Spørg tidligt: Hvad forventer du af mig som TR i denne situation? (information, reflektivt spejl, vejledning, eller aktion)
3. Spørg ind til det konkrete i oplevelsen: Sammenhæng, tid, sted, personer, egne handlinger, andres perspektiver, mm.
4. Spørg også til relationerne, fx: Hvad vil denne aktion gøre ved relationen mellem os (dig) og ledelsen? Hvad er en positiv udgang på sagen? Hvilke reaktioner kollegaen forestiller sig mulige for ledelsen i situationen.

5. Hvis der ønskes aktion, spørg til, hvem der skal reagere, hvornår og aftal hvilken form for aktion, der skal sættes i værk.

SELVCENSUR KONTRA REALISME

Når vi italesætter ledelsesrelationen, som implicit og eksplicit konstituerer et magtforhold, er der altid en risiko for, at selvcensur opstår. Spørgsmålet om selvcensur er principielt. Selvcensur er en frivillig selvpålagt begrænsning i sin ytringsfrihed, som er en beskyttelse af egne grundlæggende interesser i en stærk magtrelation. Vi ved, der er ytringer, som kan koste jobbet og dermed ens forsørgelsesgrundlag. Derfor skal man drage omsorg for kollegaen ved ikke at give medvind til ytringer, som er på konfrontationskurs med ansættelsesforholdet. I stedet skal TR "containere" de følelser og frustrationer, der er forbundet med oplevelsen af uretfærdig eller urimelig behandling og kommunikere dem tilbage i form af åbnende handlingsrum, struktur og systematik, jf. eksemplerne oven for.

Den unyttige selvcensur er angstpræget og frygtsom, den frygter enhver form for ytring, der kan opfattes som kritik. Det er en forvridning af loyalitetsforpligtelsen til i stedet at blive en lydighedsforpligtelse, der grænser til det underdanige. Det giver mindelser om enevælde. Den er unyttig, fordi den forhindrer medarbejderdrevne initiativer, og den er unyttig, fordi ledelse har brug for konkret kritik for at kunne ændre på uhensigtsmæssige forhold på arbejdspladsen. Argumentativ kritik er en udviklingsforudsætning i det moderne samfund og virksomheder i dag. Vi opfatter argumentativ kritik som et udtryk for loyalitet og et uundværligt led i samarbejdsforpligtelsen med ledelsen.

Spørgsmål: Hvad gør du selv for at beskytte dig selv? Hvilken TR rolle har du?

Vi vil nu vende blikket mod mere interne b-side-forhold, dvs. relationerne mellem dig og dine kolleger samt øvrige TR-repræsentanter.

MØDER

Vi skal først koncentrere os om møder blandt kolleger og blandt TR-kolleger. De første af slagsen er som regel mere uformelle, da deltagerne kender hinanden, mens TR-møder køres mere formelt efter klassisk mødestruktur. Fælles for dem og for alle slags møder er, at de tjener som en ramme for beslutninger. I denne sammenhæng TR-beslutninger.

Det er her, klubben bliver vigtig som forum for jeres politikfastlæggelse. Udover den årlige generalforsamling kan du i løbet af året have behov for at indkalde dine kolleger til klubmøde eller, hvis der ikke er en klub, medlemsmøder. Er der tale om fælles emner med andre faggrupper, så indkald gerne til fælles klub eller medlemsmøde. På disse møder er det vigtigt, at du både

præsenterer en dagsorden for mødet og meget gerne har nogle forslag med på dagsordenen, men det er også vigtigt at give kollegerne mulighed for input, indflydelse, og at I sammen når frem til fælles beslutninger.

Det samme er gældende for TR-møder med TR-kolleger fra andre afdelinger. Her er det også vigtigt at nå frem til fælles beslutninger, men også, at der gives plads til input og meningsudvekslinger. Uanset hvor godt mødedeltagerne kender hinanden er en uformel og især et uhøjtideligt møde klart at foretrække. En sjov bemærkning eller lille anekdote undervejs er både befriende og giver faktisk energi til alle deltagere. Vi er derfor ikke tilhængere af en mødeledelse, der styrer stramt efter talelisten og som slår hårdt ned på enhver løssluppen kommentar. Alligevel skal vi komme med et par tip til, hvordan I kan afholde et godt møde, som både har en uformel ramme, men som også kommer frem til beslutninger.

Gode møder – mellem det autoritære og det anarkistiske

Der findes gode møder, og der findes dårlige møder. Gode møder giver energi, når deltagerne holder sig til sagen, giver plads til input og omgås uenigheder på en civiliseret måde og når frem til beslutninger eller konklusioner. Det dårlige møde tapper deltagerne for energi. Der tales uafbrudt, og/eller der er uenighed uafbrudt og i fuld respekt for talelisten forsøger mødelederen at gøre sig selv usynlig, dog undtaget når en kollega siger noget spontant uden for talerlisten. Her slås der hårdt ned på vedkommende med en kraftig irettesættelse med henvisning til respekten for talerlisten. På de møder nås der sjældent beslutninger eller de træffes hastigt og fem minutter i tolv, da alle på talelisten skal have ordet. Her siver mange fra mødet, eller de møder ikke op næste gang, der indkaldes til fagligt møde.

Erfaringerne viser, at god mødeledelse er en forudsætning for en positiv mødeafvikling. God mødeledelse er både kunst og håndværk. Kunsten består i at bevare sin aktive sensibilitet i forhold til deltagerne og dagsordenens udvikling. Håndværket består i at gennemføre rammesætning og følge klare og italesatte procedurer.

For at forstå, hvori det gode møde består, skal vi først gennemgå to karikerede mødetyper op over for hinanden. Det autoritære og det anarkistiske.

Det autoritære møde er karakteriseret ved, at der en mødeleder, som suverænt, dvs. uden indflydelse fra andre bestemmer dagsorden, mødeforløb og konklusioner. Mødet er stramt styret. Det er den gængse mødeform i hierarkisk ledede organisationer, hvor ansvar og ret er uløseligt knyttet til én person, og hvor indflydelse og deltagelse er meget ringe. Det er en tilsyneladende effektiv mødeform, idet mødet når frem til konklusioner og beslutninger. Ulempen er, at ejerskabet til mødet og dets konklusioner hviler på et uoplyst grundlag, mødeinvolveringen er lav og behovet for medindflydelse underkendt. Det er utænkeligt, at en TR vil handle bevidst på den måde. Det autoritære mødes funktion i dag er et skræmmebillede. Ingen vil beskyldes for at

være autoritær i sin mødeform, ingen vil være udemokratisk i sit TR-arbejde.

Det anarkistiske møde er modsat karakteriseret ved høj grad af mødedeltagelse og involvering. Mødet er løst styret, nogle taler samtidigt, og talerækken brydes. I sin radikale form afvises dirigenten, mødet bliver ikke dirigeret, det bliver ledet af alle og ingen. Der er kamp om at formulere beslutningen. De mere spagfærdige og måske udemærkede indlæg overhøres. Mødeformen medfører sjældent beslutninger af betydning. Det tapper mødedeltagerne for energi, men det betyder også, at beslutningerne reelt tages uden for mødets rum.

En variant af det anarkistiske møde, knytter sig til søgen efter konsensus. Mødedeltagerne bryder sig ikke om at majorisere en beslutning igennem. Alle skal til orde og have fuld taletid. Selv ved åbenlyse uenigheder forsøges der at nå til en konsensusbeslutning. Det lykkes som regel ikke og på vejen mod beslutningssammenbrud, kan vi iagttage mødedeltagere, der på forskellig vis alligevel forsøger at nå til en fælles enighed. Vi kan for eksempel iagttage tale-handleformer, som:

Kollegaen, der gentager sin argumentation uden at tilføje nyt til diskussionen.

En anden der rejser ny grundlagsdiskussion i situationer, hvor man tilsyneladende er nået til enighed.

En tredje, der løbende kommer med nye perspektiver på diskussionstemaet.

Den anarkistiske mødeform ender derfor ofte uden klare beslutninger. Uklarheden og den megen snak får mange til at blive væk, og kun nogle få holder ud.

Denne anarkistiske konsensusvariant findes også i stigende grad i mailudvekslinger blandt TR-kolleger. For ikke at styre diskussionen startes sådanne mailudvekslinger oftest med et spørgsmål, fx hvad vi andre mener om ledelsens seneste beslutning. Herefter kører mailene frem og tilbage. Der kan være mange gode input, men nogle gange er mailgruppen ufuldstændig, eller der foreslås pludselig noget, men ingen reagerer på dette eller overser det gode forslag. I stedet fremsættes nye vinkler eller nogen bakker op om det allerede sagte. Enigheden er stor i sådanne mailkæder men der træffes sjældent en beslutning.

Den demokratiske beslutningsform

Faktisk er løsningen ganske ligetil. Forestillingen om fuld deltagelse og dermed fuld taletid må opgives. Det lader sig ikke gøre uanset, hvor smuk en tanke det end er. For når dette ideal praktiseres, sker der ofte det, at de faktiske beslutninger ofte træffes på et forhastet og ufuldstændig grundlag. Vi er klar over, at deltagelsesidealet ikke sker alene ud fra respekt og hensyn til hinanden, men er også udtryk for en hensigtsmæssig (deliberativ) måde at nå til enighed på. Det sker oftest til de møder, hvor vi ikke helt ved, hvad problemstillingen og konsekvenserne er,

hvorfor fuld taletid ofte anvendes som en god måde at indkredse og afdække problemstillingen og derved i fællesskab nå frem til en fælles holdning og dermed politik på. Fuld taletid kan også være hensigtsmæssig i de tilfælde, hvor deltagerne ikke kender hinanden, hvorfor den fælles og fulde taletid kan opbygge en sådan nødvendig tillid mellem deltagerne, simpelthen ved at lytte til hinanden. Endelig er møder præget af konflikt og åbenlys uenighed bedst ledet ved et helt klassisk møde med dagsorden, dirigent og taleliste.

Vores forslag til en demokratisk beslutningsform er derfor baseret på, at der er en vis enighed og et vist kendskab til hinanden. Vores forslag kan bruges til de møder, hvor vi ønsker fælles viden-, erfaring-, og tillidsopbygning men også ønsker at træffe fælles beslutninger inden for den afsatte tid. Det kræver både en aktiv mødeleder og ikke mindst forudsætter det en fælles forståelse og accept af at nå til en beslutning, som ikke nødvendigvis afspejler fuld enighed.

Det er vores erfaring, at meget TR-arbejde i skyggen af den danske model arbejdes efter forestillingen om fuld enighed. Det gælder især, når der arbejdes på tværs mellem TR og nye kolleger, man måske ikke kender så godt. Vi vil anbefale at dette – smukke – ideal tillempes. Der er også andre måder at fremme demokratiet på. Deltagelse er ikke alt. En sådan pragmatisme ses allerede mht. det manglende fremmøde. Her tages der beslutninger på trods af manglende fremmøde. En tilsvarende pragmatisme skal vi foreslå nu om enigheden. Læs de følgende afsnit som anbefalinger og råd fra en håndbog.

Mødeledelse

Mødelederen skal være aktiv og have som mål at skabe deltagelse og nå beslutninger. Til forskel fra den neutrale mødedirigent, som noterer talerne og opsummerer punktet, så anbefaler vi også en mødeleder, der søger efter viden for at afdække punktet, men stadig så beslutninger kan tages inden for den afsatte mødetid. For at det kan lykkes, skal denne målsætning italesættes, og der skal være enighed eller i alt fald opbakning fra et flertal form, at mødet skal afvikles på den måde. For ingen mødeleder kan fungere uden en accept fra de øvrige mødedeltagere. De færreste i dag har rutine i at lede møder, og det er uvant for mange sådan at være styrende. Nogle vil måske opfatte vores forslag som en meget direkte indgriben i den sædvanlige mødekultur. For konsekvensen af vores forslag er jo, at mødelederen bliver mere dominerende end den neutrale dirigent. Og der ligger en åbenlys faldgrube for både en selvsmagende og en manipulerende mødeleder. Så det er altid en god ide lige hurtigt efter mødet at evaluere en sådan ny mødeform ved simple tre spørgsmål: Virkede det? Opnåede vi, hvad vi ville med mødet? Forslag til ændringer?

Vi foreslår, at man lokalt kan lave sine egne enkle regler om en sådan aktiv mødeledelsesform. Inden for litteraturen benævnes en sådan mødeledelsesform for mødefacilitering. Ib Ravn har udarbejdet ti radikale principper for mødefacilitering, der ganske klart beskriver den meget aktive og styrende mødeleder. Ib Ravns principper anviser en klar og synlig mødeledelse, der sigter på at træffe beslutninger. Det kræver en god og habil mødeleder at påtage sig en sådan faciliterende rolle. Især kan nogle deltagere sidde tilbage med oplevelsen af en meget styret proces. Det er især risikabelt i situationer som fx fusioner, hvor I som TR skal opbygge en fælles tillid og forståelse på tværs af afdelinger.

10 PRINCIPPER FOR MØDEFACILITERING⁹

1. Overordnet skal facilitator sørge for, at mødet frembringer et resultat, som deltagerne er tilfredse med – og at det sker inden for den aftalte tid.
2. Indled mødet ved at bruge fem minutter på at byde velkommen,
 - b. at give en smule baggrund,
 - c. ridse dagsordenen op og spørge deltagerne om den er dækkende,
 - d. skabe enighed om, hvad det ønskede resultat af mødet er samt
 - e. at nævne mødets sluttidspunkt.
 - f. Skal der partout tages referat, så udnævn en referent.
3. Facilitator skal hele tiden være sig bevidst, hvor mødet bevæger sig hen og blidt lede det i en bedre retning, hvis det er nødvendigt. Kører det aktuelle indlæg mødet ud ad en tangent, eller bringer det det konstruktivt fremad?
4. Hvis mødet begynder at slingre, kan facilitator smide en procesbemærkning på bordet, fx:

“Er vi på vej det rigtige sted hen?”

“Skal vi ikke lade den diskussion ligge?”

“Skal vi fokusere på emne X eller Y, synes I?”

“Vi har en halv time igen. Skal vi kigge nærmere på emne Z nu?”
5. Facilitator skal bringe diskussionen fremad ved at resumere og konkludere: “Det ser ud til, at vi er enige om X og Y. Lad os da gå videre til Z.”
6. En sensitiv facilitator hører og anerkender mere stille deltagere for deres bidrag til diskussionen, fx: “Som Andreas sagde før, så er det faktisk ret vigtigt, vi får kigget på Z.”
7. Sørg for at alle deltagere får sagt noget, så hele gruppens viden kommer i spil. Stands gerne en længere diskussion mellem Anne og Brian ved at spørge: “Hvad er dit perspektiv på det her, Martha?” eller “Må jeg ikke lige åbne diskussionen op ved at spørge nogle af jer, vi ikke har hørt fra endnu?” “Anne og Brian, I er virkelig godt inde i sagerne her. Må jeg ikke bede jer holde lidt igen, så vi kan høre fra de andre i kredsen?”
8. Læg pauser ind for hver 60-90 minutter. Se på folk om de gaber, kobler ud, bliver røde i hovedet. Spørg evt. “Er det nu, vi skal have en pause?”
9. Ingen lange talerlister. Det hakker diskussionen i småstykker, for man kommer hurtigt til at svare på noget, der blev sagt for fire indlæg siden. Saml i stedet diskussionen om temaer ved at sige: “Er der nogen, der har noget til det, Bodil lige sagde?” og “Lad os tale om X først og så Y bagefter. Hvem vil sige noget om X?”
10. Styr ikke samtalen, hvis den styrer sig selv. Generelt skal deltagerne mærke facilitators indgreb så lidt som muligt.
11. Når sluttidspunktet nærmer sig, skal trådene trækkes sammen. Spørg om der er løse ender. Sørg for at ingen sidder frustreret med noget, de ikke kom af med. Formulerer mødets konklusion, så den står klart for enhver. Hvad besluttede vi? Hvem gør hvad hvornår?

Synes I derfor en sådan faciliterende mødeleder er for meget, så lav jeres egne regler. Fx vil vi anbefale brugen af replikken og duplikken, som fint supplerer en mere traditionel dirigentform. Faktisk anvendes disse to mødeteknikker også indirekte i punkterne 6 og 7 ovenfor om mødefacilitering.

Replikken og duplikken

Frem for den meget styrende facilitator rolle kan brugen af replikken og duplikken i sig selv sikre et mere fokuseret møde med beslutninger, der tages inden for den afsatte tid. Replikken er den korte ofte faktuelle kommentar til en talers indlæg. Duplikken er replikken til replikken og tjener her til at nuancere replikken eller tilbagevise denne.

Pointen er: Frem for at følge den gængse talerliste, kan en deltager uden for talerlisten få lov til at hoppe ind foran talerkøen

for kort at kommentere eller rette på den forudgående talers indlæg. Fordelen er at stoppe en vildfarelse eller misforståelse, inden den sætter en kædereaktion i gang blandt deltagerne. Ulempen er, at den bryder talerlisten.

Eksempel:

Taler A: Jeg mener dette eksempel endnu en gang bekræfter vores erfaringer fra foråret, at ledelsen løber fra sit ansvar

Mødeleder: Så er det taler B

Taler C: Undskyld, men taler A har nu ikke ret.

Møderleder: Okay? Kan du kort uddybe dette?

Taler C: De to eksempler kan altså ikke sammenlignes, da det sidste eksempel skyldes et massivt sygefravær, hvorfor ledelsen ikke kunne gøre andet.

⁹ Ravn, Ib: Bedre møder gennem facilitering. In Per Nikolaj Bukh (red.): Controlleren. Børsens Ledelseshåndbøger (2005). Findes som gratis netpublikation her: www.modst.dk/Systemer/IndFak/Indkoebsdelen-i-IndFak/Anvendelse-af-Tusindbenet/Analyse-og-planlægning/-/media/Files/1000ben/Fase1/Ravn-Bedre%20m%C3%B8der%20gennem%20facilitering.ashx

Taler D: Det stemmer (bryder ind)

Mødeleder: Er det til punktet her?

Taler D: Ja, jeg vil blot sige, at jeg arbejder i den afdeling, så det er rigtigt at sygefraværet har været højt.

Mødeleder: Ok, så de to eksempler kan altså ikke sammenlignes, men derfor kan vi vel godt bede ledelsen reagere hurtigere i sådanne situationer? Vi går nu videre med talerlisten, og det var så dig, taler B.

Det er klart, at taler B i eksemplet her og de øvrige deltagere kan finde disse afbrydelser forstyrrende og endda strenge i forhold til, at taler B har været på talerlisten før C og D.

Derfor er det en god ide at italesætte det fra start af, hvis du gør det, eller når og hvis det sker, så stop op og forklar denne teknik, så alle deltagerne kender til præmissen (jf. Ib Ravns anbefaling om en forhandlet mødeledelse). Vi er klar over, det kræver overblik, hvorfor det kan være en god ide at være tre om mødeledelsen. En der styrer talerlisten, en der tager referat og en, der er mødeleder.

Husk pauser. Alt for ofte glemmes pauser af hensyn til talerlisten. Men pauser kan være guld værd. De giver alle mulighed for fysisk afkobling og ny energi, ligesom alle lige kan forholde sig til dagsordenen og få evt. overvejelser uformelt drøftet i pausen. Sørg blot for, at alle er tilbage ved start. Det er ikke altid helt let. Sørg derfor for at holde pausen tidligt, fx halvvejs i mødet. Så er det nemmere at starte op igen frem for den sene pause. Her smutter nogen, og det kan være svært at tage tråden op efter pausen. I de tilfælde er det faktisk bedre at sløjfe pausen frem for at tage en sen pause.

Til slut vil vi gøre opmærksom på, at klubarbejdet og medlemsmøder kan forstene og miste energi, hvis vi udelukkende beskæftiger os med det svære, det problematiske og formelle. Skræmmebilledet er meget stærkt strukturerede møder uden humor og liv. Sæt punkter på dagsorden, der kan løfte samarbejdet, fx fortællingen om det gode samarbejde, om det der lykkes, og om mål, der nås.

Case:

I en fællesklub for 80 medarbejdere blev det en tradition, at sidste klubmøde inden sommerferien sluttede af med en positiv fortælling fra året der gik, fx en vanskelighed, der var blevet overvundet eller et problem, der var blevet løst. Nogle fortalte i plenum, andre i mindre grupper. Effekten blev en bekræftelse på det gode samarbejde, og alle gik til sommerferie med et smil på læben.

Næste afsnit handler om mødereferater, og hvordan du kan lave et, der kortfattet afspejler, hvad der tales om, hvad der besluttes, og hvad der var uenighed om og ikke mindst, hvad der er uafklaret eller skal undersøges nærmere. Vi er i dette afsnit ovre i teknikassen for lidenskabelige referenter. Er det ikke lige dig, så spring kapitlet over.

Et skridt frem og to tilbage ved næste møde?

For både at sikre åbenhed, deltagelse, og at der tages beslutninger på de fælles møder, vil vi anbefale en aktiv brug af referatet. Alt for ofte anvendes referatet formelt og i den kontekst, som vi alle kender fra møder med a- og b-side-repræsentanter. Et sådan referat mener vi ikke er nødvendigt blandt kolleger og TR'er. Her gælder det indflydelse på de fremtidige unikke beslutningsrum frem for en historisk kortlægning af det sagte. Det er vores erfaring, at det klassiske forhandlingsreferat blandt kolleger og TR'er ikke anvendes til at påpege uenigheder, men alene som huskeseddel. Vi har aldrig oplevet rettelser til interne b-side-referater. Til gengæld er der ofte 'husk at huske'-kommentarer. Frem for et formelt referat, der afspejler, hvad der blev sagt og af hvem, vil vi foreslå et referat, der er bygget op på følgende måde for hvert dagsordenpunkt og som både tjener som huskeseddel og til at belyse faktisk enighed og uenighed. Her er blot et enkelt punkt angivet:

Dagsordens punkt

Underpunkter/uenighed

Beslutning(er)

Uafklaret/opmærksomhed

Fordelen ved dette referat er dens dynamik. I den første rubrik er den formelle dagsorden gengivet. I den næste rubrik kan både fælles vidensopbygning indføres og uenigheder angives. Den tredje rubrik er beslutning(er) som angives. Den fjerde rubrik tjener til at fokusere på de usikkerhedsfaktorer som debatten har peget på eller tjene som huskeseddel til næste møde.

Forslag til øvelse: Lav dit eget referat ud fra dit sidste TR-referat. Eksempel på et dagsordensreferat:

Dagsordens punkt

Sammenlægning af afdeling A og B.

Underpunkter/uenighed

Frygt for fyringer. Ledelsen siger, det ikke sker. Nogle kolleger påpeger muligheden for ekstra opgaver pga. øget volumen.

Beslutning(er)

Enighed om at få svar fra ledelsen på denne bekymring på næste SU. Dernæst at spørge om muligheden for ekstra opgaver.

Uafklaret/opmærksomhed

Forslag om at indhente TR-erfaringer fra søstervirksomheden om dette forhold, hvis ledelsen fastholder deres positive forventning.

Fordelen ved denne enkle referatmodel er dens kombination af det formelle – første og tredje rubrik med det uformelle: Anden og fjerde rubrik med vægten på diskussion, evt. uenighed og opmærksomhedspunkter, der tjener som en huskeseddel. Endelig er det nemt at lave dagsorden til næste møde ud fra dette referat. Her fremgår både dagsordenspunktet, det besluttede og 'husk at huske'-punkter (rubrik 4).

FORHANDLINGER OG MEDIER

Vi har tidligere omtalt brugen af medier i forbindelse med den narrative effekt. De pointer om medierne er yderst relevante i forbindelse med forhandlinger, som er vanskelige og/eller er gået i hårdknude. For her kan brugen af medier skabe en pludselig åbenhed i forhandlingerne. Det sker typisk, hvis ministeren eller borgmesteren reagerer ved at udtale, at der må skabes en løsning hurtigst muligt. En sådan udmelding uden for forhandlingsbordet kan ændre på situationen og de to parter positioner. Derfor er det en god ide at benytte sig af medierne, hvis du ikke synes forhandlingerne går din vej, eller du oplever modparten udøver skinforhandlinger, dvs. de forhandler ikke reelt. Igen må vi understrege, at medierne bestemt ikke er noget stort tag selv bord. Ofte er de meget lidt interesserede i din historie og budskab. Alligevel kan du med held benytte dig af medierne i sådanne situationer.

En klassiker er at påpege konsekvenserne for de udmeldte nedskæringer i forhold til målgruppen for dit arbejde, fx patienterne, borgerne eller eleverne. Her behøver du ikke engang benytte dig af den narrative tilgang. Historien skriver sig selv: Den ufølsomme forvaltning og de udsatte forsvarsløse grupper. Her

kan pressen virkelig leve op til sin egen forestilling om at være den fjerde statsmagt og demokratiets vagthund. Selv om det er en klassiker, så vær opmærksom på, at der ikke altid nødvendigvis er sammenfald mellem dine og målgruppens interesser. Dine arbejdsforhold er jo ikke per definition givne. De kan jo sagtens tænkes anderledes, fx udlicitering, hvorved forvaltningen sikrer borgens velfærd, men nu blot på nye måder. En sådan udvikling på din historie kan sagtens forekomme, for journalisterne er dygtige til at finde det ledige standpunkt og vil meget gerne kunne gendrive den allerede fortalte historie. Men som sagt, du kan også være heldig, og det sker, når journalisten forfølger din historie og bringer yderligere nyheder og afsløringer op til overfladen. Det kan virkelig åbne op for et helt nyt forhandlingsrum, og som også ses tydelig ved næste forhandlingsmøde med din modpart.

Uanset hvor dygtig og smart du er til at komme i medierne og til at beherske dem, kræver din indsats også held. Nogle gange helt bogstavelig held, som at dit læserbrev netop læses i det øjeblik, ministeren udtaler sig på et pressemøde. Her kan journalisten se en historie, hvor din historie kan bruges til at gendrive ministerens påstande. Så det kræver held, og du kan opleve at komme i medieorkanens centrifugalkraft (jf. det tidligere afsnit for den personlige beherskelse af dette).

Her skal vi blot anbefale, at når I er flere TR'er involveret i sagen, så udtal jer på skift, så det ikke er dig alene, som bliver ansigtet udadtil. Hvis du er eneste talerør, bliver du let af ledelsen betragtet som uromageren, og det skygger for jeres budskaber.

En anden måde at dække dig ind er at få dine kolleger og/eller TR-kolleger som medunderskriver. Det styrker også sammenholdet at skrive noget sammen og få det formidlet til den undrende og nysgerrige offentlighed. Vær dog opmærksom på, at det kan være en meget tidskrævende og hård proces at blive enige om historien og budskabet, og som måske ikke står mål med effekten af det arbejde. Vi vil klart anbefale det, men er også opmærksom på, at du desuden også let kan komme til at opleve kolleger og TR-kolleger, som er uenige i at gå til pressen. Det kan der være mange gode grunde: De foretrækker den interne dialog, samarbejde og bekvemmelighed og frygter repressalier eller uenighed i ordvalg eller perspektiv. Her må du gøre op med dig selv, hvor vigtig den historie er i forhold til det gode kollegaskab. Du kan også vælge at gå enegang. Så du alene står som afsender. Så har du ikke taget dine kolleger til indtægt, men omvendt er du også mere udsat for kritik fra din leder.

Vi runder denne håndbog af med en kort gennemgang af dine relationer til fagforeningen, samt hvordan du som TR kan benytte dig af denne, og hvordan fagbevægelsen kan styrke det lokale TR-arbejde i skyggen af den danske model.

Del 4

Decentraliseringen af den danske model – arbejdsdelingen mellem fagforening og TR

Del 4

DECENTRALISERINGEN AF DEN DANSKE MODEL – ARBEJDSDELINGEN MELLEM FAGFORENING OG TR

Den danske model er igennem de sidste godt 25 år blevet decentraliseret, så mange løn og ansættelsesvilkår aftales lokalt. TR'en har derfor fået en stigende betydning inden for den danske model. Decentraliseringen af den danske model betyder, at det er dig som TR, der både har beslutningskompetencen og den lokale viden. Så uanset hvor omfattende en kapacitet, fagforeningen besidder, så vil den aldrig kunne overtage de lokale sager. Det er dig, der har den detaljerede viden. Derudover er det også dig og dine kolleger, som skal vurdere og beslutte, hvad I vil i den konkrete sag. Det kan fagforeningen heller ikke gøre for dig. Fagforeningen kan anbefale og komme med råd, men den konkrete lokale beslutning er jeres.

I forlængelse af decentraliseringen er der sket en arbejdsdeling mellem fagforening og TR, hvor fagforeningen typisk varetager de nationale og internationale spørgsmål både inden for den danske model og overenskomstområdet, men også indenfor politiske lovgivningsspørgsmål. Ud over sådanne vigtige repræsentationsopgaver varetager fagforeningerne også en lang række medlemsopgaver, hvor medlemsrådgivningen fylder meget. Her kan du og dine kolleger ringe ind og få svar på alt lige fra ansættelsesvilkår og barselsregler til pension og seniortid. Dertil kommer en stadig mere omfattende medlemsservice. Medlemsbladet og pressekontakten er to øvrige vigtige opgaver mht. den interne og eksterne kommunikation. Medlemsbladet vil ofte veksle mellem fagfaglige og faglige artikler. Læs dem og bliv inspireret. Pressekontakten kan du også benytte, hvis du ønsker enten faglig eller sproglig feed back på et læserbrev.

Som TR møder du ellers typisk din fagforening i medlemssager. Det kan være lige fra løn, ansættelse, ferie og sygdom til barsel og pensionsspørgsmål. Her står fagforeningen klar med en lang række sagsbehandlere og konsulenter til enten at rådgive dig som TR eller også i det tilfælde af en kompleks sag helt at overtage sagsbehandlingen. Men ellers er arbejdsdelingen oftest, at du fører den lokale sag og får råd og vejledning fra din fagforening. Derudover tilvejebringer fagforeningen også faglige informationer og oplysninger af general karakter for dig. Det kan være ny overenskomst, og hvordan den skal tolkes lokalt. Det kan også være ny lovgivning omkring sygefravær, og hvordan de skal forstås og tolkes. Ud over denne videns- og informationsdeling samt konsulentfunktioner til dig som TR, tilbydes du også TR-uddannelsen til at kunne begå dig som TR inden for den danske model. Disse kurser er velkendte og relevante. Husk at tage dem.

Vi finder denne arbejdsdeling relevant og velfungerende mellem dig og fagforeningen. Fagforeningen har kapaciteten til både at betjene dig og rådgive dig i medlemsspørgsmål, ligesom du hurtigt kan få svar på faktuelle faglige spørgsmål.

I forhold til skyggearbejdet, som har været denne bogs fokus, finder vi, at fagforeningerne godt kan styrke denne side af TR-

arbejdet. For at gøre det, handler det om at etablere nye og anderledes tætte forbindelser til den lokale TR. Det skal ikke forstås som varige og faste forbindelser, men på samme måde som sagsbehandlingen, skal TR'en understøttes i de konkrete og akutte skyggesager. For at kunne håndtere sådanne nye og flygtige forbindelser handler det også for fagbevægelsen om nye organiseringsprincipper. Det er ikke så let som det lyder.

HVORDAN STYRKER MAN DET LOKALE ARBEJDE – UDEN AT OVERTAGE DET?

Udfordringen for fagforeningen er at understøtte det lokale arbejde uden at skulle og kunne overtage det. For decentraliseringen af den danske model betyder, at det er dig som TR, der har den lokale viden. Derfor handler relationen om at styrke parathed hos dig. For uanset hvor dygtige og engagerede vi er som TR'er, og hvor mange timer, vi kan have til rådighed som TR, vil vi altid være de glade amatører i forhold til ledelsens kapacitet og til at have ledelsesretten til at agere i det unikke ledelsesrum.

Umiddelbart synes svaret derfor at flytte kapacitet fra fagforeningen til den lokale TR for derved at sikre en decentralisering af relationen mellem fagforening og TR. For os er det ikke svaret. For det nationale og internationale faglige arbejde skal fortsat varetages for at sikre de politiske repræsentationsopgaver inden for den danske model og lovgivningsarbejdet. Derimod er svaret nye relationer mellem fagforening og TR. Nye relationer betyder ikke nye opgaver, men nye måder at understøtte det lokale arbejde gennem løst koblete relationer. I perioder kan de være tætte og intense og i andre perioder kan de være fjerne og løse. Det skal vi uddybe kort her.

Udfordringen for fagforeningen er at kombinere den velkendte organisationsform med nye og mange facetterede relationer til den lokale TR. Et sådant skift omfatter ikke blot nye relationer, men også at gå fra en velkendt ekspertrelation mellem fagforening og TR, hvor fagforeningen har svar og ikke mindst ansvar for de svar, den giver, til en mere løst koblet relation, hvor fagforeningskonsulenten også lokalt kan understøtte det lokale arbejde. Så udfordringen for fagforeningen består både i nye relationer, men også i nye roller og ikke mindst en ny identitet.

Faktisk er denne proces allerede i gang i mange fagforeninger. Den benævnes ofte i termer af netværk. Netværksmøder mellem lokale TR'er for at opbygge lokal fælles viden. Her bidrager fagforeningen ofte med input i form af informationer og svar på lokale spørgsmål. Andre gange er fagforeningen mødeleder og igangsætter og leder den lokale vidensdeling på sådanne møder. Den type mødeledelse foregår i stigende grad over nettet i lukkede debatgrupper i forskellige fora og blogs.

Det næste skridt består i at skifte rolle fra ekspert og mødeleder til også at omfatte en mere jævnbyrdig relation mellem 'peers', men som også i relationen kan omfatte en mere coachende re-

lation mellem fagforening og TR for at opbygge en personlig stil og parathed hos den lokale TR. Det er denne relation, der bryder med den velkendte ekspert/TR-relation. Hensigten er, at du som TR kan reagere og handle hurtigt og passende i forhold til de faktiske beslutninger som træffes inden for et uforudsigeligt ledelsesrum.

Lad os illustrere dette med denne case:

I en større organisation med koncernstruktur er der gennemført den lovpligtige APV-undersøgelse (arbejdspladsvurdering). Det samlede resultat er tæt på middel. Undersøgelsen er gennemført alene ud fra en opdeling mellem afdelinger. Det er ikke muligt at udlede tal om medarbejdergrupper inden for de enkelte afdelinger. Her er én medarbejdergruppe særlig belastet af arbejdsmiljøet. De har fortalt dig, at de har svaret, så det må give et langt dårligere resultat end gennemsnittet for hele koncernen. Denne gruppe ønsker en særkørsel som ledelsen afviser, da det ikke er teknisk muligt. Du kan dog se ud af APV'en, at hvis særlige spørgsmål isoleres, kan der dannes et billede af denne medarbejdergruppe. Du har bare ikke selv tid til at lave denne minianalyse. Du ringer til fagforeningen. De vil gerne hjælpe med denne analyse, men har desværre ikke tid til den slags opgaver.

Her ville vores case normalt slutte med en konklusion om, at når du bedst kender til de lokale forhold, må du selv løse de lokale forhold, herunder den lokale vidensopbygning. Fagforeningen kommer til gengæld på banen i de helt konkrete og principielle sager. De har ikke kapacitet til sådanne små ad hoc-prægede opgaver.

Lad os nu forestille os denne her afslutning: Du ringer ind og spørger forhandlingskonsulenten Lars, om han kan bistå dig med denne akutte ekstra opgave. Han svarer 'ja'. Studentermød-hjælperen i fagforeningen bliver sat på opgaven og ganske rigtigt. Den udsatte medarbejdergrupper svarer markant mere kritisk end gennemsnittet. Og i de åbne svar angives mange gode grunde til det. Lars foreslår, at du indkalder til et fyraftensmøde med den berørte medarbejdergruppe. Han tilbyder at stå for den faktuelle gennemgang, mens du indleder og sammen med kollegerne beslutter, hvad jeres næste træk skal være. Samtidig vil du gerne lige vende et forhold med ham, for du er i øvrigt blevet kritiseret af en anden gruppe kolleger for dit nye venskab med den udsatte medarbejdergruppe. Lars lytter og kommer med et par gode råd. På det indkaldte møde viser det sig hurtigt, at rollerne ikke bliver helt så adskilte som foreslået af dig. Det skyldes, at mange kolleger spørger Lars direkte. Han viser sig at være et kendt ansigt, da han ofte kommer på arbejdspladsen. Undervejs i diskussionen kan Lars heller ikke lade være og bryder ind med et forslag: 'Jamen, hvad nu hvis ledelsen rent faktisk giver jer ret, har I så tænkt på konsekvenserne af dette?'. Mødet ender i en arbejdsgruppe, som skal komme med en række forslag. Lars vil bistå gruppens arbejde. Et læserbrev forfattes af arbejdsgruppen

og Lars står for korrektur og gennemskrivning af læserbrevet for at fremme budskabet.

En sådan mødeafvikling og relation synes på mange måder om allerede velkendte TR-møder med inviteret fagforeningskonsulent. Forskellen er blot, at de nu er dus, dvs. de kender hinanden, og hvem der gør hvad, er nu mere flydende, ligesom rollefordelingen dermed også er det. Det giver en hurtigere og mere dynamisk relation, hvis ulempe selvfølgelig er misforståelser og måske endda skuffelser, hvis Lars må sige nej. For fagforeningen kan ikke overtage det lokale arbejde, men pointen er, at i nogle akutte situationer kan bistå med lokal kapacitet. Det skal ikke forstås som, at de til tid og evighed og altid står til rådighed (deraf den lurende skuffelse), men pointen er: Tilførsel af lokal kapacitet (en opgave løftes) og fagforeningen er aktivt med og kan endda foreslå lokale initiativer. Nye roller og relationer mellem TR og fagforening.

En sådan udvikling kræver selvfølgelig en prioritering internt i enhver fagforening. For på den ene side skal repræsentationsopgaverne passes og på den anden side er TR-strukturen rygraden i enhver fagforening, som også må have nogle muskler for at holde sig oprejst. Normalt sker det gennem ledelsestildelte arbejdstimer og resten er frivilligt arbejde for kollegerne. Komplexiteten og uforudsigeligheden i det lokale rum kræver dog en mobilisering af det lokale TR-arbejde, hvor de lokale timer og de frivillige timer ofte ikke slår til.

Det er en stor udfordring, for fagforeningerne oplever også et stort pres for at rationalisere, så dette scenario synes meget lidet realiserbart.

Vi skal ikke her pege på opgaver, som må vige pladsen for at fagforeningen kan varetage denne nye vigtige TR-relation. I stedet kan fagforeningen i stedet overveje om den centrale vidensopbygning også matcher behovet for at kunne agere centralt. Med andre ord. Er der en overkapacitet? Den centrale udfordring er at kanalisere noget af denne viden og kapacitet ud i det lokale TR-niveau. Svaret er ikke mere fokuseret eller klarere kommunikation og vidensdeling, men tætte og personlige relationer omkring konkrete opgaver, hvor også den centrale vidensopbygning kommer det lokale niveau til gode.

Vi er klar over, at det vil udfordre fagforeningerne og taler sikkert imod de stordriftsfordele, som der er i dag mellem det centrale og decentrale niveau. For en personlig og lokal betjening er omkostningsfyldt, men igen: Det er ikke en fast og forventelig hjælp. Fagforeningerne må og skal prioritere sin indsats. Ellers bliver det blot dråber i havet, hvis alle TR'er skal hjælpes. Det er ikke muligt. Vores forslag udfordrer også fagforeningen som ekspert og dermed autoritet. Vi er klar over, at det kan underminere opbakningen til fagforeningen. Hvorfor betale til en fagforening, hvis det blot er praktisk hjælp, vi får? Vi tror, det er en udfordring, der vil kunne overvindes efter kort tid, men som også kræver, at TR-rollen gentænkes. I første omgang kan det ske via TR-uddannelsessystemet.

KONKLUSION

Vi har i denne håndbog forsøgt at besvare tre spørgsmål: Hvordan skaber du åbenhed og legitimitet om dit TR-hverv? Hvordan skal du deltage? Og hvordan opnår du indflydelse?

Svaret på de tre spørgsmål har været at forankre din legitimitet og dermed åbenheden om dit TR-arbejde i den lokale klub. Gennem lokale politikker, bestyrelsens arbejde og klubmøder styrker du dit TR-arbejde selv om det på kort sigt er tidskrævende. Din deltagelse er at finde din stil. Et abstrakt svar men bag det har vi peget på en lang række af konkrete tiltag. Vi taler ikke blot om stil, men også om en vis parathed til at møde din ledelse i et stadig mere uforudsigeligt ledelsesrum. For at matche det rum handler det faglige rum ikke længere om blot mere viden og rationelle forståelser af konteksten. Her handler det i stedet om at være parat til at reagere på ledelsens uventede udmeldinger, reaktioner og beslutninger. Indflydelse opnår du ved at kombinere 1 og 2, dvs. gennem klubarbejdet og din parathed. Så enkelt kan det siges og alligevel ikke. Det er hårdt arbejde at oparbejde en sådan parathed. Det kræver både indsigt, taktisk snilde og ikke mindst afgøres det af dine relationer til dine kolleger.

Din åbenhed, din deltagelse og din indflydelse afgøres derfor i dine relationer til både din leder og til dine kolleger. Derfor er de interne b-side-relationer vigtige. Til at håndtere denne side er vores bud faktisk en mere rationel tilgang, end den ofte praktiseres i dag, dvs. mere fokus på at nå beslutninger frem for ønsket om alles deltagelse, alles enighed og alle demokratiske indflydelse. Det er ikke så nemt som det lyder. Og slet ikke på tværs af organisationer, som det sker ved fusioner og virksomheds-overdragelse. Her skal etableres tillid, og fælles interesser skal formuleres. Det tager tid. Alligevel mener vi, at et skarpere fokus på fælles beslutninger frem for enighed og alles deltagelse er vejen frem.

Endelig har vi også peget på nogle få områder, hvor samarbejdet med fagforeningen kan styrkes. Det foregår i det store og hele på en god måde, men vi har her peget på behovet for at styrke den lokale parathed. Det mener vi skal ske gennem en tættere kobling mellem fagforening og medlem. Her taler vi ikke om flere ressourcer, men om nye relationer og forståelse af relationen mellem fagforening og TR. En bevægelse, der er på vej.

Fremadrettet er der stadig indflydelseskanaler men adgangen er noget mere snørklet og ikke helt så ligetil, som når deltagelsen sker inden for den danske model. Vi har peget på nogle nye principper og TR-teknikker. Listen har ikke været fuldstændig. Vi kunne også have gennemgået, hvordan du forvalter et mandat og deltager i en forhandlingsdelegation mht. strategi og taktik. Her er relationen ikke 1:1 men i stedet 5:5. Her skal du og dine TR-kolleger hurtigt lære hinanden at kende og finde et fælles fodslag for at opnå indflydelse i sådanne komplekse forhandlinger. Slutteligt: Komplexitet har været et gennemgående begreb, hvor dette ikke kalder på mere rationalitet og viden, men derimod på reduktion af kompleksiteten og til at reagere hurtigt på uforudsete beslutninger. Det er i dette nye ledelsesrum og TR-arbejdets reaktionsmønstre, at vi ser nye måder til at opnå indflydelse på.