

SAMMEN STÅR VI STÆRKEST

FÆLLESSKAB RYKKER

EN SAMLET
TR-ORGANISATION
SKABER RESULTATER

----- S.24

GØR DET, DU ER BEDST TIL!

TR-TEAMS: EN MÅDE AT
BRINGE ALLE TR'ERES
KOMPETENCER I SPIL?

----- S.29

INGEN GRÆNSER FOR ORGANISERING

NÅR DER ER STÆRK
VILJE, OG DEN VOKSER
NEDEFRA

----- S.36

SAMMEN STÅR VI STÆRKEST!



TILLID PÅ TVÆRS

ERFARINGER FRA DET TVÆRFAGLIGE ORGANISERINGSPROJEKT I SIEMENS WIND POWER 2013-2015

PROJEKTET SKABT PÅ ARBEJDSPLADSEN

I efteråret 2012 besluttede vi i FIU udvalget at igangsætte et stort tværfagligt organiseringsprojekt i Siemens Wind Power.

Ideen til projektet kom fra de tillidsvalgte i Siemens Wind Power. De tillidsvalgte havde besluttet at samle alle LO-forbundene i en af Danmarks største industrikoncerner til en fælles organiseringsindsats.

Projektet blev således et af de første og klart det største tværfaglige organiseringsprojekt, LO-fagbevægelsen har søsat og hvor samtlige LO-fag i en stor international koncern, er gået fælles til organiseringsarbejdet.

Men ikke det sidste! Forhåbentlig :-)

OVERBEVISENDE RESULTATER

Resultaterne har nemlig været overbevisende. Konkrete resultater med nye medlemmer, mange nye tillidsrepræsentanter – og nye fællesskaber blandt kollegerne.

Nogle lokationer/afdelinger af Siemens har nået tæt på 100% organisering. De fleste afdelinger er steget 20-25 % i organiseringen – og på nogle af de mindre funktionærarbejdspladser er antallet af medlemmer 3-5 dobet.

Projektet viser således vores styrke, når vi går sammen, sammen om en så stor opgave, som at vende udviklingen i organiseringen af nye medlemmer.

TILLID PÅ TVÆRS

Projektets vigtigste resultat har imidlertid nok været den tillid, der er skabt på tværs. På tværs af faggrupper, på tværs af de tillidsvalgte – og ikke mindst på tværs af lokalafdelinger og forbund.

Et af de mest inspirerende resultater, har været samarbejdet mellem de timelønnede og funktionærerne. Et samarbejde der lover godt for fremtiden, hvor vi mere end nogensinde har behov for at stå stærkt sammen.

SAMMEN ER VI NEMLIG STÆRKEST!

*God læselyst
Lizette Risgaard*



TILLID PÅ TVÆRS	3
DEL 1	5
FRA 23% TIL 94,3% MEN HVORDAN?	9
FUNKTIONÆRERNE RYKKER	11
DET MATRIKELLØSE TR-ARBEJDE	14
ORGANISERING: FRA VIKARER TIL ORGANISEREDE KOLLEGAER	17
DEL 2	23
ÉN SAMLET TR-ORGANISATION	24
LOKALAFDELINGERNE LØFTER SKEL OG SKABER LOKALT FÆLLESSKAB	29
KAN MAN UDDANNE SIG TIL FÆLLESSKAB?	33
ARBEJDSPLADSORIENTERING GIVER SAMARBEJDE PÅ TVÆRS	36
ET TVÆRFAGLIGT BUD PÅ FREMTIDENS ORGANISERENDE FAGBEVÆGELSE	40
10 SUCCESFULDE KOMPETENCER	42
10 SPØRGSMÅL TIL LOKALAFDELINGEN	43

Idé og tilrettelæggelse

FIU's udviklingsenhed
Ambios ApS

Redaktør og skribent

Ambios ApS, Hans- Henrik Grieger,

Korrektur

Anja Dyrbye

Grafisk tilrettelæggelse

Trine Brandt Ryhede

Copyright fotos

Fotos på side 1,2,7,11,13,15,16,22,
24,25,26,27,28,32,37,44 stammer
fra "www.siemens.com/press". Alle
ophavsrettigheder til disse tilhører
Siemens AG, München / Berlin. Fotos
må kun videregives og behandles
efter tilladelse fra Siemens. Kontakt
vedrørende anvendelse af fotos:
presspictures.cc@siemens.com. Øvrige
fotos og illustrationer i magasinet
må anvendes ved indhentning af
tilladelse fra FIU's udviklingsenhed.

Kontakt

FIU's udviklingsenhed, Niels Munch
Kofoed,nmk@loskolen.dk

ISBN

978-87-7840-015-4
LO varenr. 4241

Copyright tekst og illustrationer

Artiklerne må gerne citeres,
såfremt tilladelse indhentes fra
FIU's udviklingsenhed og skal ske
med tydelig kildeangivelse.

DEL 1

STYRKEN I ORGANISERINGSPROJEKTET VAR FRA START:

AT DET VAR
DE TILLIDSVALGTES
EGEN IDÉ

AT DET INDEBAR ET
TÆT SAMMENHOLD OG
SAMARBEJDE MELLEM
FUNKTIONÆRER OG
TIMELØNNEDE

Styrkelse af fællesskabet på arbejdspladsen og et stærkere tværgående samarbejde har fra starten været organiseringsprojektet hovedpointe. Men hvad er det egentlig fællesskabet skal være et svar på? Hvorfor har fællesskabet på arbejdspladsen i et fagligt perspektiv behov for en revitalisering? Og hvilke udfordringer kan det organiserende arbejde løse?

Her, i magasinets del 1, får du nogle af svarene. Gennem erfaringer fra organiseringsprojektet på Siemens er der bud på metoder, holdninger og uddannelse til at nytænke det faglige arbejde på virksomhedsniveau.

Der er bud på at styrke den nye TR med styrket mandat, større myndighed samt at finde vejen frem til en stærk lærende tillidsrepræsentantsorganisation karakteriseret ved et styrket samarbejde. Her kender TR'ere, FTR'ere fra alle 5 forbund, 10 fabrikker og et større antal lokalafdelinger hinanden. De har fået styrket relationerne og kan træde i stedet for hinanden. Og så kan de forklare kollegaerne overenskomster, lokalaftaler og opnåede rettigheder samt vise de resultater, som TR'erne performer for medlemmerne – eller dem der endnu ikke er medlem.

Det handler om en TR, som kan forklare Den Danske model – så man kan forstå det. Det er erfaringer om fagligt arbejde med Facebook, sociale medier, såvel som klub og udvalg.

En TR der opleves som medlemmernes stemme og som delagtiggør, involverer og anerkender medlemmer og ikke-medlemmer, og samtidig arbejder for at mangfoldigheden kan rummes i faglige fællesskaber.

Det handler ikke nødvendigvis om en ny TR. Det organiserende arbejde handler nemlig også om at arbejde med tillid: Hvordan får man tillid? Hvordan tager man tillid? Hvordan finder man tillid? Hvordan giver man tillid? Hvordan skaber man tillid sammen?

I magasinets del 2 er fokus stadigvæk på det organiserende arbejde, men her bevæger vi os væk fra virksomhedsniveau for at se på det organiserende arbejde ud fra lokalafdelinger-, FTR- og forbunds niveau.

VINGEFABRIKKEN
AALBORG

VINGEFABRIKKEN
ENGESVANG

LAGER
HI-PARK HERNING

ONSHORE
IKAST

HOVEDKONTOR
NACELLER OG UDVIKLING
BRANDE

ROTTER
ØLGOD

OFFSHORE
VEJLE

SAMLING OG UDSKIBNING
ESBJERG

GENERATOR
LINDØ

INTERNATIONAL LAGER
TINGLEV

MONTØRER
AALBORG, VEJLE, BRANDE,
IKAST, ESBJERG





FRA 23% TIL 94,3% MEN HVORDAN?

- PORTRÆT AF EN ANERKENDENDE TR

ORGANISERING: HVAD BETYDER NOGET FOR DIG?

Bjarnes organiseringsarbejde startede med en undersøgelse af, hvad der betød noget for kollegaerne. Bjarne fik tilladelse fra ledelsen til at lave kortlægningen, så længe han brugte sin fritid på det. De tankevækkende resultater fra kortlægningen blev tematiseret og derefter præsenteret for ledelsen. Herom fortæller Bjarne:

"Chefen var dybt chokeret. 'Jamen, det er jo forfærdeligt det her. Har du nogen idé om, hvad vi kan gøre ved det?' Herefter introducerede jeg så punktet 'Nyt fra TR' på vores 14-dages-møder. Her startede vi en proces, hvor vi systematisk arbejdede med temaerne fra kortlægningen." Bjarne sørgede for, at det var kollegaerne selv, der arbejdede med temaerne, så de hver især fik vist, hvad der kom ud af det. Der blev arbejdet med det et lille års tid, og synlighedsen, på både tavler og møder, var essentielt i organiseringsarbejdet. Det gav tillid fra kollegaerne, og klubben fik flere og flere medlemmer.

"Et år efter kaldte min øverste chef mig ind for at gentage kortlægningen: 'Bjarne kan I ikke lave den undersøgelse igen?'"- Det svarede jeg nej til, da jeg ikke kunne

bruge mere fritid på det. Hans svar var, at jeg selvfølgelig skulle bruge min arbejdstid på det..."

Første års kortlægning viste, at 78% var (mindre) utilfredse med arbejdsforholdene, og 22% var tilfredse. Året efter var det vendt, så 40% var (mindre) utilfredse med arbejdsforholdene, og 60% var tilfredse.

PEGEFINGEREN SKAL SKIFTES UD MED RESULTATER

Bjarne har ikke noget ønske om at presse kollegaerne til medlemskab. Det har han meldt ud fra start, og det har givet bonus, men kun fordi TR'erne har skabt resultater, som kollegaerne kan mærke i hverdagen. Nu kommer kollegaerne af sig selv.

TILLID, INVOLVERING OG EGNE LØSNINGER

Ifølge Bjarne har APV'en ikke haft den samme værdi, som organiseringsprojektets kortlægning, som kaldes 'Medarbejdernes arbejdspladsvurdering'.

Første år var der 65% besvarelser i kortlægningen, og andet år var det allerede steget til 86%. Bjarne fortæller: *"Medarbejdernes arbejdspladsvurde-*

ring er baseret på tillidsfuld dialog med fri og åben debat. Samtidig er kollegaerne i fokus, og det er ledelsen, der lytter. Her har det været kollegaerne, der kom med forslag og løsninger. Det, at det blev deres eget, har været meget positivt."

Tilgangen har betydet, at kollegaerne nu kan udfordre hinanden mere, have en mere åben dialog om det faglige og også være mere konstruktivt kritiske overfor hinanden. Bjarne beskriver det som en art kollegial selvledelse med langt større arbejdsglæde.

TR MED TILLID

Bjarne har taget et klart standpunkt i forhold til, hvilken TR han vil være:

"Den gamle skole, kæft trit og retning og 'hvis du ikke vil være medlem, kan du bare fise af'. Den plade duer ikke. Vi skal have fat i en anden vinkel. TR'en skal være den, der går forrest smiler, giver skulderklap og lytter til alle, også selvom de ikke er medlemmer. TR'en skal hjælpe og rådføre så langt som overhovedet muligt, så får man tillid til TR'en. Det ser folk, og det handler de på."

Bjarne mener selv, at den organiserende tilgang passer godt til at være TR med de udfordringer, medlemmer og virksomheder står overfor i dag.



Ejerskabet gør forskellen – det er ikke noget, der bliver dikteret oppefra

DEN ANERKENDENDE TR I "SMILETS GADE"

Bjarnes opfordring er, at der kommer langt mere anerkendelse ind i TR-arbejdet: Fagbevægelsen skal bruge et langt mere anerkendende og positivt sprog – det skaber gode arbejdspladser. Det er en tilgang, Bjarne selv har været opmærksom på, og i HI Park er organiseringsprocenten flyttet fra 23% til 94%:

"Der kommer ikke noget ud af at stille sig på bagbenene, være træls og negativ. Jeg er vokset op i et hjem, hvor man altid grinede og trak det positive frem. Der blev givet kram og trukket meget på kærligheden. I dag sidder jeg midt i produktionen og har sat et skilt op med "Smilets gade - Sammen står vi stærkest" med 3Fs' logo på. Det skilt er ikke til at komme uden om - og ellers tager vi en sang. Det er en anderledes og mere fri måde at være TR på, det giver mig energi," slutter Bjarne.



Bjarne Juul Larsen er TR for 3F på fabrikken i HI Park Herning.



DET SØDE FØR DET MINDRE SØDE

Bjarne har et fif, han gerne deler: Når han som TR skal have ordnet noget med chefen, som de ikke er helt enige i, tager han altid en positiv historie med. F.eks. løsningen på et lille problem i varemottagelsen, noget der er blevet bragt i orden, som har irriteret – et eller andet, der er gået godt. *"Det er nemmere at gå til makronerne efter en fælles positiv oplevelse."*

ORD FLYTTER

I stedet for at bruge ordet vikar bruger TR-gruppen på SWP konsekvent ordet kollegaer. Bjarne fortæller: *"Jeg introducerer dem positivt som kollegaer, som en af familien, der er nødvendig. Gør vi det konsekvent, giver det indmeldelser. Ord kan rykke meget."*

INSPIRATIONSKASSEN

DET NYE 3F

I 3F Midtjylland har de lavet en arbejdsgruppe "Det nye 3F", hvor de prøver at forny fagbevægelsen. Bjarne fortæller om en anderledes jubilæumsfest, som har inspireret til at lave om på 1. maj-arrangementerne.

"Til jubilæumsfesten lavede vi et åbent-hus-arrangement for alle – ikke kun medlemmer. Dagen blev bygget op om temaet 'Uddannelse'. Vi fik syv uddannelsesinstitutioner til at stille boder op og fik lavet ungdoms- og børnemiljøer. Der kom en kendt musiker, der sparkede røv og lavede skæg, og vi lavede bagagerumsmarked for medlemmerne. Børnene var på scenen. Der kom 400 til arrangementet mod normalt 200 personer."

PLADS TIL "DEN GULE LOGE"

På HI Park kom nogle af de gule kollegaer en dag hen til Bjarne og fortalte, at de havde lavet "Den gule loge" - et gratis alternativ til den faglige klub. Inden de havde snakket færdig gik Bjarne med på, hvor god en ide det var, og meddelte, at han med det samme ville være medlem. Herefter faldt "Den gule loge" til jorden, og de tre "gule" gutter er i dag med i den faglige klub i HI Park.

Normalt vil fagbevægelsen formentlig bede "Den gule loge" holde sig langt væk. Der er mange, der ikke føler sig velkomne, og de oplever ikke, der er plads til deres holdninger og meninger i fagbevægelsen. Bjarne fortæller: *"Det kan ikke nytte noget, at vi bliver ved med at skubbe dem væk fra os. Vores kollegaer vender jo ryggen til os, hvis vi behandler dem dårligt, når de ikke ligner os."*

FUNKTIONÆRERNE RYKKER

TR Laila Kristensen kom ind i organiseringsprojektet efter dets opstart. Herom husker hun: "Det gav et sus i kroppen at finde ud af, at der var så meget opbakning blandt de andre TR'ere." Helt overordnet har Laila oplevet, at organiseringsprojektet har rykket hende og har flyttet meget for fællesskabet i SWP på nationalt plan: "Generelt er der stor ros til projektet. Der er sket meget på

de 3 år, jeg har været TR i SWP. Det er rigtig positivt. Vi er kommet meget mere på banen, går ind i kampen og er koordinerede i TR-gruppen."

STØRRE FORSTÅELSE OG FORPLIGTELSE

TR-gruppen i SWP består af 43 valgte. "I så stor en koncern kan vi ikke opnå fæl-

les forståelse og samarbejde alene gennem mødeaktiviteter. Det skal trækkes ind i det daglige TR-arbejde. Det er her, at båndene knyttes." Laila uddyber:

"Når vi nu sidder sammen på tværs af forbundene, ser hinanden i øjnene i det daglige og lover hinanden noget, så er det sværere bagefter at løbe fra det. Vi har fået et langt mere konstruktivt og forpligtende samarbejde. Vi bruger hinanden

TR'erne Kurt Thomsen og Laila Kristensen på Vingefabrikken i Engesvang.



Laila Kristensen startede i samarbejdsudvalget og blev senere TR på Vingefabrikken i Engesvang for TL.



som TR-organisation. Som TR'ere kan alle ikke være lige gode til alt. I organiseringsprojektet har TR'erne fået et indgående kendskab til hinanden, og det har skabt tillid TR-kollegaerne imellem. Vi har lært at bruge hinanden."

DER SKAL VISES RESULTATER

Laila oplever, at den daglige kontakt mellem TR'en og kollegaerne styrker det faglige fællesskab på arbejdspladsen. Nærvær og tilstedeværelse handler om, at TR'en er i stand til at vise resultater for kollegaerne – både medlemmer og ikke-medlemmer. Og det er noget, som TR-gruppen især har arbejdet med i organiseringsarbejdet.

"Vi er blevet bedre til at vise resultater overfor medlemmerne. Det er blevet naturligt for mig at gå hen og blande mig, når der står 2-3 mennesker i produktionen - uanset om det er timelønnede eller funktionærer. Vi er også blevet inspireret af Aalborg, hvor de afholder et møde mellem nyansatte og TR i starten. Det har vi

efter længere tids tovtrækkeri også fået lov til her i Engesvang. Det var ikke nødvendigvis sket, hvis TL Nord ikke havde fået det igennem. Det, forventer vi, vil give nogle gode resultater i de kommende år", afslutter Laila.

STÆRK PÅ TVÆRS

Undervejs i organiseringsprojektet blev Kristina Kamp Birkjaer valgt som tillidsrepræsentant for HK på fabrikken i Ølgod. Hun mener, at de største succeser ved organiseringsprojektet skal



Målet er ikke længere at få organiseret folk ved eget forbund, men ved det rigtige. Det vigtigste er, at folk vælger et LO-forbund." - KRISTINA

Kristina udarbejdede en folder til medlemshvervning, som en del af organiseringsprojektet.



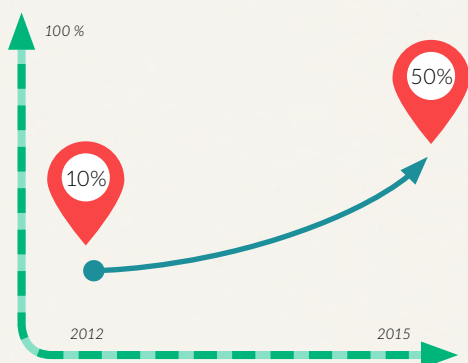
findes i det tværgående samarbejde: "Vi har fået et meget bedre samarbejde mellem alle forbund, så vi er fælles om organiseringsopgaven."

MANDAT OG STOLTHED

Organiseringsprojektet har hjulpet Kristina til at blive mere tilstedeværende og nærværende overfor kollegaerne i hverdagen. Og det giver mandat og stolthed som TR.

"Jeg er stolt over, at jeg pludselig fik organiseret mange nye medlemmer og kunne mærke deres opbakning. Men jeg er også stolt over de andre ting, jeg har opnået. Dem jeg har hjulpet. Det er bl.a. fordi, jeg er blevet bedre til at gå rundt blandt mine kollegaer og høre hvad der rører sig i deres hverdag. Altid at være klar til at stoppe op og lytte, hvis en medarbejder har brug for en snak eller har et spørgsmål, de mangler svar på."

Undervejs fik Kristina flyttet organiseringsgraden betragteligt – ikke alene, men som et samarbejde mellem TR og lokalafdelingerne: "Det har været vigtigt for TL og HK at blive bedre til at samarbejde om organiseringsopgaven. Det er noget, vi er fælles om, og jeg har et rigtigt godt samarbejde med tillidsrepræsentanterne fra TL omkring organiseringen. På fabrikken i Ølgod er vi gået fra at være 2 organiserede til nu at være 10 organiserede – ligeligt fordelt mellem HK og TL."



Organiseringsprocent for TL i Engesvang og HK/TL i Ølgod: fra 10% til 50%

Sammen står vi stærkest!

RESULTATER OG SUCCESER FOR HK & TL

SUCCESPARAMETRE FOR FUNKTIONÆRER ER BL.A., AT DER ER:

- Opnået gode lokale resultater med øget organiseringsgrad
- Sat turbo på organiseringsarbejdet
- Skabt stærkere sammenhold blandt hele TR-gruppen
- Opnået større myndighed i forhandling gennem styrket samarbejde med de timelønnede
- Blevet frigjort TR-ressourcer til opsøgende arbejde gennem bedre samarbejde med lokalafdelingerne
- Blevet flere tillidsvalgte for funktionærerne og dermed større synlighed

IFØLGE KRISTINA OG LAILA SKAL EN GOD ORGANISERENDE TILLIDSREPRÆSENTANT KUNNE:

- Lytte og være tilstedeværende: TR'en skal have nemt ved at snakke med mange forskellige folk. TR'en skal være på gulvet og møde kollegaer på kryds og tværs
- Have vilje til at hjælpe: Den medarbejdervalgte skal have ønsket om at hjælpe andre – det er et væsentligt fokus
- Være vedholdende: Det lykkes ikke altid for tillidsrepræsentanten at ændre tingene, så man skal have evnen til at holde fast
- Kunne formidle: TR'en skal fremhæve værdien af det faglige arbejde overfor kollegaerne

Vilkårene og udfordringerne for HK- og TL's tillidsrepræsentanter har historisk været lidt anderledes end for Metal og 3F. Det har også vist sig i organiseringsprojektet. Succeserne for funktionærerne skal derfor måles ud fra andre parametre end timelønnede.

DET MATRIKELLØSE TR-ARBEJDE

MONTØRKLUBBEN DANNES

TR'erne Henning og Jens-Jørgen har godt fat i deres medlemmer, selvom de er spredt udover store dele af verden. En af årsagerne er montørklubben, som alle montører er medlem af. Henning fortæller:

"Aalborg-traditionen og mentaliteten har været, at når man fik læreplads, så meldte man sig ind i Metal. Men jeg skal lige love for, at jeg fik en brat opvågning, da jeg kom til det Midtjyske. Jeg troede i min naivitet, at det var det samme som i Aalborg. Det var det ikke, og der skulle ske noget! Vi fik en idé om at starte en montørklub, som vi introducerede på det årlige montørmøde. Kollegaerne bakkede op. De savnede samhørighed og ville gerne have noget socialt sammen."

Stiftelsen af montørklubben betyder, at Henning og Jens-Jørgen i dag har et fuldt overblik over, hvem der er medlem af Metal, og selvom montørerne arbejder spredt rundt i verden, har de en forholdsvis let adgang til dem.

ORGANISERINGSPROJEKTET VOKSEDE NEDEFRA

Som SWP voksede sig større, blev det tydeligt for FTR'erne, at der opstod et koordineringsbehov. Henning fortæller: "Vi fik snakket med ledelsen, der gav grønt lys. Vi aftalte, at der skulle være én TR fra hver fabrik." Metal-gruppen har flyttet organiseringsgraden fra 40 % inden opstart af organiseringsprojektet til nu 80 %. Jens-Jørgen og Henning er enige om, at

organiseringssprojektet, Montørklubben og de introsamtaler, hvor TR-gruppen har en halv dag med nyansatte, tilsammen har været udslagsgivende for den højere organiseringsgrad.

FÆLLES FORHANDLERUDVALG GIVER STYRKE – OGSÅ FOR VIRKSOMHEDEN

Forhandlingsudvalget forhandler al løn for LO-forbundene i hele SWP Danmark. Her sidder to TR'ere fra fabrikken i Brande, en fra Engesvang, en fra Aalborg og to fra Montørerne, hvoraf Henning er den ene af dem. Tidligere forhandlede hver enkelt forbund for sig, men nu har praksis ændret sig, så forhandlingen sker sammen med andre forbund. Herom fortæller Henning:

"Der er langt mere sammenhold og større samhørighed i dag. Før organiseringsprojektet følte vi ikke, at vi kendte hinanden. De interne armlægninger klarer nemmere nu, inden vi går til forhandlingsbordet."

Når man spørger ind til, om det også er godt for SWP, og hvad ledelsesperspektivet er i organiseringsprojektet, svarer Henning:

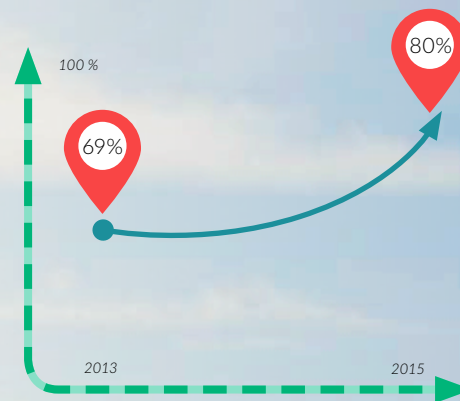
"Der har ikke været nogen kritik fra ledelsessiden. SWP har fået en meget mere stringent organisation i SWP med nogle troværdige TR'ere, der følger aftalerne. De har også fået mere tilfredse medarbejdere. Jeg tror, det er ledelsen, der har vundet mest på det her." Jens-Jørgen supplerer: "Vi kan ikke spilles ud mod hinanden mere. Det er også godt for virksomheden, at det er det samme, der nu bliver kommunikeret ud til medarbejderne."



Vi er blevet én stor familie i hele SWP. Det var fundamentet for, at vi kunne gå i gang med det, der senere er blevet til organiseringsprojektet. - JENS-JØRGEN



Henning Rasmussen er TR for Metal i udskeibning i Esbjerg, FTR for Metal for Service og montør i SWP Danmark. Jens-Jørgen Sørensen er TR for Metal



Organiseringsprocent for Montørerne: 69 % til 80 %

TYDELIGHED RYKKER ORGANISERINGSGRADEN

Det årlige møtømøde er eneste gang i løbet af året, hvor alle montørerne samles. Her har de to tillidsrepræsentanter en halv dag med montørerne. Herom forklarer de:

"På mødet forklarer vi Den danske model tydeligt og klart: "Hvis I vil fastholde eller stige i løn, må I støtte op om TR-gruppen, overenskomsten og jeres medlemskab. Ellers kan vi ikke skabe resultater for jer." Det handler om at sige det tydeligt og simpelt, så alle forstår, hvorfor det er vigtigt at være organiseret."

Henning uddyber: *"Jeg kan godt skælde ud, sætte tingene på spidsen og være meget tydelig om, hvilke konsekvenser det kan få, når man ikke er med. Det handler ikke om værdier, men om at få indflydelse, et stærkt forhandlingsgrundlag med mulighed for forbedret løn og en god lokalafale."*

FAGLIG STOLTHED ER EN LØFTESTANG I DET FAGLIGE

Metal har en stolt håndværkstradition, og det kan TR-gruppen bruge: Det handler om at få stoltheden for arbejdet i SWP frem. Montørerne er dygtige, veluddannede og har gode arbejdsvilkår og er stolte af deres arbejde. Jens-Jørgen forklarer, hvordan det kan bruges i det faglige arbejde:

"Kollegaerne har mere tillid til os TR'ere end til HR-folkene. Vi kan flytte kollegaerne, og med TR-gruppen har kollegaerne mulighed for et fælles værn og talerør bygget op om den faglige stolthed. Organisering er også faget – vi skal kunne snakke ind til den faglige stolthed."

Udfordringen her kan være de hvide medlemmer - unge der hverken er i A-kasse eller er organiseret. De har svært ved at forstå fagbevægelsen, tjener mange penge og opleves som eventyrriddere. De to erfarne TR'ere mener, at faget igen kan være en løsning:

"Den danske vindmølleindustri er lige nu et eventyr. Men det kan også få en ende en dag, og så er faget der stadig, selvom virksomheden måske er væk. Derfor er det faget og uddannelsen, vi skal holde fast i. Faget er udgangspunktet, og derfor skal vi kæmpe for uddannelse og fagets udvikling."

VIKARKLUB PÅ TEGNEBRÆTTET

Henning og Jens-Jørgen er også tillidsrepræsentanter for vikarerne, og lige nu arbejder de på at få en vikarklub i gang i Esbjerg. Det vil kunne give SWP mindre usikre og mere tilfredse medarbejdere med færre uenigheder, da de kan få meget information og indsigt gennem de tillidsvalgte. Samtidig er det en god vej ind til et godt medlemskab af Metal.

MONTØRKLUBBEN: DØREN ER ÅBEN OG DE KOMMER SELV

Montørklubben har været nøglen og drivkraften hos os. "De gule er også med i klubben, så kan vi følge dem og vise dem, hvad deres TR, overenskomster og lokalaftaler kan. De kan dufte til kagerne i bageriet - men ikke købe dem. Vi har skiftet retorik og bruger mere motivation fremfor moral. Det er i orden, at de skal se, hvad de kan få. Det kan også være en sund øvelse for selv." Fortæller de to TR'ere.

ET LÆRENDE OG VELLYKKET ORGANISERINGSPROJEKT

Selvom montørerne er geografisk spredt over store dele af verden, peger TR'erne på, at et af projektets største succeser har været det organisationsopbyggende på tværs af forbund og faglige skel:

"Vi har opnået et lærende organiserings- og fagforeningsarbejde på tværs af organisationen. Sammenholdet er styrket, siloerne er nedbrudt, og når vi står sammen hele vejen rundt i virksomheden, så bliver vi taget seriøst. Derfor er det også godt, at vi har fået TL og HK med fra funktionærene." Selvom det kan være svært for forbundene at løsrive sig fra nogle af de gamle traditioner, er organisationerne nu begyndt at snakke meget bedre sammen og har fundet ud af, at de kan bruge hinanden – og lært at det er TR'en på arbejdspladsen, der er drivkraften.

UDDANNELSES- ELLER ORGANISERINGSPROJEKT?

Aktiviteterne, målene og hele indsatsen i organiseringsprojektet har været meget virksomhedsrelateret. Og det har ifølge Henning og Jens-Jørgen været helt rigtigt: "Det har været en anden måde at lave fagbevægelsesuddannelse på. Det har været et virksomhedsrelateret uddannelsesprojekt, hvor vi har været på tværs med arbejdspladsen i centrum. Arbejdet med vores relationer - og at få dem opbygget på tværs af TR-organisation, forbund og lokalafdelinger - har været noget af det vigtigste." Organiseringsprojektet har dermed også introduceret et uddannelsesprojekt med en eksperimenterende tilgang - en ny måde at lave fagbevægelsesuddannelse i FIU-fællesskabet.



En tillidsrepræsentant har mange forskellige funktioner: Pædagog, forhandler, onkel, hverver, social rådgiver, administrator, vagthund – der er ikke en dag, der er kedelig. - HENNING

ORGANISERING: FRA VIKARER

TIL ORGANISEREDE KOLLEGAER



AKTIONEN

På fabrikken i Aalborg har Thomas og Mona arbejdet tæt sammen i organiseringsprojektet. De har holdt fælles møder og fået et langt tættere samarbejde mellem timelønnede og funktionærer. I hverdagen har de bakket hinanden op, godt støttet af deres to faglige sekretærer i 3F og TL.

Når man spørger ind til, hvordan Thomas og Mona har oplevet organiseringsprojektet har de meget god erfaring, de har lyst til at dele ud af. Benny indleder:

"Det er min helt klare oplevelse, at afdeling og klub har fået et godt og styrket samarbejde, hvor rollefordelingerne er mere klare. Vi har fået uddannet og aktiveret meningsdannere på virksomheden. Samtidig er samarbejdet imellem CO-industri-afdelingerne styrket, og vi har fået et bedre kendskab til hinanden."

Organiseringsprojektet har flyttet det faglige samarbejde til et hidtil ukendte større "vi" i LO-familien. Mona fortæller: *"Det har åbnet nogle døre for mig, at jeg har haft de timelønnede i ryggen. Det har været med til at vise ledelsen, at vi har et godt*

samarbejde på tværs." Thomas fortsætter: *"Før holdte man sig hver til sit. Det er jo ikke normalt, at vi arbejder så tæt sammen, og det vi har nu, ser man ikke mange steder. I så stor en virksomhed er det i fremtiden rigtig vigtigt, at vi viser ledelsen, at vi står sammen. Vi kan få flere ting igennem."*

SAMHØRIGHED OG ALIGNMENT I LO-FORBUNDENE

Det, der har været markant anderledes i organiseringsprojektet, er, at alle forbundene har været med. Der er virkelig blevet arbejdet sammen på kryds og tværs, og det har været tiltrængt. Thomas forklarer:

"Tidligere har vi til tider bekriget hinanden inden for LO-forbundene. I det her projekt siger vi til medlemmerne, at de skal stå det rigtige sted, for at vi kan hjælpe dem bedst muligt. Projektet har vist os, at vi er klar til at omstille os. Det har forstærket vores troværdighed overfor medlemmerne, at vi ikke bekriger hinanden inden for LO. Nu viser vi dem, at vi hjælper, støtter og kan skabe

flere resultater sammen. Noget af det vigtigste er, at vi har haft forbundene med på sidelinjen, det har været rigtig godt – og det skal vi have mere af.”

OPBYGNING AF RELATIONER ER ESSENTIEL

Før organiseringsprojektet havde TR'erne lidt en oplevelse af at befinde sig i sin egen osteklokke. Gennem forløbet har TR-gruppen fået opbygget relationer både til hinanden, faglige sekretærer i og uden for egne lokalafdelinger, og netop det relationsopbyggende, får meget ros på vejen af Mona og Thomas:

”Nu kan vi på tværs af TL og 3F snakke sager igennem, og vi har fået et meget bedre samarbejde med lokalafdelingerne. Det havde vi overhovedet ikke på sammen måde før projektet.”

Selvom Mona er fra TL, har hun fået rådgivning af den faglige sekretær fra 3F's lokalafdeling. Årsagen er simpel: Hun har lært ham at kende i organiseringsprojektet, og hun tøver ikke med at bruge den ekspertviden, som hun nu ved, han har.

ÅBENHED OG TYDELIGHED SKABER NYSGERRIGHED

Mona har gode erfaringer fra en fælles oplevelse for hele fabrikken, hvor hun ikke, som tidligere, sondrede mellem medlemmer og ikke-medlemmer. *”Sidste jul lavede vi en konkurrence for alle på Aalborg-fabrikken med store gaver på højkant, og der var ikke nogen, der ikke kunne være med. Alle var interesserede både ledere og ikke-medlemmer. Ikke mindst lykkedes det mig også at få en masse gode snakke med dem, jeg ved, der ikke er medlemmer.”*

Helt overordnet har de to TR'ere det fælles budskab, at de ikke må være påtrængende, formynderiske eller bedreviddende overfor medlemmerne, men snarere direkte og tydelige – specielt omkring, hvad man ikke får, når man ikke er med i et LO-forbund. Om det første møde med nyansatte forklarer Thomas.

”Der er mange nye unge, der slet ikke ved, hvad en fagforening er. Det bliver så vores opgave på en stille og rolig måde at fortælle, hvad de kan opnå. Vi er godt hjulpet på vej med den sag, vi vandt over Adecco, hvor vi skaffede 4 millioner hjem til 420 vikarer. Når vi kan vise så konkrete resultater, så skal det bruges, for det er et perspektiv, de kan forstå.”

Thomas, Benny og Mona er enige om, at der skal kæmpes for at forskellene mellem LO-forbundene og de gule skal fremlyset. Men fremfor alt skal man i fagbevægelsen blive bedre til at synliggøre, konsekvenserne af ikke at være medlem i et forbund. Thomas anbefaler: *”Vi skal bruge de sager, vi har og være opsøgende på sager fra TR'ere på andre fabrikker. Vi kan*



Afdelinger og forbund skal indse, at det er på arbejdspladserne, at slaget for bedre organisering skal foregå. Vi skal ikke kun tale om det. Vi skal også handle ud fra, at det er TR'erne, der står med det organiserende arbejde” – Benny



Benny Vinther er Industrigruppeformand for 3F i Aalborg.
Thomas Fischer er FTR for Metal.
Mona Andersen er TR for TL i Aalborg.

kommunikere gennem OK-kampagner, virale og sociale medier med humoristiske videoer, så vi kan nå ud med vores budskaber til nogle af de medlemmer, vi måske ellers ikke når."

INGEN 'VIKARER' – KUN 'KOLLEGAER'

Vingefabrikken i Aalborg har mange vikarer. Det kan forklares med en meget varierende ordretilgang. Det er væsentligt at forstå, at det ikke er en virksomhedsstrategisk beslutning at hyre og fyre, men at det er de store udslag i ordrer, der forudsætter stor fleksibilitet i arbejdsstyrken. Til gengæld er Aalborg-fabrikken ukronet Siemens-mester i at få det faglige arbejde i gang i forhold til vikarerne. Og det er nødvendigt at bemærke, at organisering ikke gør det alene, for som Benny forklarer: *"Organisering er at skabe fællesskaber, men det kan ikke stå alene, der skal mere til for at opnå gode resultater. I Aalborg er det ikke kun fællesskabsredskabet, der er brugt. Men også et velformuleret blødt pres, der er lagt på de nye medlemmer."*

Den organiserende metode. Thomas og Mona har fået god erfaring med den organiserende metode: De startede med

1. Kortlægning, (evt. med spørgeskema) og gik videre med en udvalgt
2. Sag som kollegaerne ønskede at arbejde med. Herefter lavede de
3. 1:1 samtaler, hvor de kom i dybden med hver enkelt kollega. Undervejs fandt de
4. Meningsdannere og fik opbygget relationerne, så de var flere allierede om sagen
5. Aktionen som en form for faglig aktivitet

Thomas og Mona giver her opskriften på et velformuleret blødt pres, der i bund og grund handler om, at vikarer skal behandles lige så godt som fastansatte:

- Det første møde: Vi har en tradition for at mødes med de nyansatte fra start. Det er en stor gevinst: Få fat i de nye fra start
- Vi sikrer som det første overflytning til 3F industri
- Overbevis ledelsen om værdien af TR-samtalen og nye introduceres til rettigheder, regler, løn, ansættelsesforhold og arbejdstøj
- Gennemgå lønsedler med vikarbureauet sammen med dem
- Skab en holdningsændring: Vi bruger f.eks. ikke ordet "vikar" men konsekvent ordet "kollegaer"
- Overbevis ledelsen om at fastansættelse er bedst: Der er større medarbejdertilfredshed blandt fastansatte
- Arbejd med fagbevægelsens forståelse for virksomhedens behov for en fleksibel arbejdsstyrke
- Vis vikarerne, at vi som TR'ere kæmper for deres rettigheder

"Vi har lavet masser af små aktioner og events sammen med TL i Aalborg: Jeg har delt meget ud: TL-is-skrabere ved den første frost, chokolade ved juletid, TL-badebolde ved sommerferien og 1600 påskeæg. Det gælder om at være i kollegaernes tanker og vise dem tilstedeværelse på det rigtige tidspunkt. Det er små ting, men det har haft rigtig god virkning" - Mona



TILLIDSORGANISATIONEN
-OMKRING-
SWP PROJEKTET





DEL 2

NÅR FLERE AKTIVE OG STYRKET FÆLLESSKAB ER VEJEN TIL ØGET ORGANISERING

– HVAD ER SÅ UDFORDRINGERNE OG MULIGHEDERNE?

Magasinet afsluttes med en konklusion samt 10 spørgsmål til lokalafdelingen og 10 succesfulde kompetencer til den organiserende TR. Her får du mere konkrete bud på, hvordan fagbevægelsen generelt kan udvikle sig mod en mere organiserende fagbevægelse. Her har vi brugt erfaringerne fra SWP-projektet til både at se, hvad der i fagbevægelsen fremmer og hindrer resultater i organiseringsarbejdet.

Målet med organiseringsarbejdet afhænger helt af, hvem man spørger. På den ene side handler det om medlemmer og organiseringsprocent. På den anden side handler det om at få flere aktive medlemmer og mere fællesskab. Men som du kan læse i denne del 2 af magasinet, så er flere aktive medlemmer og styrket fællesskab i det faglige arbejde måske netop vejen til at en øget organiseringsprocent.

I denne del 2 belyses det organiserende arbejde i SWP-projektet stadig ud fra arbejdspladsperspektiv. Men fokus er de aktører, der skal udvikle, servicere og koordinere arbejdspladsens lokale tillidsorganisation. Den enkelte TR på arbejdspladsen har i sit hverv brug for andre, for at kunne udfylde sit organiseringsarbejde kompetent og med gode resultater.

I magasinet del 2 er det repræsentanter fra forbund, lokalafdelinger, uddannelsesaktører og øverste del af TR-organisationen i SWP, der giver bud på konklusioner og fortsatte udfordringer på spørgsmålet om, hvad der kan drages af erfaringer fra SWP-organiseringsprojektet.

Magasinet agenda er stadig at inspirere til at styrke fagbevægelsens organiseringsarbejde. Der rejses spørgsmål som:

- Kan TR-organisationen med en spørgende, nysgerrig og anerkendende tilgang få vakt medlemmers interesse, som ellers ikke finder fagbevægelsen vedkommende?
- Hvordan koordineres 43 TR'ere i en samlende TR-organisation? Hvad kan en faglig klub uden fællesskab?
- Hvad vinder de timelønnede på, at funktionærerne er med?
- Hvad betyder det, når ikke-medlemmer fratages stemmeret til OK og lokalaftaler?
- Skal TR-organisationen til at vise performancekultur?
- Kan man udvikle TR i teams og kan TR'ere uddanne sig til styrket organisering?
- Hvordan balancerer TR-dyder som sagsbehandling og forhandling overfor organisering og facilitering?

Og der gives fra de involverede en lang række anbefalinger og bud på, hvad fagbevægelsen kan lære af SWP-projektet. F.eks. hvilke træningsbaner der skal til for, at TR'erne bliver gode til organisering eller spørgsmålet om, hvordan organisering gavner og styrker virksomheden.

ÉN SAMLET TR-ORGANISERING

FUNDAMENTET FOR ORGANISERINGSPROJEKTET

Efter halvandet år som TR, blev Kurt valgt ind i Hovedsamarbejdsudvalget. Med baggrund i sit foreningsarbejde undrede det ham, at der ikke var mere tværgående dynamisk TR-samarbejde. Derfor indkaldte han til et møde, hvor han foreslog, at starte et samarbejde på tværs af fabrikkerne. Opbakningen var der – også til Kurt, der blev valgt som Koncern-TR i en proces, hvor TR'erne blev grundigt hjulpet af CO-industri. Dermed kom TR-siden til at matche den formelle virksomhedsstruktur i SWP Danmark.



Hvis vi vil opnå noget i så stor en koncern, så skal vi fra faglig side selv være én organisation. Hver især opnår vi ikke noget. Det nytter ikke, at vi går og passer hver vores. Der kommer til at mangle koordination. - KURT

A/S BESTYRELSESVALGET – HVER ISÆR OPNÅR VI IKKE NOGET

I så stor en global koncern er der behov for at være repræsenteret der, hvor beslutningerne tages. Før organiseringsprojektet havde SWP forsøgt at få valgt medarbejderrepræsentanter ind i A/S bestyrelsen. Men der var ikke nok, der deltog i afstemningen. Det lykkedes med organiseringsprojektet - og med stor

hjælp fra Nadja Christy, CO-Industri. Om baggrunden for såvel det, ESU og A/S bestyrelsesvalget fortæller Kurt:

"Det faglige arbejde i dag er bundet voldsomt op på lobbyarbejde og netværk. Det er ekstremt vigtigt, at vi er tilstede i A/S bestyrelsen og europæiske SU. Organiseringsprojektet hjalp A/S



Hellere have en god TR, der stemmer blåt end en dårlig rød". - KURT

bestyrelsesvalget, og vi er rigtig stolte af måden, vi fik det gjort på. På hver fabrik kørte vi koordinerede valgkampagne. Der var 31, der stillede op til valget. Heraf var der fire TR'ere, som TR-kredsen kørte kampagne for, og det var de fire, der blev valgt ind – de to som suppleanter. De blev kun valgt, fordi vi i TR-kredsen havde lavet det koordinerede arbejde. Organisatorisk har vi på den måde sat os på det faglige arbejde i SWP – og det har vi gjort godt."

HOLDNING TIL ORGANISERING PÅ TVÆRS

Kimen til et organiseringsprojekt skabes nedefra, Uden det, og den udvikling, der allerede var i gang med tværfaglig organisering, ville organiseringsprojektet aldrig have haft så stor succes. Herom fortæller FTR Kurt:

"Allerede inden organiseringsprojektet havde vi et meget stærkt samarbejde på tværs af forbundene. Og det er naturligt, for det eneste, der skiller os ad er vores overenskomster og lokalaftaler. Vi tumler med de samme virksomhedspolitikker og retningslinjer

SATION

– uanset om vi er timelønnede eller funktionærer. Der er flere fællestræk, end der er forskelligheder i det faglige arbejde. Historisk set bevæger vi os fra at have opmærksomheden på forskelle mellem LO-forbundene til at tænke på samarbejde på tværs, der styrker os."

TIMELØNNEDE VINDER, NÅR FUNKTIONÆRERNE SKABER FAGLIGE RESULTATER

En af de helt store succeser ved organiseringsprojektet har været samarbejdet mellem timelønnede og funktionærer. Herom beretter FTR Kurt: "Der var ikke den samme kultur omkring fagligt arbejde for funktionærerne, som for de timelønnede. Derfor måtte vi skabe spillerum til det faglige arbejde for funktionærerne, og lederne skulle i høj grad lære, at det også var nyt."

Som FTR har Kurt arbejdet meget på at få funktionærerne med: "De timelønnede har historisk set deres spillerum langt bedre på plads. Og selvfølgelig skal vi bruge tid og kræfter på at trække funktionærerne meget mere med i det organiserende arbejde. Det har til tider givet løftede øjenbryn blandt de timelønnedes tillidsvalgte. Det skal vi kunne rumme, hvis vi vil skabe resultater med det faglige arbejde i så stor en organisation. Historien viser, at vi ikke skal være 11 spillere, der løber efter den samme bold. Det giver pote, at vi er sammen."

STÆRK TR-ORGANISATION FAVNER BREDT OG KOMPETENTE TR'ERE LEVERER VAREN

Balancen mellem at være politisk og apolitisk har givet nogle udfordringer. På den ene side har fagbevægelsen et politisk ståsted, på den anden side skal TR'erne møde medlemmerne

uden hensyntagen til politisk ståsted. Den udfordring er tydeligere i organiseringsarbejdet, end når det gælder f.eks. forhandling, sagsbehandling eller andet traditionelt fagbevægelsesarbejde. Herom fortæller Kurt:

"En stærk TR-organisation kan favne, at der er forskellige politiske og ideologiske overbevisninger blandt TR'erne. Samtidig skal vi turde have en forbundstop, der holder fast i at være politisk og står ved det. Vi skal ikke løsrive os fra det politiske bagland. Men det er væsentligt at sige, at vi ikke kan drive fagligt arbejde i SWP, hvis vi cutter forbindelsen til dem, vi ikke er enige med." En anden væsentlig pointe fra Kurt er: "Vi skal bruge den kompetenceforskellighed, vi har som TR'ere. Ikke kun på den enkelte fabrik men hele TR organisationen – inklusiv lokalafdeling og forbund. Alle TR'ere kan ikke forventes at kunne det samme. Men når vi kender hinanden og hinandens kompetencer, kan vi bruge hinanden, hvor vi er stærkest – og så er det, at vi kan levere varen til medlemmerne."

DEN PERFORMENDE TILLIDSORGANISATION

LO -forbundene og TR'erne i SWP er gode til at opnå resultater. (Ikke-) medlemmerne oplever det bare ikke altid, og det er en udfordring at få formidlet resultaterne. Synliggørelse, hverdagstilstedeværelse og brug af sociale medier er nogle af de veje, man bruger. Kurt fortæller:

"Vi har både Facebook-gruppe og nyhedsbreve. Det er vigtigt at få bredt ledelsesinformation ud. Det kan vi, når vi er med i ESU og A/S bestyrelsen. Det bliver min opgave at sørge for, at information fra central side kommer ud."

Kurt pointerer, at skærpet opmærksomhed på det faglige arbejde er en væsentlig del af det organiserende arbejde. "Det er en øvelse for os, og vi skal blive bedre til at vise de resul-

tater, vi opnår med det faglige arbejde. Det er ikke altid lige nemt, da vores faglige arbejde har mange flere aspekter end De gules. Vi opnår langt mere komplekse resultater end dem og skaber indflydelse på mange flere områder, end hvad man kan få for et billigere kontingent i de organisationer, der står uden for LO."

UDFORDRING PÅ FORBUNDSNIVEAU: KOMPETENCEFORDELING DER MATCHER

Noget som Koncern FTR'en har taget med fra andre europæiske fagforeninger er tanken om at matche fagbevægelsens afdelingsopbygning med de store industrivirksomheder. Han fortæller:

"Der bliver ikke færre store virksomheder, og dér matcher fagbevægelsens afdelingsopbygning ikke. Det ville være godt, hvis der var én forbundsrepræsentant, der kun har med SWP at gøre. Som det er nu, matcher det ikke med SWP's HR-struktur, den centralistiske styring, strategiarbejdet og ledelsesmatchet. Suveræniteten i lokalafdelingerne er ikke altid god i forhold til en stor koncern som Siemens, når det gælder det mere globale og centrale tillidsrepræsentantsarbejde."

Kurt påpeger, at den nye fagbevægelse har brug for at centralisere, inspireret af bl.a. I.G. Metal. Det giver nogle smidigere arbejdsgange og hurtigere kommunikation. "Vi skal passe på, at fagbevægelsen ikke bliver mere bureaukratisk, end de virksomheder, vi er i. Organiseringsprojektet har noget

af det, jeg godt kunne tænke mig, at vi får mere af i den danske fagbevægelse: Smidigere og mere fleksible og kompetente kompetencefordelinger."

TR MED PÅ STRATEGISK NIVEAU

SWP har været gennem en stor forandringsperiode – ikke alene i vækst men også i centraliseringen af stabsfunktioner. I denne udvikling vurderer tillidsfolkene, at det er væsentligt, at TR-organisationen dels får spillet sine kort rigtigt og dels bliver til gavn for ledelsen. FTR Kurt forklarer:

"HR har adskilt ledelse og TR. Juristerne fra HR er meget skarpere, og HR er kommet meget kompetente ind og står mellem vores ledelse og TR. Det har været en ny kultur at få HR som så stærk en samarbejdspartner. HR skal have skærpet deres indflydelse lokalt, for de bestemmer reelt intet i sidste ende. De er en servicefunktion, der ved rigtig meget om overenskomster, uddannelse og aftaler. Forhandler vi med HR, skal de altid tilbage og vende det med ledelsen. Vi skal have dem på banen, der bestemmer og har pengene. Vi skal have vores direktører og chefer til forhandlingsbordet. Det er væsentligt, at vi som TR-organisation sørger for, at det faglige arbejde udspilles med dem, der har magten til beslutningerne."

Jens-Jørgen, der er TR for montørerne bakker op og fortæller, at det også handler om kendskabet til lokalaftalerne: "Mange lokale ledere kender ikke lokalaftalerne. I så stor en kon-



Kurt Thomsen sidder dagligt på Vingefabrikken i Engesvang, er i HSU og er CO-fællestillidsrepræsentant for hele SWP. Fuldtidsfrikøbt fra fabrikken i Ølgod. Kurt er desuden med i Det Europæiske Samarbejdsudvalg for hele SWP AG globalt.

cern kan der være et stykke mellem den lokale leder og jurister/HR folk. Lederne har stor gavn af, at vi TR'ere er de kompetente, der forstår og kan bruge lokalaftalerne."

Torben som er FTR for de timelønnede (3F, DM, DEF) underbygger: "Vi er ikke oppe imod ledelsen, vi er oppe imod advokater. HR er altid på banen med en af deres advokater. Det betyder, at vi skal være godt rustet med det, vi er stærke til. HR's udfordringer er, at de ikke er så meget hands-on på produktionen. De har brug for vores viden – vi er i høj grad arbejdsgivernes sparringspartner." Torben peger på en anden udfordring, der er kommet i kølvandet på organiseringsprojektets succes: "Vi skal vise arbejdsgiveren, at vi også er deres medspiller. Vi skal vise A-siden,

hvor meget TR-organisationen gør for, at fællesskabet, arbejdsmiljøet og overholdelse af overenskomster er til gavn for virksomheden. Des stærkere vi bliver, des større bliver behovet for at vi også viser resultater overfor A-side."



Det fællesskab, vi ønskede, har vi opnået – det er lykkedes til fulde.” - TORBEN

ÉN SAMLET TR-ORGANISATION

STØRSTE SUCCES: DET TVÆRGÅENDE SAMARBEJDE

Spørger man Torben om organiseringsprojektets største succes, er det relationer, kendskab og det tværfaglige, der går igen: "Vi har fået et godt kendskab på tværs af forbundene. Vi kender hinanden gennem organiseringsprojektet, og det betyder, at processerne i mellem os nu glider langt bedre. Jeg vil sige, at de to største resultater i det organiseringsprojekt er dels, at vi 43 TR'ere nu arbejder sammen på en helt ny måde, dels at forbundene arbejder meget tættere sammen, end man er vant til – det er både forbund og lokalafdelinger."

NÆRVÆRENDE LOKALAFDELINGER MED STÆRKT KENDSKAB

Lokalafdelingen har været med i undervisningen i organiseringsprojektet og i bestemmelsen af, hvordan projektet skal se ud. De er også med til at bestemme, hvad der skal ske fremadrettet og har opnået et langt bedre kendskab til alle TR'erne og et større kendskab til FTR / TR på tværs af forbundene. Lokalafdelingen kender nu SWP's udfordringer: F.eks. at det er nødvendigt, at der til tider er mange vikarer. Som FTR for alle 3F-medlemmer på SWP's fabrikker har Torben et bredt kendskab til samarbejdet med lokalafdelingerne. Det

er Torbens oplevelse, at organiseringsprojektet har flyttet lokalafdelingernes indsigt og kendskab og måske også deres fokus. "Organiseringsprojektet har givet lokalafdelingen bedre kendskab til SWP og større indsigt i TR-kredsen. Det er en stor gevinst. Det kan vi fx se ved de nye TUS-samtaler i samarbejde med lokalafdelingerne DM/3F i Herning. Når TR'erne kommer i lokalafdelingen, så føler de ikke, at det er et ministerium de kommer ind i, men at de møder folk med indgående kendskab til deres udfordringer og den produktion, de er i. Det betyder rigtig meget." "LO-fagbevægelsen har gennem en længere årrække manglet at gøre opmærksom på sig selv. Vi skal ud og vise, hvad det er, vi kan, og hvad vi skaber for vores medlemmer."

DEN SPØRGENDE OG SAMARBEJDENDE TR

En bærende del af organiseringsarbejdet er, at TR arbejder med kortlægning og får skabt overblik over, hvad der betyder noget for kollegaerne. Med kortlægningen får TR'en fingeren på pulsen med, hvad der optager kollegaerne. Om metoden fortæller Torben:

"I kortlægningen stillede jeg fem simple spørgsmål om kollegaernes interesse i forhold til det faglige arbejde. Der kom masser af svar retur, som jeg skrev fællesnævnerne op for: Det blev til

emner, som de havde udpeget, og som jeg fik lavet små grupper ud af. Det er jo en klassisk metode i det organiserende arbejde: Nemt, uden moralprædikener, hurtigt, ikke tidskrævende og involverende. Samtidig indbefattede kortlægningen de kollegaer, der ikke var med i et LO-forbund."

Med denne metode har Torben skabt sammenhold med afsæt i, hvad der optager kollegaerne. Det har også betydet, at der nu kun er et par stykker i Torbens afdeling, der står uden for LO forbundene. Forudsætningen har været en god, forstående og samarbejdende kommunikation mellem TR'erne og mellem lokalafdelingerne.

"Det har betydet, at jeg kan gå ind på kollegaernes betingelser og arbejde med de emner, de er optaget af. Det er langt mere naturligt, meget nemmere og giver meget hurtigt resultater. I stedet for at starte med at skulle sælge fagbevægelsens værdigrundlag."



Et er helt sikkert: Med organiseringsprojektet oplever HR, lederne og topledelsen, at vi er blevet langt mere stærke: De ved, at de ikke kan spille os ud mod hinanden. Det kendskab og sammenhold vi har, det har de slet ikke på A-side og i HR, hvor der er meget mere udskiftning og intern kamp. Det er slut med, at vi peger fingre af hinanden mellem faggrupper og forbund." - TORBEN

TORBEN FREMHÆVER NOGLE KONKRETE PRODUKTER, DER ER KOMMET UD AF ORGANISERINGSPROJEKTET:

- Regelmæssige nyhedsbreve fra FTR til TR
- FTR får faste ture rundt på fabrikken og de andre SWP-fabrikker
- 20-minutters møde mellem nyansatte og TR, hvor der fortælles om (lokal) aftaler
- Folder til nyansatte, som er lavet i et samarbejde med EL-forbundet, Metal og 3F
 - Folder til vikarer: Visse særlige forhold gældende for vikarer
 - Folder til alle: Hvad er det fagbevægelsen kan, og hvorfor er det vigtigt, at alle støtter op om det, som er igang.



Torben, FTR for alle timelønnede på fabrikkerne i Brande, HI Park og Tinglev samt Esbjerg og Ølgod. Torben er som Kurt fuldtidsfrikøbt. Han har desuden været med i den arbejdsgruppe, der har planlagt organiseringsprojektet.



LOKALAFDELINGERNE LØFTER SKEL OG SKABER LOKALT FÆLLESSKAB

FRA SERVICE TIL INVOLVERING

Organisering kan være den platform, hvorfra medlemmernes involveres, og hvor fagbevægelsen samtidig systematisk arbejder med det, der betyder noget for medlemmerne. Det er en af de erfaringer faglig sekretær i 3F Midtjylland Tina Schnoor, har oplevet:

"Medlemmerne skal mødes, så de i højere grad også bringer egne motiver og motivation med ind i fagbevægelsen. Hverken os i lokalafdelingerne eller TR'erne skal i samme grad som tidligere være moraliserende eller servicerende overfor medlemmerne. Vi i lokalafdelingerne skal involvere og inddrage vores TR'ere i langt højere grad, og TR'erne skal involvere medlemmerne meget mere. Og så skal vi vise resultater."

Formand for Metal Herning Egon Nykjær fortsætter: *"Vi har altid taget TR'erne i hånden og måske også givet dem for meget service. Vi skal i stedet vende det til at give TR'erne muligheden for et fællesskab, de dels kan være opsøgende på og dels kan være med til at skabe indholdet i."*

INGEN STEMMERET – EN KÆP I FRIHJULET

Egon og Tina fortæller, at lokalafdelingerne i organiseringsprojektet gav TR'erne et redskab, som de i første



Jeg har lært af det her forløb, at vi er nødt til at sætte os nogle mål om, at organisering er vores vigtigste opgave.

I afdelingen og bestyrelsen er vi nødt til at bevæge os fra at være en servicerende til en organiserende organisation.

Vi skal ikke svigte på servicen. Men vi skal have en fokusændring på at organisering skal være hele vores omdrejningspunkt. - Egon

omgang ikke var så glade for, men som TR'erne nu efterfølgende bruger med stor gavn, og som har virkning på et stort problem.

Begge finder, at det tidligere har været svært for TR'erne at få forklaret bestemte grupper af kollegaer, hvorfor de skulle melde sig ind i et af LO-forbundene. Der er næturligvis mange gode grunde til dette, men der er tydeligvis også nogen, der skal have det mere direkte: *"Vi introducerede derfor, at når der skulle stemmes om lokalaftaler, så er det alene dem, der er medlemmer, der har stemmeret. Vi er nødt til at vise forskellen meget tydeligt."*

TR'erne havde ikke nemt ved det i starten og forudså en del konfrontationer. Men de fandt ud, at det virkede rigtig godt: *"Er du ikke med, så er der ingen indflydelse, og så kan din TR ikke nødvendigvis gøre noget for dig"*. Tydeligheden i det klare budskab benytter TR'erne nu som et dagligt middel til forståelse af Den danske model i praksis.

NYE OG GAMLE TR-KOMPETENCER GÅR HÅND I HÅND

At være organiserende TR er måske i virkeligheden at komme tilbage til kernen i TR-faget. I de årtier, hvor der med en lære-/elevplads eller nyansættelse

fulgte et automatisk fagforeningsmedlemsskab, var det i højere grad fokus på at tilkæmpe sig rettigheder og bedre vilkår. I de senere årtier, hvor medlemstallene i LO-forbundene har været vigende, er TR'ens fokus ændret. Herom forklarer de to fra Herning:

"Vi skal have nogle kompetente tillidsvalgte. Der har vi som lokalafdelinger ikke været gode nok til at stille krav til TR'erne - eller de rigtige forventninger. Vi har uddannet vores TR'ere til at være godt hjemme i overenskomsten. De har været en slags "OK-tillidsrepræsentanter." I TR-uddannelserne har vi haft for meget fokus på overenskomster og forsømt at uddanne dem til det, der er deres kerneopgave; at få folk organiseret."

I organiseringsprojektet er der blevet efterspurgt og forventet en anden kerneopgave end det, som de "gamle" TR'ere er vant til. Tina fortæller herom: *"Jeg mistede i starten af forløbet en TR. Da vi begyndte med alle organiseringsmetoder - som kortlægning, 1:1 samtaler og meningsdanner, sagde han: "Jeg er nødt til at sige, det slet ikke er mig det her. Men jeg vil gerne hjælpe bagved." Jeg snakkede med den nye TR på fabrikken i går, og han fortalte, at den afgangede*

TR var meget mere på beatet og en meget større hjælp, end han havde turde drømme om."

Det virker som et super match: Én der står bagved, og én der løber i front: Den tidligere TR har styr på aftaler, sagsbehandling, lokalafdeling og har erfaringen. Den nye TR har drivet, lyst til at være organiserende og måske også fantasien og nye ideer til at møde medlemmerne, formidle fagbevægelsen og skabe nye typer af fællesskaber omkring det

faglige arbejde. Måske kan man fremover arbejde med mentoring omkring organiseringsarbejdet?

TR I TEAMS?

Tina og Egon afholder TR-udviklingssamtaler (TUS) sammen. Her sættes der fokus på den enkelte TR's udvikling, uddannelsesaftaler, udviklingspunkter, og lokalafdelingen får en tættere føling med både den enkelte TR's og arbejdspladens behov. Tina og Egon overvejer at udvikle TR'erne som

et team. Det kan både være et team fra ét forbund over flere fabrikker, og det kan være et TR-team fra samme fabrik fra forskellige forbund. Der er stadig nogle TR'ere, der ikke har fundet den store kærlighed til det organiserende arbejde, og som har sværet ved at springe hovedkulds i armene på den organiserende TR-rolle. Tina fortæller:

"Jeg ved da, at der stadig er TR'ere, som, selvom de har været med i organiseringsprojektet, ikke er organiserende TR'ere. Til gengæld har de så nogle andre evner og kompetencer,

men vi skal have det organiserende til stede på alle fabrikker. Vi skal undgå at isolere den enkelte TR i det organiserende arbejde. Vi må sørge for, at den enkelte TR ikke står alene."

LOKALAFDELINGER I TÆT SAMARBEJDE

En af de steder, hvor det roste samarbejde på tværs træder tydeligst frem er i lokalafdelingernes daglige arbejdsform. Herom fortæller Tina fra 3F:



Det handler om at arbejde med involvering og give medlemmerne råderet over fagforeningen. Vi skal have medlemmer, der er aktive." -Tina



Egon Nykjær, formand Metal Herning.



"Der er blevet et enormt sammenhold afdelinger imellem. Egon (Metal) og jeg (3F) snakker ofte sammen, og vi har flere fremadrettede ting i støbeskeen, der kun opstår, fordi vi er kommet så meget tættere på hinanden. Og det er på grund af SWP-projektet. Der er flere store virksomheder, hvor vi kommer til at arbejde videre på denne måde."

Forbundene har tidligere været på vagt overfor hinanden. Det kunne handle om faggrænser, om hvilket forbund medlemmerne hørte hjemme i, eller måske bare at fastholde en solidaritet inden for det enkelte forbund. Men det handlede også om virksomhedsledelsens taktiske spil med forbundene. Egon forklarer:

"Før gik vi og lurpassede på hinanden. Det eneste vi fik ud af det var, at vi samlet mistede medlemmer på det ... Sam-

arbejdet mellem lokalafdelingerne er nu løftet med mange fælles aktiviteter. Før kunne lederne godt køre en del rundt med TR'erne. Jeg kunne f.eks. give SWP et svar fra Metal på noget, som 3F nyligt havde tabt en faglig voldgift omkring. Havde jeg vidst det, havde mit svar været anderledes. Det sker ikke mere. Vores kommunikation med SWP er blevet meget mere konsekvent og tydelig, fordi vi på tværs af afdelingerne kender hinanden og har en smidigere og mere præcis kommunikation."

I dag ringer TR'erne til den af 3F eller Metal lokalafdeling i Herning, hvor de ved, at de kan få bedst svar, eller der, hvor telefonen hurtigst bliver besvaret. Det bliver der ikke stillet spørgsmålstegn ved – tværtimod er man lidt stolt af det i Herning.

FORSKELLIGE FASER I UDVIKLINGEN AF ORGANISERENDE ARBEJDE

Selvom timelønnede og funktionærer står meget forskelligt i SWP, så er der fra begge sider stor tilfredshed med, at de sammen har deltaget i organiseringsprojektet. Der er meget læring og begge parter vinder ved det. Men umiddelbart er det ikke lokalafdelingernes fortjeneste, at HK og TL kom med. Tina forklarer:

"Vi har gjort det, fordi vi i lokalafdelingen har været mere orienteret mod arbejdspladsen og fordi TR'erne i 3F og Metal har insisteret på, at HK og TL skulle med. TR'erne har været meget mere forstående overfor, at der var meget der skulle i gang for HK og TL. Vi i lokalafdelingerne havde nok ikke ventet, hvis det ikke havde været for organiseringsprojektet."

UDFORDRINGERNE I ORGANISERINGSARBEJDET

Egon og Tina om udfordringerne i organiseringsarbejdet:

- ❖ Tid: Det tager tid og er ikke noget, der bare sker over natten
- ❖ Systematik: Der skal være styr på metoderne i organiseringsarbejdet
- ❖ Målsætningerne skal frem: Der skal, i samarbejde med TR'erne, sættes forpligtende målsætninger for aktiviteterne. Gerne mål for hvad der skal til for at flytte organiseringsprocenten og ændre mod en mere fællesskabsopbyggende TR-arbejde
- ❖ Fastholdelse efter endt projektperiode – det er dog ikke helt sikre på, hvordan skal gøres

Tina Schnoor, faglig sekretær i 3F Midtjylland





KAN MAN UDDANNE SIG TIL FÆLLESSKAB?

Gunner Jensen, forbundsunderviser i 3F har været med i nogle af de aktiviteter, der gik forud for organiseringsprojektet i SWP. Herom fortæller han:

"Det var et fællesskabsprojekt, hvor vi famlede os frem meto- disk. Men det væsentlige var, at vi begyndte at tænke på tværs i fællesskab mellem lokalafdeling, arbejdsplads, forbund og TR'ere. Det var det, der gjorde succesen. Simpelt og tankevækkende. Det skal med fremover som et læringsmål, at alle inddrages i organiseringsprojekter."

Ifølge Gunner handler organisering ikke om at få flere medlemmer - men om at få flere aktive medlemmer. Herudaf springer det nærværende og tilstedeværende, og deraf kommer lyst og motivation. Sidegevinsten kan man så forvente bliver flere medlemmer.

LÆRING I BEVÆGELSE

Underviserteamet bag organiseringsprojektet har haft en meget klar horisont: Forbedring og opbygning af fællesskabet på SWP. Arbejdspladsorienteringen i det faglige arbejde har været uundgåelig, og det har været en anden måde at tænke fagbevægelsesud- dannelse på. Gunner fortæller herom:

"Arbejdspladslæring er rigtig godt. Jeg tror, at vi i FIU skal arbejde mere med projekter, hvor læringen kommer tættere på arbejdspladsen og tættere på involvering af kollegaerne. Vi er åbne for at eksperimentere. Der er ikke nogen, der vil begrænse det. Vi kan godt, hvis vi vil, og jeg kan ikke se nogen forhindringer, i at vi kan få mere læring og organisering til at gå hånd i hånd. Som undervi-

sere skal vi nok mere være katalysatorer. Vi har kompetencerne, så vi kan spørge os selv, hvorfor det ikke allerede sker i højere grad?"

FÆLLESSKABSFORSTÅELSE I BEVÆGELSE

Men spørgsmålet er også, hvorfor fællesskabet er blevet skubbet i baggrunden, og hvordan fagbevægelsen med uddannelse og organisering kan revitalisere fællesskaber, som har medlemmernes ejerskab, nærvær og interesse som omdrejningspunkt. Kan der komme mere fokus på de værdier, der udspiller sig på arbejdspladsen, og skal der måske mindre fokus på sagsbehandling? Gunner forklarer:

"Der skal mere handling på fællesskabet. Fællesskabstænkningen skal være anderledes. Vi skal give kanaler til og forståelse for, at medlemmerne kan komme ind i fællesskabet. Hvad kom først fagbevægelsen eller fællesskabet? Det nytter ikke, at vi går ud og skaber en faglig klub, uden at fællesskabet ligger bag. Det bliver jo bare en tom skal. Jeg tror, at vi i mange år har haft mere fokus på



TR-gruppen på Siemens har skabt et lærende organiserings- og fagforeningsarbejde på tværs af organisationer. De er kommet til at stå tættere sammen og har nedbrudt siloerne. - Gunner

konstruktionen i fællesskabet og mindre på indholdet og værdierne i fællesskabet." Denne ændrede forståelse af fællesskab kommer til udtryk flere steder hos TR-gruppen i SWP-projektet. Esben beretter: "Holdnings- og adfærdsændringen hos TR'erne har været stor: Fra at have fokus på at repræsentere er de begyndt på at blive repræsentanter, og det, tror jeg, er den væsentligste læring i organiseringsprojektet."

SELVFORSTÅELSE ÆNDRES Gennem Handlinger

Der er foregået meget læring og lidt undervisning i forløbet. Hvordan kan det gå til? Esben forklarer:

"TR'erne er gennem forløbet blevet opfordret til at have andre tilgange i deres handlinger, end de er vant til f.eks. med 1:1 samtalerne. Det har ikke været en konfrontatorisk men mere nysgerrig, opsøgende stikken-en-finger-i-jorden-tilgang." Denne anderledes tilgang har givet overraskende resultater for TR'erne. De har oplevet, at kollegaerne efterfølgende har mødt dem på en anden måde. Underviserteamet vurderer, at handleperspektivet har været udslagsgivende. Esben N. Hjort, udviklingschef i HK Service Hovedstaden, forklarer om opbygningen:

"Forløbet har været tilrettelagt, så TR'en skulle prøve tingene af - handle og afprøve organiseringen på egen krop. Det har været en slags aktionslæring i forhold til handlingsperspektivet med efterfølgende gensidig refleksion. Og TR gruppen har virkelig handlet - mere end jeg har oplevet i mange andre uddannelser. Jeg mener egentlig, at vi stort set ikke skulle lave andet end det, vi har erfaret her mht. handlingsperspektivet og efterfølgende fælles refleksion og læring over egen TR-rolle."

RIV KURSUSKLODSENE NED

Træning til den kompetente, forhandlende, sagsbehandlende og professionelle TR har været dominerende i fagbevægelsens uddannelsestækning. Gunner forklarer:

"Tidligere har vi trænet TR'ere til at blive dygtige til sagsbehandling, argumentation

ger på arbejdspladsen. Vores udfordring er, at TR'erne skal aflæres uden-ad-læring for at gå ind i det relationelle handlingsorienterede."

Det er en anden og ny måde at tænke uddannelse på, når rollen som TR skal tænkes anderledes, og det kan møde modstand. Gunners konklusion er, at den "... største modstand kommer fra os meget trænede. Det er en stor forandring for os. TR'ens rolleændring er tydelig. Der er også TR'ere, der stopper, når de ser denne ændring. Derfor har det været godt med SWP-projektet, hvor TR'erne har arbejdet i teams og støttet hinanden."



Vores uddannelse og læring skal omtænkes: Mindre hyldevarer og mere handle- og forandringsperspektiv på arbejdspladsen - Esben

og forklaringer. Men vi har misset at træne dem til at gå ud og møde fællesskabet, møde og inddrage medlemmer og finde de betydende sager, der kan skabe rum for fællesskaber. Vi skal aflære TR'erne, før de kan tænke i mere inddragelse og være opsøgende. Det er ikke så enkelt." Esben stemmer i og uddyber Gunners pointer: "Vi skal ændre vores uddannelsespraksis, så der kommer langt mere handling på arbejdspladsen. Ellers sker der ikke ændrin-

TÆTTERE SAMARBEJDE MELLEML TR OG LOKALAFDELING

Helt væsentligt er det, at lokalafdelingerne er gearret til organisering. Uddannelsesforløb og projektforsøb skal tænkes og skabes sammen mellem lokalafdeling og TR'erne, for hvis lokalafdelingerne tror, at det handler om god sagsbehandling, bevæger de sig i en helt anden retning end TR'erne. Det tættere samarbejde mellem lokalafdeling og TR kan måske ligefrem afhjælpe TR'en, der skal stå på mål for hele fagbevægelsen. Gunner forklarer:

"Vi skal væk fra, at vores TR'ere skal forsvare hele organisationen. Vi skal tale fagforening med medlemmerne, når der er succes, og ikke når der utilfredshed.

INSPIRATIONSKASSEN

Her hjælper den organiserende metode, hvor vi arbejder med det nære fællesskab."

For Gunner er filosofien, at organisering ikke handler om at få flere medlemmer, men om at få flere aktive medlemmer: "Målet for organisering er at aktivere eksisterende medlemmer, så de trækker de ikke-aktive medlemmer med. Vores lokalafdelinger skal sammen med TR'erne åbne øjnene for projekter, som medlemmerne bærer ind. Som det er nu, finder vi i fagbevægelsen selv projekterne og tilbyder medlemmerne at deltage i, hvad vi synes er rigtigt. Vi skal turde vende det om."



!
 Gunner Jensen, forbundsunderviser i 3F, Esben N. Hjort, udviklingschef i HK Service Hovedstaden. Gunner og Esben har været med i underviserteamet.

GODE RÅD FRA GUNNER OG ESBEN OM, HVAD FREMTIDENS TR SKAL TRÆNES I:

- At vise det er medlemmerne selv, der er med til at skabe værdierne- At skabe, servicere og facilitere fællesskabet. Samtidig skal de være frontforhandlere af vores OK. At bygge styrke på arbejdspladsen: De skal være faglige ledere, der kan facilitere det relevante, som kollegaerne er optaget af
- At finde de vigtige sager, så kommer fantasien til aktioner, der er vedkommende, nærværende og som fællesskabet bliver stolte af selv at have udført - At lede kollegafællesskaberne til sager, som de **selv** gør noget ved- At være mere sagsorienterede, hvor meningsdannerne kan tændes, uden at de nødvendigvis skal ind i det store klubarbejde.



ARBEJDSPLADSORIENTERING GIVER SAMARBEJDE PÅ TVÆRS

I mødet med de tre repræsentanter fra styregruppen bag organiseringsprojektet oplever man med det samme, at der har været et rigtig godt samarbejde i forbundsgruppen. Hver især fortæller de om en god kollegial forståelse for synspunkter og forskelligheder, og om hvordan organiseringsprojektet har sat sit aftryk med igangsatte initiativer, der i dag viser sig på flere områder. Dels er der opbygget et fælles billede af, at man på tværs af forbund gerne vil arbejde med organisering sammen. Dels er den tværfaglige undervisergruppe blevet knyttet til styregruppen, og koblingen har givet mulighed for løbende justering og finde fælles fodslag. Hertil kommer opbygningen af en fællesfaglig klub i SWP, som har betydet, at en TR'er fra ét forbund har haft direkte adgang til at sidde med til forhandlinger i andre forbund.

VILJEN ER MERE END DEN HALVE SEJR

Generelt har der omkring SWP forløbet været udvist en stærk vilje fra forbundene. Gunda fra 3F forklarer: "Faktisk er vi meget overvældede over, hvor godt det er lykkedes på forbundsplan og i alle led. Til trods for at vores medlemsgrupper er meget forskellige, er vi blevet bragt sammen og har fået øjnene op for hinanden og nedbrudt fordomme. Det skyldes,

at arbejdspladsfællesskabet har været i centrum."

Kim fra HK tager tråden op og fortæller, at "...halvdelen af succesen stod allerede klar, da vi i 2012-13 nåede så langt som



... Når viljen er til stede, er der ingen grænser for, hvad organisering kan, så længe det bare vokser nedefra, og vi i fagbevægelsen viser vilje til at gå med. - Kim

til at formulere, at vi ville det her på tværs. Det var en dyb anerkendelse af hinanden. Meget respektfuld, meget kompromissøgende og meget forstående overfor dels vores forskellige ståsteder dels vores erfaring for at arbejde med organisering."

ORGANISERING UDEN GRÆNSER

Men er der grænser for, hvad organisering kan? Til det svarer Kim: "Det her kan lykkedes alle steder, hvor viljen og forankringen er tilstede. Men det skal gro nedefra, som det gjorde på SWP. Vi har andre virksomheder, der har set SWP-resultaterne, og som er inspireret til at arbejde med noget lignende. Principielt

set er vi klar, så længe forudsætningen er til stede: Ønsket skal komme nedefra, så tror jeg på, at lokalafdelingernes og forbundenes vilje nok skal indfinde sig." Et af de områder, hvor man har set det lykkedes med at vokse nedefra er, når forbundene skaber uddannelsesprojekter sammen med TR og lokalafdelingerne.

Et eksempel er 3F og HK's organiseringsuddannelser. Her beskriver repræsentanterne fra styregruppen, at forbundene får mulighed for at opfange de lokale signaler. Gunda har erfaret, at forbundene er positivt indstillede overfor tværfaglige organiseringsprojekter, når der er vilje og gejst til projekterne fra lokalafdelingernes og arbejdspladsernes side. Gunda forklarer: "Hvis man retter henvendelse - også tværfaglige - fra en arbejdsplads, så har vi i 3F og på tværs af forbund lovet hinanden, at vi stiller op igen. Så skal vi være klar - og det er vi."

NYTÆNK SELVFORSTÅElsen

Morgendagens problemer og faglige udfordringer kan ikke løses med gårsdagens løsninger og svar - det kræver en nytænkning og parathed til handling.



Gunda Røjkjær, konsulent i 3F forbund (TUK), Kim Bonde Nielsen, faglig sekretær i HK forbundet, Kent Hjortshøj, faglig sekretær i TL Nord og Keld Brødsgaard, leder af kursusafdelingen Metalskolen i Jørlunde – alle har siddet i styregruppen for projektet.

EN RÆKKE ANBEFALINGER FRA GUNDA, KIM, KELD OG KENT:

- Vi skal udvikle vores forståelse på tværs af forbundende af, hvad organisering er
- Vi skal derhen, hvor folk selv vælger medlemskabet
- Vi skal til at gøre noget med dem, vi normalt ellers ikke vil røre ved
- Vi skal finde nye veje og metoder til at nå medlemmer og ikke-medlemmer på
- Vi skal sikre, at vores TR'ere har kompetencer og evner til at:
- Lytte fremfor at prædike
- Forstå og skabe plads til andre synspunkter end egne
- Være ærlige omkring egen position
- Flyt TR-status: Fra hurtige direktionsresultater til forankrede medlemsinvolvering
- Sikre at TR'erne kan forklare Den danske model i hverdagsprog
- Vi skal kapacitetsopbygge til det organiserende arbejde
- Vi skal have flere, der tilslutter sig den organiserende fagbevægelse

Netop her mener alle 4 styregruppedlemmer, at organiseringsprojektet er lykkedes især i forhold til at nytænke fagbevægelsens selvforståelse. Kim fra HK fortæller:

"Vi skal turde tænke anderledes, hvor vi nok kommer væk fra en rigid "dem/os" tænkning. Her tænker jeg på flere planer:

1. *Dem /os på tværs af forbund*
2. *A-side / B-side*
3. *Timelønnede / funktionærer - f.eks. med flere fællesklubber eller fælles forhandlinger.*

Det betyder, at vi i fagbevægelsen skal turde at nytænke vores selvforståelse: Vi skal kunne skue fremad og se ind i udfordringerne for morgendagens virksomheder. De er anderledes, store, arbejder på tværs, er globaliserede, er præget af mange vikarer, har flere akademikere, nye typer af trusselsbilleder mv. Det peger alt sammen på nogle nye typer af faglige fællesskaber."

Om ændringen i denne selvforståelse forklarer Keld fra Metal at: *"Den største udfordring er at få både organisationsfolk og de tillidsvalgte til at tro på, at det kan lade sig gøre."*

Kent fra TL forklarer lidt om den nye selvforståelse således: *"Det er en ændret tankegang, vi har, hvor det væsentligste ændring er samarbejdet. Fokuskift er vendt mod, hvad de har behov for på arbejdspladserne. Og som vi sagde, da vi sluttede: Vi er først lige gået i gang."* På TR-niveau konkretiserer Kent nye erfaringer: *"Vi er kommet væk fra, hvad der er dit og mit. Vi bruger nu hinanden reelt. F.eks. inviteres TL eller HK TR'en med til 3F TR'ens møder med den forklaring, at han, funktionær-TR'en, skal med for at skrive: Samarbejdet er*

mere helstøbt, og vi oplever reelt, at "Sammen står vi stærkest."

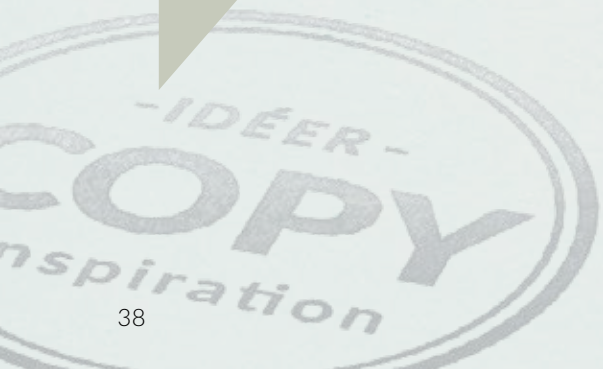
NÅR DE GARVEDE TR'ERE VIRKELIG RYKKER

Det, der virkelig har imponeret Kim i forløbet, er, hvor stort et ryk nogle af de mest garvede TR'ere har taget undervejs - den klassiske "dundertalende TR på ølkassen i kantinen". Kim er dybt imponeret over at: *"Garvede, ældre TR'ere der har været mange år i "gamet" er i stand til at skifte adfærd. De har undervejs ændret sig fra at tænke i den gamle traditionelle hvervstrategi til at gå nye veje. De ændrer sig og begynder at bruge dialog, respekt, og kommer ind under huden på den enkelte osv. Det er svært, og det har de gjort meget flot. Det er jeg er meget imponeret over."*

En af årsagerne er, at organisering virker. Det er nemt, og så er det måske også fordi den erfarne TR finder tilbage til noget oprindeligt, som egentlig er kernen i TR-arbejdet. Gunda mener, at: *"det er at komme lidt tilbage til rødderne."* Hvad end det er, det skaber af resultater, er beskrivelsen, at det er en bevægelse hos disse TR'ere, som fortjener stor ros og anerkendelse.

HVAD HAVDE DU ØNSKET, I HAVDE FÅET MED I SIEMENS-PROJEKTET?

Kim: *"Vi skulle måle den faglige styrke på en lidt anden måde. HK er samlet set ikke nået i mål med den 25% stigning i organiseringsraden, som vi oprindeligt satte fra start. Vores udgangspunkt er jo også helt anderledes end det tilsvarende for timelønnede. HK-afdelinger og forbund har måske kørt stærkere end vores TR'ere har kunnet følge med. Det*



er vigtigt, at TR og lokalafdeling/forbund har alignment, så vi er synkroniserede og rammer hinanden. Der er interessant, at vi er i en meget stor bevægelse i HK. Vi har lært meget, vi er i gang med at skabe en kulturændring, og vi er langt mere gearet til organiserende arbejde nu, end da vi startede projektet." Kent fra TL ser samme tendens omkring målsætninger: "Kvantitative mål har været for obstruerende. Det her er en investering, der ikke kommer over natten. Vi kan ikke fortsætte med at miste medlemmer, men det er hårdt arbejde. Vi får ikke flere medlemmer, hvis vi ikke er nærværende og til stede."

MINDRE UNDERVISNING MERE LÆRENDE TR-ORGANISATION

Kim mener, at forberedelsen til forløbet har været udslagsgivende: "Ud over at TR'erne på SWP var klar, så har hele forberedelsen i sig selv været brobyggende. FIU har hørt, hvad vi gerne ville. De har faciliteret os, så vi har kunne nå hinanden og gjort os parate til at respektere og anerkende hinanden. Samtidige har styregruppen omkring projektet været meget følelse på, hvad vi hver især ville. Hele forarbejdet har været meget flot fra FIU. Jeg anbefaler, at der arbejdes meget med at forberede og være orienteret om TR'ens arbejdspladsbehov som der er blevet gjort her. Spørgsmålet er hvordan vi kan gøre i fagbevægelsesuddannelse kan gøre os i stand til fremme vores brobygningskompetence?"

Kan man tale om, at I skaber en lærende TR-organisation omkring SWP? Kim "Ja, det kan være. Jeg kan se, at det forudsætter at vi skal være udforskende, nysgerrige og vi skal udfordre laboratoriet FIU omkring tværfaglighed og den faciliterende og forberedende brobygning, der skal medvirke til formuleringen af lignende større uddannelses- og forandringsprojekter."

Gunda fortsætter det lærende perspektiv: TR'erne på de store virksomheder, skal bruge hinanden som TR-gruppe.



“

Der er brugt rigtig mange mandetimer i det her forløb. Men vi har også set nogle ting, der aldrig før er set med en arbejdsplads på den her størrelse. - Gunda



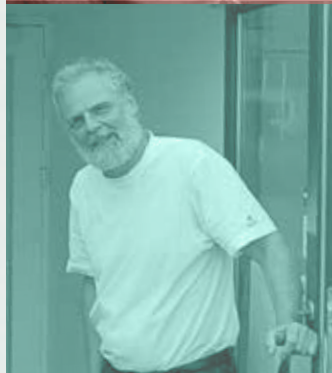
“

Vi har på tværs af forbundene haft et rigtig godt og tillidsfuldt samarbejde, som klart kan bruges fremadrettet. - Keld



“

Kan og tør vi i fagbevægelserne se mulighederne, så må det her gerne være det nye sort. - Kim



“

Det har ikke været et organiseringsprojekt men et uddannelsesprojekt, hvor vi har lært at organisere. - Kent

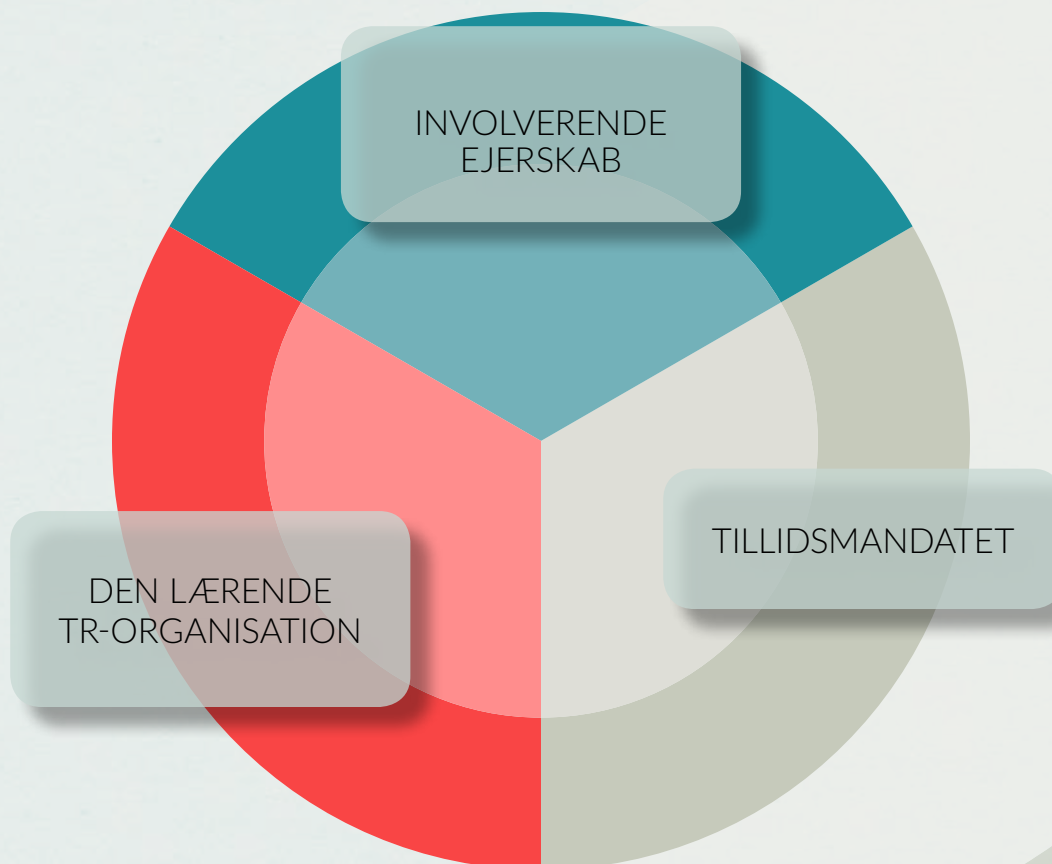
ET TVÆRFAGLIGT BUD PÅ FREMTIDENS ORGANISERENDE FAGBEVÆGELSE

Det tværfaglige organiseringsprojekt i Siemens Wind Power har overordnet mere end levet op til forventningerne. Der er skabt gejst, ejerskab og et fundamentalt engagement til en fælles proces, der 3 år efter formelt endt projektafslutning stadig lever og fortsat skaber resultater i de enkelte forbund og på tværs af forbundene.

I figuren her på siden præsenteres projektets konklusioner og udfordringer ud fra de tre temaer, der kunne være et tværfagligt bud på fremtidens organiserende fagbevægelse.

PROJEKTETS KONKLUSIONER OG UDFORDRINGER ER I DET FØLGENDE FORDELT I 3 TEMAER:

1. At få skabt et involverende ejerskab på tværs af alle kolleger og tillidsvalgte
2. At videreudvikle TR-organisationen som en konstant lærende organisation
3. At arbejde med tillid som tilgang og mandat så fællesskabet kan gro på arbejdspladserne



INVOLVERENDE EJERSKAB

Alle deltagere i projektet beskriver, at fællesskabet bygges og styrkes, når der arbejdes med et involverende ejerskab i det organiserende arbejde. Fællesskabet skal styrkes nedefra, hvor kollegerne på arbejdspladsen selv udpeger, hvad fællesskabet skal arbejde med.

INVOLVERENDE EJERSKAB – KONKLUSIONER

- ❑ De tillidsvalgte skal tværfagligt være fokuseret på de arbejdspladsnære fællesskaber
- ❑ TR'erne skal være lyttende og involverende repræsentanter for samtlige kolleger
- ❑ TR'erne skal vedholdende og tålmodigt skabe relationer til alle kolleger med fokus på legitimitet, forståelse og anerkendelse fra eksisterende og nye medlemmer
- ❑ Der skal være et entydigt fokus på at skabe aktive medlemmer fremfor blot flere medlemmer
- ❑ Der skal være en nysgerrig, eksperimenterende og udforskende metodetilgang, der søger efter nye indsigter fremfor færdige og lukkede løsninger

INVOLVERENDE EJERSKAB – UDFORDRINGER

- ❑ Der skal mere fokus på aktivitet og fællesskab fremfor på systemer, organisation og strukturer
- ❑ TR'erne skal have yderligere fokus på at lære kollegerne at handle selv fremfor konstant at være problemløsere
- ❑ Fagbevægelsen skal have fokus på læring og arbejdspladsforandring fremfor uddannelsesfokus
- ❑ De tillidsvalgte skal trænes i at skabe rum for kollegernes involvering – uden de nødvendigvis behøver engagere sig 100 % i alt
- ❑ Opmærksomhed på at nogle kolleger hverken oplever fagbevægelsen som relevant, vedkommende eller nærværende og derfor kræver helt ekstraordinær opmærksomhed

DEN LÆRENDE TR-ORGANISATION

Projektet viser tydeligt, at det tværfaglige samarbejde om det organiserende arbejde mellem TR, lokalafdeling og forbund har været et af projektets største succeser. Det er således lykkedes i projektet at skabe en lærende tillidsorganisation omkring TR'ernes mandat for tillidsfuld repræsentation af kollegaerne. Den lærende TR-organisation skal her forstås såvel inden for SWP (TR-gruppen med 43 repræsentanter) som omkring SWP (lokalafdelinger og forbund)

DEN LÆRENDE TR-ORGANISATION – KONKLUSIONER

- ❑ Der skal opbygges styrke, samarbejde og handling mellem TR'ere på tværs af timelønnede og funktionærer
- ❑ Der skal skabes et reelt og sammentømret samarbejde, relationer og netværk mellem TR'ere på tværs af arbejdspladser, faggrupper og forbund
- ❑ TR'erne skal uanset eget forbund kunne organisere og servicere medlemmer på tværs af alle LO-forbund
- ❑ Kendskab skal styrkes, og siloer på tværs af lokalafdelinger og forbund skal nedbrydes

DEN LÆRENDE TR-ORGANISATION – UDFORDRINGER

- ❑ Stor asymmetri i vilkårene for TR fra timelønnede og funktionærer
- ❑ Vedvarende udfordringer med at få alle tillidsvalgte til at tage ejerskab
- ❑ Vanskeligheder med inddragelse af AMR i organiseringsarbejdet
- ❑ Ressourcekrævende indsatser stiller store krav til forbundsindsatsen
- ❑ Ressourcekrævende indsats, der stiller store krav til forbundstindsatsen og tværfaglig kapacitet
- ❑ Manglende kapacitetsopbygning i større komplekse TR-organisationer

TILLIDSMANDATET

Endelig viser resultaterne fra projektet, at det tværfaglige organiseringsarbejde kan opbygge styrke, kapacitet og social kapital på arbejdspladserne. Der er opbygget social forståelse for forskellighederne i vilkår inden for branche, location og faggruppe i Siemens. Projektet har således vist, at der er behov for at arbejde med de begreber, tilgange og metoder, som er grundlæggende for at skabe succes i denne type organiseringsprojekter og tilpasse dette til de aktuelle arbejdspladser. Begreberne og metoderne skal således være i konstant udvikling – først og fremmest af dem der er frontforhandlerne overfor både kolleger og ledelse = de tillidsvalgte.

TILLIDSMANDATET – KONKLUSIONER

- ❑ Fagbevægelsen skal reformulere begreberne om at repræsentere, skabe legitimitet, mandat og tillid
- ❑ Fagbevægelsen skal skabe opbakning, synlighed, åbenhed og gennemsigtighed gennem handling og formidling
- ❑ Fagbevægelsen skal nytænke tillid på tværs af faggrupper og forbund og nedbryde eksisterende fordomme
- ❑ TR'ens mandat skal styrkes gennem anerkendelse og involvering

TILLIDSMANDATET – UDFORDRINGER

- ❑ Fagbevægelsen har behov for "aflæring" af indgroet kultur og tidligere "korrekte" faglige tilgange
- ❑ Den servicerende og problemløsende TR er ofte et resultat af de forventninger der stilles fra kollegerne – og kan medføre manglende synlighed på arbejdspladsen
- ❑ Organisering fordrer lederskab i en nytænkende og innovativ TR-organisation
- ❑ Vedholdende opbygning og vedligeholdelse af tilliden på tværs
- ❑ Et uddannelsesperspektiv i fagbevægelsen, der ikke er tilstrækkeligt lærings-, arbejdsplads- og lederskabsorienteret

10 SUCCESFULDE KOMPETENCER

FOR DEN ORGANISERENDE TR

1. Ha' din TR-organisation med – skab ejerskab blandt alle tillidsvalgte
 - *Opbyg dine relationer på tværs af forbund, lokalafdelinger og TR-kollegaer*
2. Fokuser på alle LO-forbund – og særligt både timelønnede og funktionærer
3. Arbejd fra starten med et fokus, der både favner de timelønnede og funktionærer – også selvom funktionærerne ikke har tillidsrepræsentanter
4. Ha' dine værktøjer klar
 - *Ha' styr på dine metoder: Korfælgning, 1:1 samtale, sagerne, meningsdannere og aktioner*
 - *Vær samtidig nysgerrig og eksperimenterende – og tilpas metoder til netop jeres arbejdsplads*
5. Skab fællesskaber -snak med alle – og dyrk det anerkendende
 - *Skab fællesskaber – skab modet til at fællesskabet vokser og skabes i kollegaernes hverdagsliv*
 - *Ha' styr på, hva dine kollegaer – både medlemmer og ikke-medlemmer- oplever som væsentligt*
 - *Walk the talk – vær nysgerrig og oprigtig interesseret i dine kollegaers (arbejds-)liv og deres ønsker til ændringer*
 - *Skru op for inddragelsen – involver kollegaerne*
 - *Skab aktive medlemmer – fremfor udelukkende at fokusere på flere medlemmer. Lad kollegaerne få glæden ved selv at handle og støt dem så undervejs*
 - *Vær klar med aktioner – og vigtigst: Involver kollegaerne i at udføre aktionerne*
6. Forklar, vis og brug Den danske model i dagligdagen
 - *Gør det tydeligt, når der er forhandlinger med ledelsen – skab synlighed og gennemsigtighed*
 - *Kommunikér, sørg for feed-back og konstant formidling til alle kollegaerne*
 - *Gør det tydeligt for kollegerne, når I opnår sejre og skaber resultater sammen*
 - *Tænk strategisk i forhold til ledelsen – og involver ledelsen i at bruge Den danske model*
7. Tænk læring ind i TR-organisationen
 - *Fokuser på den enkelte tillidsvalgtes styrker og rolle*
 - *Sørg for en tydelig og hensigtsmæssig struktur for TR-organisationen*
 - *Uddeleger – og gør det I er bedst til hver især*
8. Tænk i alle tillidsvalgte – også AMR'erne
 - *Vær særlig opmærksom på at alle tillidsvalgte involveres, når der tænkes i fællesskaber*
 - *Involver arbejdsmiljørepræsentanterne – arbejdsmiljøet betyder meget for kollegerne*
9. Igangsæt relevant uddannelse for de tillidsvalgte
 - *Få afklaret jeres kompetencer og behov for yderligere uddannelse i hele TR-gruppen*
 - *Søg hjælp i lokalafdelingen til at få lagt en uddannelsesplan*
10. Involver alle LO-lokalafdelinger, som har medlemmer på arbejdspladsen
 - *Dyrk og styrk samarbejdet mellem arbejdspladsen og lokalafdelinger*
 - *Stil krav om samarbejde på tværs af de lokale afdelinger*

10 SPØRGSMÅL TIL LOKALAFDELINGEN

AFKLARING AF FØLGENDE SPØRGSMÅL KAN HJÆLPE LOKALAFDELINGEN TIL AT STYRKE DET ORGANISERENDE ARBEJDE:

- Hvad og hvem kan sikre den organiserende fagbevægelse version 2.0 ?

 - Understøtter lokalafdelingen et tværfagligt involverende ejerskab på arbejdspladserne?
- Understøtter lokalafdelingen de tillidsvalgte i systematisk organiseringsarbejde?

 - Har lokalafdelingen en strategi for det lokale organiseringsarbejde?
 - Opstiller lokalafdelingen egne mål og indsatsområder for organiseringsarbejdet?
- Servicerer lokalafdelingen de tillidsvalgte med data om organiseringsarbejdet?

 - Leverer lokalafdelingen data og ajourførte medlemslister til de tillidsvalgte?
 - Hjælper lokalafdelingen de tillidsvalgte med at få udleveret medarbejderlister fra virksomhederne?
- Kommunikation og flow i informationsstrømme

 - Hjælper lokalafdelingen de tillidsvalgte med kommunikation og nyhedsbreve på arbejdspladssiden?
- Samarbejder lokalafdelingen med de andre forbunds lokalafdelinger?:

 - Har I snakket sammen med de øvrige forbunds lokalafdelinger om muligheder og udfordringer i et tværfagligt organiserende fællesskab?
 - Understøtter I i lokalafdelingen, at de tillidsvalgte kan mødes tværfagligt lokalt på arbejdspladserne?
- Har I overvejet lokale aftaler med andre forbund om, at jeres TR repræsenterer flere forbund?

 - Opfordrer I jeres TR'ere til at organisere medlemmer af alle LO-forbund – også dem der endnu ikke har en TR på arbejdspladsen?
 - Har I lokalaftaler på tværs af forbund, hvor en TR fra et forbund kan repræsentere medlemmer af et andet forbund (f.eks. på tværs af HK og TL)?
- TUS – Tillidsrepræsentantens Udviklings Samtale

 - Stiller I krav, sætter mål og forventninger for TR'ens arbejde?
 - Holder I TUS-samtaler i samarbejde med andre forbund på arbejdspladsen?
- Uddannelse af de tillidsvalgte

 - Tilbyder lokalafdelingen de tillidsvalgte uddannelse i organisering ?
 - Hvordan understøtter lokalafdelingen, at de tillidsvalgte deltager i fælles tværfaglig uddannelse?
- Understøtning af den lærende TR-organisation

 - Hvordan understøtter lokalafdelingen, at de tillidsvalgte arbejder sammen som et tværfagligt team?
 - Hvordan kan I som lokalafdeling understøtte, at TR-organisationen afklarer roller og opgaver i den lærende TR-organisation, som udnytter den enkeltes styrker mest muligt?
- Involvering af AMR i organiseringsarbejdet

 - Hvordan understøtter lokalafdelingen, at AMR involveres i at skabe fællesskaber og organisering på arbejdspladsen?

DANMARKS STØRSTE TVÆRFAGLIGE ORGANISERINGSPROJEKT

I dette magasin kan du læse om erfaringer, konklusioner og udfordringer fra Danmarks største tværfaglige organiseringsprojekt i Siemens Wind Power.

For første gang har samtlige LO-forbund i en stor koncern gået sammen om et fælles organiseringsprojekt. Resultaterne har været overbevisende, interessante og er perspektivrige. Derfor valgte FIU-udvalget, 3 år efter igangsætningen af projektet, at udarbejde denne erfaringsopsamling. Håbet er, at magasinet vil skabe inspiration, debat og fornyet energi til den videre udvikling af det tværfaglige arbejde i fremtidens organiserende fagbevægelse.

På www.fiuvideo.dk kan du endvidere finde en række videoer med interviews af TR'ere fra projektet. Her findes desuden fem små videoer med introduktion til organiseringsmetoden i projektet.

FAKTA OM ORGANISERINGSPROJEKTET:

Projektpartnere: Metal, TL, 3F, El-forbundet og HK, samt 25-30 lokalafdelinger. Desuden har CO-Industri været involveret i opbygningen af fællessklubben inden den formelle projektopstart og sideløbende i forbindelse med valg af medarbejdervalgte til A/S-bestyrelsen

Deltagere: 43 tillidsrepræsentanter og deres kolleger i Siemens Wind Power

Tidsperiode: Opstart i sommeren 2012 hvor hovedprojektet med 4 seminarer løb af stablen i 2013. Senere opfølgingsseminarer i januar 2014, juni 2014 og januar 2015