

TRs deltagelse i det politisk-strategiske værksted i kommunen

- hvad skal der egentlig til?

Af Karsten Brask Fischer, ekstern lektor Roskilde Universitetscenter, indehaver Impact Learning Aps

Følgende artikel undersøger mulighederne for at den lokale tillidsrepræsentant kan tage aktiv del i forandringen af den offentlige sektor, som den udmøntes i det lokale politisk-strategiske værksted. Artiklen tager det standpunkt, at TRs deltagelse i det politisk-strategiske værksted i kommunen dels stiller krav til TR om at forstå sin egen platform som TR. Dels stiller krav til leder og TR i fællesskab at italesætte og afklare de rum, man bevæger sig i – sammen.

Artiklen tager afsæt i Fredensborg kommunes målsætning om at TR bliver mere aktiv i de politisk-strategiske processer, der kommer til at præge kommunen i tiden fremover. Målsætningen er konkret støttet op af oprettelsen af et TR-universitet. En indsats der er unik – dels fordi den strategiske uddannelse af TR ofte varetages af fagforeningerne – dels fordi indsatsen som udgangspunkt anerkender at TR spiller en rolle i udviklingen af kommunen.

Ikke en ny rolle – men en opmærksomhed på faglige rum

Når Fredensborg Kommune opfordrer TR til at tage del i den politisk-strategiske proces, så vil nogle opfatte det som et forsøg på at skabe en ny TR-rolle. Men nøglen til at kunne indgå i processen, er at man ikke taler om en ny rolle – men om en forandret tilgang til *arbejdsplads- og aftalerummet*.

Problemet med at tale om en ny rolle, er at TR i sig selv bliver en genstand for tovtrækkeri mellem fagforening, ledelse og kolleger. At italesætte en bestemt rolle flytter diskussionen ind i et "nulsums-spil" – især mellem fagforening og ledelse: Det naturlige spørgsmål i forlængelse af at man har kaldt TR for ledelsens strategiske sparringspartner, er "hvem vogter så over kollegernes rettigheder, når I laver strategi?". I stedet er der behov for en mere pragmatisk og situationsspecifik forståelse af TRs muligheder og forventningerne til TRs handlinger.

Derfor handler det om at formulere hvilke *faglige rum* det er man ønsker at TR skal træde ind i og agere i.

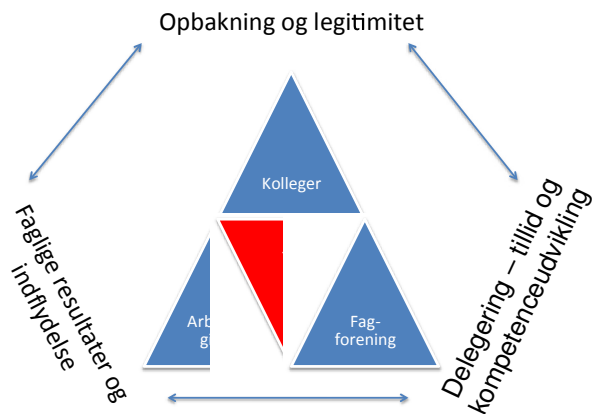
TRs platform

Grundlaget for en tillidsrepræsentants virke er platformen på arbejdspladsen. Platformen konstrueres af den enkelte TRs relationer: Til ledelsen, kollegerne og fagforeningen – og af TRs evne til at balancere disse relationer gennem sine handlinger.

Platformen er specifik for tillidsrepræsentanten, fordi denne faktisk er kendetegnet ved at eksistere i et uklart – løst koblet – ledelsesrum. Hver aktør har en del af ledelsesretten; kollegerne ansætter og afskediger, kommunen giver tiden til opgaverne og fagforeningen delgerer opgaverne. Men ingen af dem har den fulde.

Denne position gør tillidsrepræsentanten til en unik aktør på det danske arbejdsmarked. En unik position som samtidig er et levende udtryk for *den danske model* i praksis: Ledelse og

medarbejdere kan finde lokale løsninger som passer til arbejdspladsen. Men positionen er også krævende og udfordrende for den enkelte tillidsrepræsentant. For bagsiden af medaljen ved at ledelsesrummet er løst koblet, er at TR ikke kan eksistere uden at have en relation til alle aktører på en og samme tid. Kravet om at have en relation til alle tre aktører på samme tid – er afspejlet i modellen nedenfor:



Modellen viser, at TR skal undgå at "forskyde" sig selv i kollegernes, fagforeningens eller arbejdsgivers retning, på en sådan måde at man mister relationen til de andre aktører. Modellen forsøger samtidig at mane den traditionelle diskussion af "hvis side er du på" til jorden. I en kommune som Fredensborg vil mange TR kunne opfattes som værende tæt på ledelsen. Men det kloge spørgsmål til TR i Fredensborg er *ikke* "Er du ledelsens mand/kvinde?", men "når du er tæt på ledelsen, har du så samtidig kollegernes opbakning og

fagforeningens tillid?"

Modellen viser også at relationen til aktørerne gensidigt påvirker hinanden: En dårlig relation til kollegerne smitter af på relationen til ledelsen, ligesom en dårlig relation til ledelsen, ofte får fagforeningen til selv at komme på banen når aftaler skal forhandles og medlemmer er kommet i problemer. Fagforeningens tillid til en TR påvirkes også meget direkte af kollegernes måde at tale om pågældende på. En TR som vælges fra af kollegernes til fx at være bisidder ved sygesamtaler, kan meget nemt miste fagforeningens tillid når det gælder indgåelse af lokalaftaler.

Fagforeningen og ledelsens betydning

Fagforeningens TR-strategi definerer betingelserne for at opgaver kan flyttes ud til den enkelte tillidsrepræsentant. De praktiserede strategier falder ofte i to lejre:

- TR som fagforeningens forlængede arm, som indebærer en forventning fra fagforeningen om at TR agerer som den selv ville gøre. Herunder at delegeringen af opgaver er bundet op på en meget præcist mandat, der sjældent kan afviges fra. Der er her tale om *tæt kobling* mellem fagforening og TR.
- TR som brobyggeren på arbejdspladsen, som indebærer en anerkendelse af at TR har en unik position på arbejdspladsen som fagforeningen ikke kan udfylde. Delegeringen af opgaver er bundet op på nogle overordnede rammer, indenfor hvilke TR kan skabe mening lokalt. Der er tale om en *løsere kobling* mellem TR og fagforening.

På samme måde har ledelsens tilgang til TR afgørende betydning for TRs mulighed for at deltage i det politisk-strategiske arbejde. Overordnet set handler det om at understøtte og acceptere de betingelser TR har for handling.

Både fagforeningens TR-strategi og ledelsens tilgang til TR skaber betingelserne for at TR kan opretholde en platform. Konkret kommer strategierne til udtryk i de *rum for handling*, TR agerer i hele tiden.

TRs rum for handling

Tillidsrepræsentantens muligheder for handling i mødet med ledelsen indkredses af de tre grundlæggende rum: Aftalerummet, Arbejdspladsrummet og det individuelle rum.

Aftalerummet

Aftalerummet er et forhandlingsrum med en formel aftaleret. Rummet er vokset med decentraliseringen af forhandlingssystemet og fokus på centralt indgåede rammeaftaler, der skal udmøntes lokalt. I aftalerummet finder en formalisering af vilkårene for arbejdet sted. Rummet er helt afgørende for udviklingen af den kommunale organisation.

Traditionelt set opfattes dette rum af den faglige organisation som et rum, hvor aftalte rettigheder skal omsættes i lokale aftaler. Det kan meget opfattes som et rum, hvor ledelse og medarbejdere har *modsatrettede* interesser – og mødet er et "nulsumsspil": Det som arbejdsgiveren "får" bliver "taget" fra kollegerne – og omvendt – ligesom en forhandling har en taber og en vinder. Særligt de fagforeninger som forfølger strategien om TR som den forlængede arm, vil have den tilgang til aftalerummet. En fagforening som ser TR som brobygger vil i højere grad anerkende, at TR skal finde den løsning som passer bedst til arbejdspladsen.

For at TR kan tage del i den politisk-strategiske proces kræver det at TRs syn på aftalerne ændres: Fra at være en eksekvering af rettigheder til at være udviklingsmuligheder, der formaliseres som led i at TR tager med-ledelse og med-ansvar.

I aftalerummet ligger kontrakten med medlemmet i inddragelse og legitimitet. At de aftaler som TR indgår, også kan genkendes af medlemmerne, og at medlemmerne bakker op omkring dem.

Udfordringen for den enkelte TR er derfor at kunne overskue konsekvenserne af indgåede aftaler. Ikke bare på den korte bane, men også på den længere. Fagforeningens største frygt omkring TRs ageren i dette rum er i forlængelse heraf problemet med præcedens. Det som kommunen får igennem på den ene arbejdsplads, kan meget nemt få afsmittende effekt på den næste.

TR skal:

- Se aftaler som formaliserede udviklingsmuligheder
- Analysere på konsekvenserne af en indgået aftale
- Aktivt afklare mandatet med kollegerne

Lederen skal:

- Anerkende at når man vinder forhandlingen, taber man sparringspartneren
- Være ærlig omkring konsekvenserne af en aftale – medvirke til at TR er bekendt med konsekvenserne

Arbejdspladsrummet

Arbejdspladsrummet er kendetegnet ved et krav om, at man løbende håndterer fælles problemstillinger. Problemstillinger som handler om den konkrete arbejdsplads og som det

derfor er naturligt at høre TRs perspektiv på. Det kan spænde fra at håndtere konkrete konflikter til at indgå i processen omkring nyansættelser og tage del i MED-arbejdet mere generelt. Problemstillinger som er afgrænset til den konkrete arbejdsplads, som sjældent er reguleret i detaljen af konkrete aftaler, og hvor nøgleordet derfor er konsensus rodfæstet i en erkendelse af indbyrdes afhængighed.

TRs kontrakt med kollegerne i arbejdspladsrummet kan opsummeres som det at arbejde for et godt arbejdsklima gennem dialog med ledelsen, kombineret med at holde kollegerne informeret om hvad der sker på arbejdspladsen, særligt i forandringsprocesser.

Arbejdspladsrummet udfordres især når det "oversvømmes" af aftalerummets logik. Det sker på to måder: Den ene ved at dialogen i arbejdspladsrummet alene styres af rettigheder: "Jeg har ret til at få de oplysninger", "jeg har ret til at deltage i ansættelsessamtaler" osv. Eller omvendt: "Du har som TR ikke ret til...". Når rettighederne tager over og blive handlingsanvisende, er det dybest set fordi der hverken er en erkendelse af indbyrdes afhængighed eller af behovet for konsensus. Den anden måde er ved at lederen bruger arbejdspladsrummet til at indgå konkrete aftaler. Når det sker fjernes fokus fra dialog og flyttes til forhandling. Forhandlinger hvor tillidsrepræsentantens mandat – særligt i forhold til fagforeningen – nemt bliver udfordret.

Derfor handler det i arbejdspladsrummet om at fastholde en forpligtelse til at kommunikere og engagere sig. Ikke en forpligtelse til at indgå aftaler. Til at fokusere på strategisk dialog, hvor TRs indflydelse ligger i at synliggøre konsekvenser, udpege handlemuligheder og orientere sig mod samarbejdet.

TR skal:

- Forpligte sig på dialogen ved fx at påpege konsekvenser
- Erstatte rettigheds-kortet med fokus på fælles interesser og behov
- Søge konsensus fremfor aftaler

Lederen skal:

- Inddrage TR aktivt, så engagementet bevares
- Sikre at TR har de nødvendige informationer i tide
- Undgå at søge forpligtende aftaler men fokusere på konsensus

Det individuelle rum

Det individuelle rum har fokus på den enkelte som er kommet i problemer og skal til en sygesamtale eller tjenstlig samtale – eller som har nogle rettigheder der skal varetages. Sidstnævnte kan udmønte sig i konkrete løntjek, tjek af ansættelsesforhold eller vejledning om regler og aftaler.

Det individuelle rum er regelbaseret, som oftest med klart definerede spilleregler. Spilleregler som både leder og tillidsrepræsentant kan have behov for at erkende, ikke er personlige. Noget som kan være svært, fordi det individuelle rum ofte gøres personligt. Men netop de personlige relationer kan være meget begrænsende for TRs ageren i dette rum. En TR som er meget tæt på lederen vil ofte blive fravalgt af kollegerne, ligesom mange TR siger fra, når en kollega de er tæt på, kommer i problemer. Så overlades sagen til fagforeningen.

Men kontrakten med kollegaen – ”Jeg står bag dig!” - i det individuelle rum, er paradoksalt nok upersonlig; jeg står bag dig ved at sikre at et sæt objektive spilleregler overholdes, så dine rettigheder overholdes og respekteres. Jeg tager som sådan ikke stilling til din situation, men til den måde din situation håndteres på, og om det sker efter ret og rimelighed. En rolle som af mange fagforeninger – i forlængelse heraf - definerer som det at være ”kollegaens advokat”. Det individuelle rum er et meget følsomt rum for den faglige organisation. Det er her hvor medlemmet forventer støtte og forventer at få ”valuta for kontingentet”.

Når den faglige organisation aftaler med tillidsrepræsentanten, at denne kan agere i rummet, sker det på fagforeningens vegne. Tillidsrepræsentanten er derfor ikke bare en kollega, men en forsvarer af bestemte rettigheder. Tilliden fra fagforeningen til den enkelte TR kan meget ofte stå og falde med TRs ageren i dette rum, fordi der er så meget på spil for fagforeningen.

Det individuelle rum udfordres, når det ”oversvømmes” af logikken for arbejdspladsrummet. Det vil sige hvor personsager bliver et spørgsmål om, hvad der er bedst for arbejdspladsen og hvor individets rettigheder erstattes af fællesskabets bedste. Konsensus er derfor ikke en værdi i det individuelle rum. Tillidsrepræsentanten kan især føle sig presset, når denne skal forsvare en kollega, som af de andre kolleger opfattes som en belastning for arbejdspladsen. Lederen kan også medvirke til at øge dette pres, fx ved at fremhæve kollegernes ønsker. Men gør lederen det, medvirker denne til at nedbryde TRs platform. Når lederen omvendt tager et med-ansvar for at tingene skal gå ordentligt til, kan der skabes en gensidig tillid, som kan bruges i andre rum.

Det individuelle rum er ikke et neutralt rum, blot fordi det er upersonligt. Det kan få afgørende betydning for relationen mellem leder og TR. Når TR og leder formår at varetage

TR skal:

- Sikre at spillereglerne overholdes, så kollegaen behandles efter bogen – i henhold til sine rettigheder
- Fastholde det individuelle fokus, undgå at vurdere hvad er bedst for arbejdspladsen

Lederen skal:

- Tage sit ledelsesansvar alvorligt – undgå at tørre det af på TR
- Hjælpe TR til at reglerne overholdes gennem erkendelse af et fælles ansvar
- Anerkende at spillereglerne ikke er personlige

regler og rettigheder i fællesskab - og ikke som klassiske modparter, med skarpt optrukne fronter hvor den ene overvåger den anden - kan det decideret styrke relationen.

Deltagelsen i det politisk-strategiske værksted løber igennem hvert rum

I de tre rum står tillidsrepræsentanten overfor ledelsen – ofte den samme leder – men i meget forskellige situationer. I hvert rum skal TR omsætte kontrakten med medlemmet, tale kollegernes sag og samtidig forvalte et mandat som er givet af fagforeningen. Mange tillidsrepræsentanter bevæger sig ind og ud af rummene i løbet af en dag – og ofte omkring den samme problemstilling.

Særligt når TR skal tage del i den politiske-strategiske proces, inddrager det alle tre rum. Når kommunen fx skal arbejde med fleksibel opgavevaretagelse for at opnå bedre og billigere borgerservice, vil det inddrage 1) Aftalerummet hvor der indgås aftaler om arbejdstid, løn og

kompetenceudvikling, 2) arbejdspladsrummet hvor det aftales hvordan processen skal foregå og hvilke politikker der skal være gældende – ligesom der kan være behov for at håndtere konflikter mellem kollegerne, og 3) det individuelle rum, hvor en ældre kollega har svært ved at se sig selv i processen, og en anden går ned med stress på grund af de nye krav.

I hvert af de rum udlever den enkelte tillidsrepræsentant derfor kontrakten med medlemmet/kollegerne – og i hvert rum enten opbygger eller nedbryder tillidsrepræsentanten sin platform. Derfor kan TR ikke fravælge et af rummene.

Som deltager i det politisk-strategiske værksted bliver det derfor afgørende for TR at kunne adskille rummene og definere præcist hvor det er muligt at indgå i politisk-strategiske processer, og hvad det indebærer.

TR som en vindtunnel for udvikling og forandring

Som nævnt tidligere er en tillidsrepræsentant med en stærk platform, udtryk for den danske model i praksis. For arbejdspladsen kan en velfungerende TR – som nyder kollegernes opbakning, fagforeningens tillid og som inddrages af ledelsen – give den fleksibilitet og sikkerhed som kendetegner den danske model. To helt afgørende elementer i en kommune, hvor forandring og udvikling for alvor er på dagsordenen. Flexibiliteten i at nye løsninger nemmere kan afprøves og implementeres, og sikkerheden for at det går til på en ordentlig og retfærdig måde.

En TR med en stærk platform kan dermed i praksis blive en *vindtunnel* for forandring og udvikling i den offentlige sektor. Ledelsen kan afprøve og udvikle konkrete forandringsønsker og -muligheder i dialogen med tillidsrepræsentanten.

Ledere som har forstået dette budskab, skal i en forandringsproces primært sørge for at give TR plads til at være. Når det lykkes behøver lederen ikke fokusere ligeså meget på at overbevise medarbejderne om det rigtige i udviklingen, og på at kæmpe med fagforeningen om deres opbakning til og anerkendelse af planen.