

## TRs deltagelse i det politisk-strategiske værksted

- hvad skal der egentlig til?

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

Kommunerne gør tilsyneladende op med den traditionelle tillidsrepræsentant-rolle i disse år. De vil enten have mere – eller betale mindre. Værdien skal øges. Gentofte og Fredensborg er to konkrete eksempler på kommuner der forsøger at engagere tillidsrepræsentanterne mere i kommunens strategiske processer. Gentofte har således ambitioner om at lukke en medarbejderrepræsentant ind i direktionslokalet på udvalgte områder, mens Fredensborg kommune har gennemført et "TR-universitet".

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.

### Ikke en ny rolle – men en opmærksomhed på faglige rum

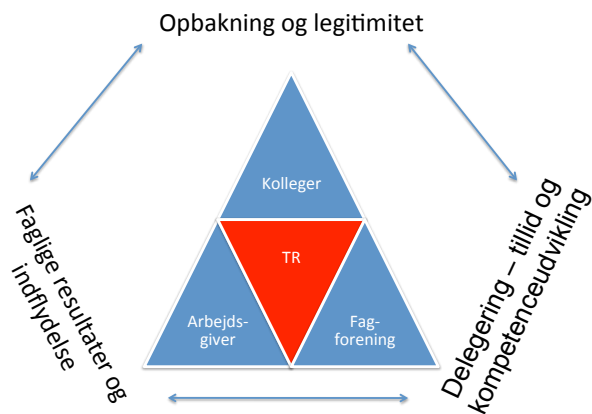
Når Fredensborg Kommune opfordrer TR til at tage del i den politisk-strategiske proces, kan det opfattes som et forsøg på at skabe en ny TR-rolle. Men nøglen til at kunne indgå i processen, er at man i stedet taler om en forandret tilgang til *arbejdsplads- og aftalerummet*.

Problemet med at tale om en ny rolle, er at TR bliver en genstand for tovtrækkeri mellem fagforening, ledelse og kolleger. Hvis TR gøres til ledelsens strategiske sparringspartner, bliver det naturlige spørgsmål "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 de *faglige rum* man ønsker at TR skal træde ind i og agere i.

### TRs platform

Grundlaget for tillidsrepræsentantens virke er platformen på arbejdspladsen, der 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 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. Bagsiden af medaljen ved at ledelsesrummet er løst koblet, er at TR ikke kan eksistere uden at have en relation til alle aktører på én og samme tid.



Modellen afspejler dette krav, og viser hvorledes TR skal undgå at "forskyde" sig selv i kollegernes, fagforeningens eller arbejdsgivers retning, så relationen til de andre aktører risikeres. 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. Ligeledes kan en TR som vælges fra af kollegerne til fx at være bisidder ved sygesamtaler, 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 oftest indenfor to lejre:

- TR som fagforeningens forlængede arm, hvor TR forventes at agere som fagforeningen ville efter et meget præcist defineret mandat. Her er der tale om en *tæt kobling* mellem fagforening og TR.
- TR som brobyggeren på arbejdspladsen, hvor TRs unikke position som fagforeningen ikke kan udfylde anerkendes. Opgaver bindes op på overordnede rammer indenfor hvilke TR kan skabe mening lokalt. Her er der tale om en *løsere kobling* mellem TR og fagforening.

Ledelsens tilgang til TR har ligeledes 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, som at ledelse og medarbejdere har *modsatrettede* interesser når aftalte rettigheder skal omsættes i lokale aftaler. Særligt fagforeninger som anskuer TR som den forlængede arm, vil se aftalerummet som et "nulsums-spil." En fagforening der 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, kan genkendes og bakkes op omkring af medarbejderne. Udfordringen for TR ligger således i at overskue konsekvenserne af indgåede aftaler, på både kortere og længere sigt. Fagforeningens største frygt omkring TRs ageren i dette rum er præcedens. Det som kommunen får igennem på én arbejdsplads, kan meget nemt få afsmittende effekt på andre.

#### TR skal:

- Se aftaler som formaliserede udviklingsmuligheder
- Analysere konsekvenser af aftaler
- Aktivt afklare mandatet med kollegerne

#### Lederen skal:

- Anerkende at når man vinder forhandlingen, taber man sparringspartneren
- Være åben omkring aftalekonsekvenser og sikre at TR er bekendt med disse

## 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 rodfastet i en erkendelse af indbyrdes afhængighed.

Arbejdspladsrummet udfordres især når det "oversvømmes" af aftalerummets logik. Enten ved at dialogen i arbejdspladsrummet alene styres af rettigheder: "Jeg har ret til at få de oplysninger," eller omvendt: "Du har som TR ikke ret til..". Eller ved at lederen bruger arbejdspladsrummet til at indgå konkrete aftaler. Når rettighederne tager over og bliver handlingsanvisende, er det dybest set en manglende erkendelse af indbyrdes afhængighed eller af behovet for konsensus. Når lederen benytter det som aftalerum flyttes fokus fra dialog til forhandling, hvor TRs mandat – særligt i forhold til fagforeningen – nemt bliver udfordret.

Derfor handler det i arbejdspladsrummet om at fastholde en forpligtelse til at kommunikere – ikke en forpligtelse til at indgå aftaler. At fokusere på strategisk dialog, hvor TRs opgave 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 fælles interesser og behov
- Søge konsensus fremfor aftaler

## Lederen skal:

- Inddrage TR, 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 har rettigheder der skal varetages. Sidstnævnte kan udmønte sig i konkrete tjek af løn, 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 – netop fordi det individuelle rum ofte synes personligt. De personlige relationer kan dog være 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 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”.

Når den faglige organisation aftaler med tillidsrepræsentanten, at denne kan agere i rummet, sker det på fagforeningens vegne. 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.

## 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

Det individuelle rum udfordres, når det ”oversvømmes” af logikken for arbejdspladsrummet. Hvor personsager bliver et spørgsmål om, hvad der er bedst for arbejdspladsen og individets rettigheder erstattes af fællesskabets bedste. TR 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, hvilket medvirker til at nedbryde TRs platform. Når lederen omvendt tager et med-ansvar for at tingene går ordentligt til, kan der skabes en gensidig tillid, som kan bruges i andre rum.

## 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

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 regler og rettigheder i fællesskab - kan det decideret styrke relationen.

## Deltagelsen i det politisk-strategiske værksted løber igennem hvert rum

I de tre rum står tillidsrepræsentanten overfor ledelsen 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 politisk-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: *Aftalerummet* hvor der indgås aftaler om arbejdstid, løn og kompetenceudvikling. *Arbejdspladsrummet* hvor processens forløb samt gældende politik aftales – ligesom der kan være behov for at håndtere konflikter kolleger imellem. *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 rum udledes derfor kontrakten mellem medlemmet/kollegerne og den enkelte tillidsrepræsentant – 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 således 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. Fleksibiliteten 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, eller på at kæmpe med fagforeningen om deres opbakning til og anerkendelse af planen.