



LO-DOKUMENTATION

Nr. 1 / 2006

**Nye veje for fagbevægelsen
– med tillidsrepræsentanterne i centrum**

L0-dokumentation

Nr. 1/2006

Juni 2006

L0-dokumentation nr. 1/2006

Udgivet af: Landsorganisationen i Danmark, juni 2006
Oplag: 2.500 stk.
Forsidefoto: Scanpix
Produktion: Special-Trykkeriet - Byens Tryk a/s
Layout: L0's grafiske værksted
Varenr: 2103
ISSN: 1600-3411
ISBN: ISBN-10: 87-7735-765-5,
ISBN-13: 978-87-7735-765-7

Nye veje for fagbevægelsen – med tillidsrepræsentanterne i centrum

En analyse og nogle anbefalinger fra forskningsassistent Camilla Gregeresen, lektor Birger Steen Nielsen, professor Kurt Aagaard Nielsen, lektor Finn M. Sommer og lektor Niels Warring, alle Roskilde Universitetscenter

Dette nummer af LO-dokumentation indeholder både en *analyse* af faglige tillidsrepræsentanternes læring gennem varetagelsen af deres tillidshverv og desuden *nogle anbefalinger og konkrete forslag* til, hvad tillidsvalgte og faglige beslutningstagere i fagforeninger, forbund og LO kan gøre for at forbedre tillidsrepræsentanternes læring og uddannelse og derigennem styrke det faglige arbejde til gavn for medlemmerne.

Analysen af tillidsrepræsentanternes læring er foretaget af fem uddannelsesforskere fra Roskilde Universitetscenter. Analysen bygger på et forskningssamarbejde mellem Roskilde Universitetscenter, Fagbevægelsens Kompetencecenter, fire LO-forbund, nemlig 3F, HK, NNF og Dansk El-Forbund, samt Fagbevægelsens Interne Uddannelser.

Forskningsarbejdet, der har inddraget 17 tillidsrepræsentanter fra de fire LO-forbund, fandt sted i perioden fra oktober 2004 til december 2005, og det resulterede i en forskningsrapport med titlen ”Den myndige tillidsrepræsentant – tillidsrepræsentanternes læring”.

Forskernes anbefalinger og forslag til fagbevægelsens tillidsvalgte og beslutningstagere er forskernes forsøg på - efter opfordring fra LO - at omsætte, konkretisere og handlingsrette forskningsresultaterne til en række praktiske initiativer, som faglige beslutningstagere kan tage stilling til og overveje at gennemføre for at fremme tillidsrepræsentanternes interessevaretagelse for de kolleger, der har valgt dem, samt højne anerkendelsen og respekten for det faglige arbejde.

Forskernes konkrete forslag er:

- Udviklingssamtaler mellem tillidsrepræsentant og fagforening
- Udviklingsarbejde på arbejdspladserne i samarbejde mellem tillidsrepræsentant, fagforening og forbund
- Mentorordning for tillidsrepræsentanter
- Politikudviklende seminarer
- Læring i netværk, der understøttes af uddannelse
- Tværfaglige aktiviteter, der understøttes af uddannelse
- Udvikling af nye helhedsorienterede læringsaktiviteter i forhold til tillidsrepræsentanternes og fagbevægelsens arbejde med nye sociale problemer
- Seminarer om internationalt samarbejde og globalisering.

L0-dokumentation 1/2006

Nye veje for fagbevægelsen – med tillidsrepræsentanterne i centrum

*af forskningsassistent Camilla Gregersen, lektor Birger Steen Nielsen,
professor Kurt Aagaard Nielsen, lektor Finn M. Sommer og lektor Niels
Warring, alle Roskilde Universitetscenter*

Indholdsfortegnelse

1 Nye udfordringer – nye veje. Men hvilke?	7
1.1 Indledning	7
1.2 Projektets historie og rammen for denne rapport	8
1.3 Tillidsrepræsentanternes virke og læring - fagbevægelsens kerne . .	10
1.4 Projektet om tillidsrepræsentanters læring	12
1.5 Forløbet i projektet	14
1.6 Opbygningen af rapporten	15
1.7 Forskellige svar på udfordringerne for fagbevægelsen – Undersøgelser og tilgange	16
1.8 Et klassisk dilemma: Mellem ledelse og kolleger	17
1.9 Tillidsrepræsentanterne i en brydningstid	19
1.10 Den nye tillidsrepræsentant: Professionalisering? Supertillidsrepræsentant?	22

Fortsættes næste side

2	Tillidsrepræsentanternes opgavevaretagelse og læring gennem hvervet	27
2.1	Tillidsrepræsentanternes og fagbevægelsens opgavevaretagelse: Nye og gamle opgaver	28
2.2	Tillidsrepræsentanterne i samspil med kolleger, andre tillidsrepræsentanter samt lokalafdelinger	36
2.3	Tillidsrepræsentanternes forhold til ledelsen: Et omstridt spørgsmål	53
2.4	Hvor og hvornår lærer man noget som tillidsrepræsentant?	65
2.5	Afrunding	73
3	Tillidsrepræsentanternes læring – vejen til en styrket fagbevægelse	75
3.1	Læring i frirum - med rod i erfaringerne	75
3.2	Tillidsrepræsentanternes læring og fagbevægelsens legitimitetsproblemer: politikudviklende seminarer	78
3.3	Tillidsrepræsentanternes læring - mere end kompetenceudvikling	81
3.4	Globaliseringen som udfordring	83
3.5	De nye sociale opgaver	84
3.6	Konklusion: Nye veje for fagbevægelsen – med tillidsrepræsentanterne i centrum	87
	Litteratur	90



Fagbevægelsen må kunne demonstrere sin nødvendighed i forhold til brede faglige og politiske spørgsmål, der forbinder de konkrete problemer, medlemmerne møder i deres arbejds- og hverdagsliv, med nationale og globale forhold.

1 Nye udfordringer – nye veje. Men hvilke?

1.1 Indledning

Fagbevægelsen står over for store udfordringer. Det er der for så vidt ikke noget nyt i. Det følger nødvendigvis af dens funktion som kollektiv interessevaretager på arbejdsmarkeder under konstant forandring – med forskellige former for pres på lønmodtagerne og forskellige betingelser for at forbedre dagligdagen på arbejdspladserne. Men meget kunne tyde på, at fagbevægelsen i dag står ved en skillevej. Det er fagbevægelsens centrale placering, der står på spil. Udfordringerne i dag består i at tackle en situation, hvor fagbevægelsens nødvendighed og legitimitet ikke længere giver sig selv, men må antage nye former.

Fagbevægelsen må kunne demonstrere sin nødvendighed i forhold til brede faglige og politiske spørgsmål, der forbinder de konkrete problemer, medlemmerne møder i deres arbejds- og hverdagsliv, med nationale og globale forhold. Det kræver nyorienteringer. Tilbagegangen i medlemstallet markerer ikke nødvendigvis en utilfredshed med fagbevægelsens historisk afgørende rolle, men den kan være udtryk for

en manglende overbevisning om, at fagbevægelsen kan levere svarene på det, der er væsentligt i dag. Det kan ikke nytte noget at skyde på medlemmerne. De er ikke nødvendigvis mere egoistiske og usolidariske end før, men måske savner de, at fagbevægelsen viser sig som naturlig ramme for udviklingen af nye former for social ansvarlighed. Medlemmerne kan være oprigtigt optagede af arbejds- eller arbejdsmarkedsforhold for fx marginaliserede eller indvandrere og flygtninge, som de møder i deres dagligdag. Men de kan stå tøvende over for, hvordan de skal forholde sig til det, og opleve, at de ikke har overskud til at engagere sig i fagpolitiske spørgsmål, som de ikke lige forbinder med det, der presser sig på til hverdag. Måske har de brug for en fagbevægelse, der går forrest i et arbejde med at vise, hvordan de lokale forhold er forbundet med de politiske, ideologiske og økonomiske dagsordener – og hvordan der kan kæmpes med om dagsordenerne lokalt, nationalt og internationalt.

Hvis fagbevægelsen skal udvikle svar på udfordringerne, er det uomgængeligt, at tillidsrepræsen-



Projektet inddrog tillidsrepræsentanter fra de fire forbund Nærings- og Nydelsesmiddelarbejder Forbundet, Handels- og Kontorfunktionærernes Forbund (Privat), Fagligt Fælles Forbund (Privat Service) og Dansk El-Forbund.

tanterne spiller en central rolle i processen. Tillidsrepræsentanterne er fagbevægelsens rygrad, og det er dem, der i den daglige praksis på arbejdspladserne møder medlemmerne. Tillidsrepræsentanterne skal fortsat støttes af fagbevægelsens interne uddannelsessystem og af forbundene. Men ikke blot det. Tillidsrepræsentanterne skal på en ny måde gøres til et omdrejningspunkt for fagbevægelsens politikudvikling. Ellers risikerer det at blive slag i luften. Derfor udgør tillidsrepræsentanternes erfaringer og læreprocesser – ikke mindst i mødet med de daglige udfordringer på arbejdspladserne – et vigtigt udgangspunkt for fagbevægelsens udviklingsopgaver i de kommende år. Det er det, denne rapport peger på.

Rapporten er baseret på projektet *Tillidsrepræsentanternes læring gennem hvervet*. Et af de centrale resultater fra projektet er dette: Selvom den proces, hvor tillidsrepræsentanternes læring kommer i fokus, gemmer en del af svaret på, hvordan man kan arbejde sig frem mod en fortsat stærk og vedkommende fagbevægelse. Alle aktører i fagbevægelsen kan drage nytte af en

skærpet opmærksomhed mod tillidsrepræsentanternes (og medlemmernes!) daglige læreprocesser og hverdagserfaringer. Det er ikke blot tillidsrepræsentanterne, der har behov for – og ønske om – at lære på nye måder. Der er brug for, at man udvikler nye måder at samarbejde og formidle erfaringer på – internt i forbundene og mellem forbund, uddannelsessystem, tillidsrepræsentanter og medlemmer.

1.2 Projektets historie og rammen for denne rapport

Baggrunden for projektet *Tillidsrepræsentanternes læring gennem hvervet* var nogle drøftelser, som Fagbevægelsens Kompetencecenter¹ og Institut for Uddannelsesforskning ved Roskilde Universitetscenter førte om etablering af et projekt, der satte særligt fokus på tillidsrepræsentanternes hverdag og den læring, der sker i mødet med de mange nye (og gamle) udfordringer, tillidsrepræsentanterne møder. Projektet inddrog tillidsrepræsentanter fra de fire forbund Nærings- og Nydelsesmiddelarbejder Forbundet, Handels- og Kontorfunktionærernes Forbund (Privat), Fagligt Fælles Forbund (Privat Service) og Dansk El-Forbund.

¹ Fagbevægelsens Kompetencecenter blev nedlagt ved udgangen af 2005 og aktiviteterne overført til LO's Organisations- og Udviklingsafdeling.



’ Tillidsrepræsentanterne pegede ikke blot på behovet for, at fagbevægelsen sætter en ny politisk dagsorden. De understregede også, at måden de politiske dagordener skal formuleres på, kræver nytænkning i forhold til de former og processer, det kan gøres på.

Projektet mundede ud i en omfattende rapport med titlen *Den myndige tillidsrepræsentant – tillidsrepræsentanternes læring*². I rapporten er omdrejningspunktet dels erfaringer og refleksioner fra tillidsrepræsentanternes hverdag på arbejdspladserne, dels et kollektivt idearbejde (værkstedsarbejde), der blev afholdt mellem tillidsrepræsentanterne og forskellige ressourcepersoner med henblik på at give svar på spørgsmål om tillidsrepræsentanternes læring og fagbevægelsens opgaver fremover.

I denne udgave af LO-dokumentation vil en kraftigt forkortet præsentation af resultaterne fra projektet udgøre grundstammen, men vi vil i højere grad trække konklusionerne vedrørende tillidsrepræsentanternes læring ind i en analyse af de aktuelle udfordringer for den samlede fagbevægelse. Det ligger for så vidt helt i forlængelse af de forslag, som tillidsrepræsentanterne selv formulerede i idearbejdet. Vi har arbejdet videre med de perspektiver i *Den myndige tillidsrepræsentant – tillidsrepræsentanternes læring* (Gregersen), hvor tillidsrepræsentanterne selv var med til at sætte fokus på de nødvendige for-

bindelser mellem de konkrete problemer, de mødte i dagligdagen, og behovet for en politisk dagsordensættende fagbevægelse. Tillidsrepræsentanterne pegede ikke blot på behovet for, at fagbevægelsen sætter en ny politisk dagsorden. De understregede også, at måden de politiske dagordener skal formuleres på, kræver nytænkning i forhold til de former og processer, det kan gøres på. Det blev i rapporten præsenteret dels som en del af redegørelsen for det kollektive værkstedsarbejde, dels i det afsluttende kapitels anbefalinger.

Når vi nu rykker disse perspektiver i forgrunden og trækker dem ind i en sammenhæng, der tydeligere retter sig mod beslutningstagerne på forskellige niveauer i fagbevægelsen, har det været naturligt, at vi også forholder os til analyser og perspektiver, der formuleres i andre undersøgelser og strategier. Vi har valgt at koncentrere os om nogle af de analyser, der er baseret på materiale og indeholder perspektiver for hele fagbevægelsen, dog primært afgrænset til LO. Vi har således undladt at forholde os til materiale fra de mange projekter, som enkelte forbund har

² Camilla Gregersen, Birger Steen Nielsen, Kurt Aagaard Nielsen, Finn M. Sommer og Niels Warring: *Den myndige tillidsrepræsentant – tillidsrepræsentanternes læring*. Roskilde Universitetscenter 2005.



» Nogle af de ting vi lærer, lærer vi i formaliserede sammenhænge i uddannelsessystemer, andre ting lærer vi i praksis ved "bare" at handle og løse opgaver.

gennemført igennem årene. Vi indtager også kun på det generelle niveau de politiske udmeldinger, der er kommet fra fagbevægelsens side igennem årene. Disse spiller dog en væsentlig betydning for den ramme, vi håber vores projekt kan spille ind i. Vi håber, at vi kan være med til at vise, hvordan tillidsrepræsentanternes dagligdag og læring rummer et væsentligt udgangspunkt for, hvordan fagbevægelsen kan forny sine bestræbelser på at fastholde sin klassiske position som en af de centrale dagsordensættende sociale aktører i det danske samfund.

1.3 Tillidsrepræsentanternes virke og læring – fagbevægelsens kerne

Projektets tilgang til at undersøge tillidsrepræsentanternes læring er baseret på en opfattelse af, at læring er forbundet med og opstår i sammenhæng med handlinger, vi foretager i mange sammenhænge igennem hele livet. Vi lærer praktiske ting, vi lærer at omgås hinanden, vi lærer af ting, der lykkes – og ikke lykkes – for os, vi lærer at passe et arbejde – og nogle af os lærer at varetage et hverv som tillidsrepræsentant. Nogle af de ting vi lærer, lærer vi i formaliserede sammenhænge i uddannelsessystemer, andre ting lærer vi i praksis ved "bare" at handle og løse op-

gaver. Traditionelt har man haft den opfattelse, at det var i uddannelserne, man lærte noget, mens man i arbejdet anvendte de tillærte kvalifikationer eller kompetencer. Samtidig har man jo godt vidst, at det at blive dygtig til et fag eller håndværk, er noget man bliver i kraft af de erfaringer, man opbygger ved at praktisere faget.

Det, man lærer, er knyttet til konkrete situationer i specifikke sammenhænge. Men samtidig er det spundet ind i den enkeltes livssammenhæng og livsforløb, og det er spundet ind i nogle rammer på samfundsmæssigt, politisk og markeds-mæssigt niveau. Tillidsrepræsentanternes læring foregår derfor konkret og i bestemte situationer, den foregår i en livssammenhæng i et livsforløb, og den er samtidig forbundet tæt med en udvikling af fagbevægelsens prioriteringer og politiske dagsorden. Tillidsrepræsentanter lærer på baggrund af det politiske mandat de har, et mandat de får af deres kolleger og i forhold til det grundlag, som fagbevægelsen baserer sit arbejde på. Fagbevægelsen tilbyder en række muligheder for støtte til tillidsrepræsentanternes læring i mødet med udfordringer i den daglige praksis. Det gør den gennem forbundene, lokalafdelingerne, Fagbevægelsens Interne Uddannelser (FIU) m.m.



; Vi ville hellere have mulighed for at komme i dybden med de problemstillinger, der gør sig gældende for et begrænset antal tillidsrepræsentanter, end mere overfladisk at beskrive vilkår for en større gruppe.

På hvilken måde, tillidsrepræsentanterne bruger disse muligheder, og i hvilke retninger de kan udvikles, bliver et perspektiv, der bliver trukket frem især i kapitel 2, hvor vi går tæt på tillidsrepræsentanternes erfaringer og læreprocesser.

Med projektets fokus på tillidsrepræsentanternes læring var det oplagt at lave et projekt med et mindre udvalg af tillidsrepræsentanter, som vi til gengæld ville have mulighed for at inddrage på flere måder i projektet. Vi ville hellere have mulighed for at komme i dybden med de problemstillinger, der gør sig gældende for et begrænset antal tillidsrepræsentanter, end mere overfladisk at beskrive vilkår for en større gruppe. Faren ved det er selvfølgelig, at der bliver tale om nogle tilfældige eller særlige forhold for netop de tillidsrepræsentanter, der indgår i vores projekt. Det har vi forsøgt at undgå, idet vi har bestræbt os på at fremtrække nogle almene betingelser og muligheder på baggrund af de forskellige tillidsrepræsentanternes specifikke forhold og fortællinger. Vi har anlagt et perspektiv, man kan kalde eksemplarisk, altså gennem eksempler at fremanalysere og tydeliggøre nogle almene forhold. Man kan ikke slutte direkte fra det enkelte eksempel til det almene, ”generalisere”. Men pointen er at vise,

hvordan det almene viser sig i det specifikke – og omvendt.

Et blik på tillidsrepræsentanternes læreprocesser åbner ikke i sig selv op for spørgsmål om fagbevægelsens kollektive mål. Der findes tilgange til studier af læring, der begrænser sig til at kigge på forholdene for de enkelte aktører. Det kan give gode indsigter i, hvordan de specifikke forhold er, og man kan forsøge at formulere strategier på baggrund af sådan en kortlægning. Problemet med en sådan tilgang er, at man kommer til at overse, at tillidsrepræsentanterne er kollektiv interessevaretagere, og de kollektive politikker er hele tiden indvævet i de enkelte tillidsrepræsentanternes læreprocesser. Man kommer derfor til at overse nogle væsentlige aspekter og risikerer at foretage amputerede analyser, hvis ikke de kollektive perspektiver fastholdes. Når målet med et forskningsarbejde samtidig er at være med til at skaffe viden, der kan pege mod nye orienteringer, bliver det endnu mere påkrævet med en tilgang, der hæver sig ud over det individuelle niveau.

Med den tilgang til læring har det været selvfølgelig for os at sætte tillidsrepræsentanternes hverdagserfaringer fra arbejdspladserne i centrum. I første omgang har



Projektet har koncentreret sig om tillidsrepræsentanter på det private arbejdsmarked.

det givet os mulighed for at begribe de individuelle fortællinger i deres arbejdsmæssige og fagpolitiske sammenhæng. I anden omgang har det givet nogle andre muligheder for at se perspektiver for tillidsrepræsentanterne og for hele fagbevægelsen. Det er blevet muligt at udpege nogle andre betingelser for handlemuligheder, fordi både det analytiske blik og det konkrete arbejde med at formulere ideer og udkast i sig selv åbner op for nye læreprocesser.

1.4 Projektet om tillidsrepræsentanters læring

Projektet har koncentreret sig om tillidsrepræsentanter på det private arbejdsmarked fra de fire forbund Nærings- og Nydelsesmiddelarbejder Forbundet (NNF), Handels- og Kontorfunktionærernes Forbund (Privat), Fagligt Fælles Forbund (3F) og Dansk El-Forbund (DEF). Udvalget af de fire forbund bundede i en interesse i at få inddraget forbund med tydeligt forskellige profiler, hvad angår faglighed, traditioner og udfordringer.

3F (Privat Service) repræsenterer et klassisk ufaglært område, rengøringsområdet, hvor en enkelt virksomhed har langt over halvdelen af medlemmerne organiseret. Derudover findes en del mindre virksomheder, hvor forbundet ofte har pro-

blemer med at sikre ordentlige, overenskomstmæssige forhold.

HK (Privat) organiserer faglærte inden for en mængde forskellige brancher, fra alle de klassiske til nye som it-området. Problemstillingerne for forbundet, tillidsrepræsentanter og medlemmer er derfor også vidt forskellige fra område til område. I de udflytnings-truede virksomheder er der næsten altid ansat HK'ere, men der opstår også nye HK-job i ekspanderende brancher.

I NNF er der både organiseret faglærte og ufaglærte, og inden for brancheområderne kan der være stor variation i typer af arbejdspladser, fra store fødevarerindustrier til små bagerier. For nogle af de større brancher, såsom slagterier og tobaksfabrikker, kan det være globaliseringsforhold, der trænger sig stærkest på, for andre kan det være traditionelle spørgsmål om sikring af ordentlige arbejdsvilkår, herunder arbejdsmiljøet.

Dansk El-Forbund repræsenterer et klassisk håndværksfag, med både stærke faglige traditioner og et fag i stærk udvikling. Forbundet organiserer elektrikere, der arbejder i fx klassiske installationsvirksomheder, på fremstillingsvirksomheder og offentlige og halvof-



Det centrale i vores tilgang handler om konsekvent at lade tillidsrepræsentanternes hverdags erfaringer være det, som de almene analyser og betragtninger tager udgangspunkt i – og vender tilbage til.

fentlige institutioner. Nogle af brancherne er i sagens natur svære at flytte uden for landet, installationsbranchen fx, mens elektrikerne på fremstillingsvirksomheder i lighed med andre faggrupper er truet af udflytning af produktionen til udlandet.

Der blev udvalgt 4 tillidsrepræsentanter fra hvert forbund (dog 5 fra HK). Der blev sigtet mod at få en spredning af tillidsrepræsentanterne i forhold til køn, alder, typer af brancher, anciennitet som tillidsrepræsentant, meget eller lidt fagforeningsuddannelse. Det lykkedes at få en god spredning på nær spørgsmålet om anciennitet (og dermed til dels grad af fagforeningsuddannelse), og vi endte i projektet med at få sammensat en relativt erfaren gruppe tillidsrepræsentanter.

Tillidsrepræsentanternes spredning på brancher og type af virksomhed har været stor, og vi står derfor ikke bare med tillidsrepræsentanter fra fire forbund, men tillidsrepræsentanter fra en mængde forskellige brancher, kun 3F'erne repræsenterer samlet én branche. Spredningen har givet os mulighed for at belyse den store variation af vilkår, der gør sig gældende for ansatte og for tillidsrepræsentanter på det danske arbejdsmarked.

Det centrale i vores tilgang handler om konsekvent at lade tillidsrepræsentanternes hverdags erfaringer være det, som de almene analyser og betragtninger tager udgangspunkt i – og vender tilbage til. Det er sådan, projektet praktisk og dermed også empirisk er bygget op, og det er sådan, analyse og fremstilling er grebet an – omfattende i *Den myndige tillidsrepræsentant*, mere begrænset, men ud fra samme retningslinjer her i rapporten. Det er tillidsrepræsentanternes læring, der har været det særlige perspektiv i projektet, og den bliver da også omfattende og differentieret belyst. Læring har altid karakter af konkrete *læreprocesser*, den er en dimension af menneskers personlige udvikling og dannelse og indlejret i sociale situationer.

Når man undersøger og udvikler rammer for tillidsrepræsentanternes læring, gør nogle særlige forhold sig gældende, der adskiller sig fra undersøgelser af andre former for læring i arbejds- og hverdagssammenhænge. Tillidsrepræsentanter udøver et fagpolitisk hverv, og derfor må man i analyserne forholde sig til den bredere fagpolitiske sammenhæng, tillidsrepræsentanterne indgår i. Konkret har det betydet noget for vores interviews og analyserne af disse, hvor de fagpolitiske perspektiver og fællesska-



Efter gennemførelsen af interview og observationer afviklede vi det omtalte værkstedsforløb.

ber spiller en væsentlig rolle. Og det var også udgangspunktet for det kollektive værkstedsarbejde, hvor der blev formuleret ideer og udkast, der forbinder tillidsrepræsentanternes læring i hverdagen og fagbevægelsens bredere politiske orienteringer.

1.5 Forløbet i projektet

Tillidsrepræsentanterne er blevet interviewet én gang, og interviewene har i gennemsnit varet tre timer. Det har været muligt at følge op på interviewene i nogle efterfølgende snakke, vi har haft med tillidsrepræsentanterne, blandt andet i forbindelse med værkstedsarbejdet. Det har overvejende drejet sig om at få samlet op på nogle aktuelle forløb og problemstillinger i deres arbejde.

Med fire af tillidsrepræsentanterne aftalte vi at komme på besøg på deres arbejdsplads et par gange af nogle dages varighed. Formålet med disse observationer har været at få et mere dybtgående indblik i deres hverdag. Vi har fulgt dem på arbejdet, til møder mv. Vi har også interviewet ledelsen, og vi har talt med andre kolleger og andre tillidsrepræsentanter. Vi har transskriberet interviewene og udskrevet observationsnoter, og derefter har vi foretaget nogle tematiske kodninger, som har gjort det mu-

ligt at kigge på tværs af interviewene. Til sidst har vi udvalgt de temaer, som vi har brugt som udgangspunkt for analyserne.

Det har i vid udstrækning været de forskellige temaers tilstedeværelse i tillidsrepræsentanternes fortællinger, der har været afgørende for udvalget. Der er altså ikke tale om egentlige analytiske problemstillinger, hvor vi har lagt en teoretisk eller politisk vinkel ned over materialet, som vi så har afprøvet i forhold til det givne materiale, men om en udkrystallisering af temaer i materialet selv. Altså ikke: fra teoretiske modeller til empirien, men den anden vej rundt. Der er gennemført løbende analytiske tolkninger af de enkelte temaer. I vægtningen af temaerne har vi foretaget nogle valg ud fra relevanskriterier, der ikke uden videre kan siges at springe ud af "materialet selv".

Efter gennemførelsen af interview og observationer afviklede vi det omtalte værkstedsforløb. Vi samlede alle deltagende tillidsrepræsentanter (bortset fra tre, der af praktiske årsager ikke kunne være med) i et forløb over fire dage fordelt på tre gange over en måned med henblik på at få belyst problemstillinger knyttet til tillidsrepræsentanternes arbejde og læ-



Vi har arbejdet med materialet fra værkstedsarbejdet ved at skrive alle vægaviser (plancher) ud og samle dem i forløbsprotokoller, som alle deltagerne også fik efter hver værkstedsgang.

ring. Dette arbejde blev indledt af et fremtidsværksted med temaet "Tillidsrepræsentanternes liv og arbejde". Resultaterne herfra dannede udgangspunkt for et "forskningsværksted", hvor tillidsrepræsentanterne mødtes med en række "eksperter" eller ressourcepersoner for i fællesskab at udforske muligheder og betingelser for tillidsrepræsentanternes arbejde og læring. Arbejdet mundede ud i ideer og forslag til udviklings- og handlingsperspektiver for tillidsrepræsentanter og for fagbevægelsen som helhed. I disse ideer og forslag spillede et læringsperspektiv en central rolle, men netop som del af en større sammenhæng.

Fremtidsværkstedet er velegnet til at skabe ideer og konkrete "livsudkast". I forskningsværkstedet gøres disse ideer og udkast til genstand for en kritisk og konstruktiv gennemarbejdning; de bliver styrket i deres almene dimensioner – de sider, der rækker ud over særlige interesseperspektiver med en mere ensidig horisont. Det er denne gennemarbejdning i retning af en styrkelse af det almene og derfor også samfundsmæssige i de konkrete forslag, der har givet navn til denne form for værkstedsarbejde som *forskningsværksted*, fordi forskning (i en klassisk forståelse) som sit grundlæggende perspektiv net-

op har en forpligtelse på det almene. I denne forstand deltager alle i forskningsværkstedet i en "forskningsproces".

Vi har arbejdet med materialet fra værkstedsarbejdet ved at skrive alle vægaviser (plancher) ud og samle dem i forløbsprotokoller, som alle deltagerne også fik efter hver værkstedsgang. Mellem de enkelte samlinger analyserede vi materialet og kom med forslag til, hvordan arbejdet skulle fortsætte gangen efter. Efter forløbet har vi sammenfattet værkstedsarbejdet i forhold til de temaer, der blev arbejdet med, og det er igen blevet sammenskrevet til en samlet formidling af hele værkstedsarbejdet. I *Den myndige tillidsrepræsentant* præsenteres værkstedsarbejdet for sig selv, mens det i denne rapport er integreret i den samlede fremstilling.

1.6 Opbygningen af rapporten

I kapitel 1 præsenterer vi vores undersøgelse (ovenfor) og sætter den i relation til andre undersøgelser (nedenfor) – for derigennem at understrege dens særlige perspektiv. I kapitel 2 gør vi rede for resultaterne fra interviews, observationer og værkstedsarbejdet, ligesom vi løbende fremdrager nogle af de handlingsperspektiver, der blev formuleret i forlængelse af disse resultater. Vi har bestræbt os på



Skal fagbevægelsen tilbyde serviceydelser for sine medlemmer, eller skal den genopfinde sig selv som social bevægelse?

at præsentere fortællinger og analyser, der giver et indblik i tillidsrepræsentanternes hverdag på arbejdspladserne. Vi har udvalgt nogle overordnede temaer, og vi inddrager tillidsrepræsentanternes stemmer til løbende at belyse problemstillingerne. Vi har et meget omfattende materiale, så det er selvfølgelig langt fra udtømmende, men det giver alligevel mulighed for et unikt indblik i tillidsrepræsentanternes mangfoldige erfaringer og læreprocesser. Selvom det individuelle arbejde (interview og observationer) og det kollektive arbejde (fremtids- og forskningsværksteder) med tillidsrepræsentanterne foregik som to forskellige forløb, har vi af pladsmæssige grunde valgt at præsentere resultaterne fra dem under ét. Det blev også for både tillidsrepræsentanter og os tydeligere igennem forløbet, hvor tæt en sammenhæng, der var imellem de to dele, selv om det ikke var tænkt så tydeligt fra starten.

I kapitel 3 udbygger vi de udkast og ideer, der kollektivt er blevet formuleret i projektet, især i værkstedsarbejdet. Vi vil i denne viderebearbejdning blandt andet pege på nogle af de rammer, metoder og former, man kan forestille sig, svarene på den efterlyste nyorientering kan komme fra. Her vil det også blive tydeliggjort, hvordan det

læringsperspektiv, der kendetegner vores undersøgelse, åbner nogle særlige vinkler på perspektiver og handlemuligheder for en samlet indsats for fagbevægelsen med tillidsrepræsentanternes virke og læring som omdrejningspunkt.

1.7 Forskellige svar på udfordringerne for fagbevægelsen – Undersøgelser og tilgange

Fagbevægelsens svar på de store udfordringer, den står over for, peger i flere modstridende og delvist måske også uforenelige retninger. På spørgsmålet om, hvad fagbevægelsens opgave og rolle generelt i samfundet og konkret i forhold til medlemmerne og lønarbejderne i det hele taget skal være, er det evident, at det – hvis vi blot tager de fire forbund, der er repræsenteret i projektet – i væsentlige spørgsmål er *meget* forskellige veje, der i disse år afstikkes, både hvad angår det enkelte forbunds politik, og hvad angår forholdet mellem enkeltforbund og LO, altså spørgsmålet om fagbevægelsens enhed.

Skal fagbevægelsen tilbyde serviceydelser for sine medlemmer, eller skal den genopfinde sig selv som social bevægelse? Skal fagbevægelsen udgøre en stærk, samstemt eller snarere en løst koblet



Det billede, som undersøgelsen tegner, kan bedst karakteriseres som et billede af en tillidsrepræsentant i klemme mellem medarbejdere og ledelse.

enhed af selvstændige forbund? Sådanne positionsbestemmelser udgør poler i et forholdsvist uoverskueligt mylder af programmatisk udkast og praktiske initiativer, og de kan ikke i ren form tilordnes det ene eller det andet forbund. De er til stede i de enkelte forbund, ofte i modsigelsesfulde former, selv om de også træder frem med markante – og markant forskellige – profiler.

I spørgsmålet om, hvad en moderne tillidsrepræsentant er og skal være, fortættes disse åbne dilemmaer og modsigelser. De forskellige forestillinger om fagbevægelsens fremtidige rolle indebærer naturligvis forskellige bud på, hvad tillidsrepræsentanterne skal tage sig af og kunne, hvilket på sin side er forbundet med forskellige forståelser af tillidsrepræsentanternes læring og derfor også af, hvad fagbevægelsen skal tage initiativ til og understøtte. Det er en gammel, men netop også højaktuel diskussion i og omkring fagbevægelsen.

Der er igennem de sidste årtier foretaget mange analyser af fagbevægelsens rolle og udvikling. Der er gennemført undersøgelser af medlemmernes holdninger, af fagbevægelsens interne uddannelsessystem og en mængde branche- og for-

bundsanalyser. Vi vil her kort referere nogle af de analyser, der har spillet ind på diskussioner i og uden for fagbevægelsen. Formålet er dobbelt: Dels vil det give os anledning til nøjere at præcisere, hvad vores tilgang rejser af spørgsmål og kan være med til at pege på af handlingsperspektiver. Dels vil det give anledning til at diskutere de forskellige pejlemærker for udviklingen af fagbevægelsen generelt og tillidsrepræsentanternes hverv mere specifikt, der ligger i forlængelse af de forskellige analyser.

1.8 Et klassisk dilemma: Mellem ledelse og kolleger

Den første danske undersøgelse af tillidsrepræsentanternes rolle kom i 1970. Det drejer sig om Iver Hornemann Møllers undersøgelse *Arbejdspladsens tillidsmænd* for Socialforskningsinstituttet (SFI). Hornemann Møller havde gennemført en omfattende kvantitativ spørgeskemaundersøgelse, der kortlagde både arbejdernes og ledelsens opfattelse af tillidsrepræsentanterne samt tillidsrepræsentanternes opfattelse af deres egen situation. Det billede, som undersøgelsen tegner, kan bedst karakteriseres som et billede af en tillidsrepræsentant i klemme mellem medarbejdere og ledelse. Ledelsen synes – med henvisning til de formelle arbejdsretslige regler – at



Det giver tillidsrepræsentanterne en mulighed for indflydelse, men det stiller også skarpt på nye former, som det klassiske dilemma mellem at være interessevaretager og konsensususkaber antager.

tillidsrepræsentanterne skal sikre medarbejdernes aktive tilslutning til virksomhedernes forandringsstrategier, og arbejderne opfatter tillidsrepræsentanternes arbejde som liggende fjernt fra dem. Udfordringen til tillidsrepræsentanterne er således ifølge denne undersøgelse at foretage en balancegang imellem ledelsen og kollegerne.

Undersøgelsen beskriver på den måde nogle problemstillinger vedrørende tillidsrepræsentantarbejdet, der også er gældende i dag. Men samtidig er tillidsrepræsentanters opgaver i dag blevet mere mangfoldige og såvel undersøgeres af som svar på, hvordan tillidsrepræsentanter håndterer dagligdagen må derfor være anderledes i dag. Der vil være yderligere temaer, som trænger sig på i tillidsrepræsentanternes funktioner i dag, temaer som uddyber den "klemthed", som SFI-undersøgelsen kunne konstatere. Undersøgelsen indtog medlemmers og lederes syn på tillidsrepræsentanternes arbejde, og det gav mulighed for indblik i de forskellige former for "ydre pres", som tillidsrepræsentanterne befinder sig i. Men SFI-undersøgelsen kunne med sin metode ikke registrere hverken subjektive oplevelser endsige fortolkninger af denne situation.

SFI-undersøgelsen af tillidsrepræsentanternes funktion pegede i sin konsekvens mest i retning af at træne tillidsrepræsentanterne i håndtering af det "krydspres" de står i, noget som jo også har udgjort et væsentligt grundelement i TR-uddannelserne helt op til i dag: Det er uddannelser, der træner balancegangen, indfører tillidsrepræsentanterne i overenskomster, love, regelsæt mv., og som "skoler" dem i fagbevægelsens fortolkninger af forholdet mellem konflikt og samarbejde.

Uddannelserne er imidlertid også blevet udviklet meget igennem årene, og der er satset stærkt på at kunne give tillidsrepræsentanterne uddannelsestilbud, der kan matche de mange opgaver. Tillidsrepræsentanterne skal på den ene side kunne håndtere en lang række problemer blandt medlemmerne af fx psykisk-social art. På den anden side får tillidsrepræsentanterne ofte en placering tættere på ledelsen som sparingspartnere med mere eller mindre klart definerede mellemlederfunktioner. Det giver tillidsrepræsentanterne en mulighed for indflydelse, men det stiller også skarpt på nye former, som det klassiske dilemma mellem at være interessevaretager og konsensususkaber antager.



1.9 Tillidsrepræsentanterne i en brydningstid

Den største tillidsrepræsentantundersøgelse gennem de senere år blev iværksat af LO i forbindelse med 100 års jubilæet i 1998. Undersøgelsen blev gennemført af en forskergruppe fra FAOS³, Københavns Universitet. Undersøgelsen var den første tillidsrepræsentantundersøgelse, som omfattede hele LO-området. Undersøgelsen bestod både af en kvantitativ og en kvalitativ undersøgelse. Den kvantitative undersøgelse bestod af en stor spørgeskemaundersøgelse med svar fra ca. hver tredje tillidsrepræsentant inden for LO-området (ca. 7.400 besvarede spørgeskemaer). Den kvalitative undersøgelse omfattede mere end 50 interview med tillidsrepræsentanter, ledere og medarbejdere på 17 arbejdspladser. Formålet med undersøgelsen var at give et signalment af tillidsrepræsentanter i slutningen af 1990'erne samt at diskutere fremtidens krav til tillidsrepræsentantens kompetencer. Et centralt udgangspunktet for undersøgelsen var, hvordan den decentralisering af overenskomst- og aftalesystemet, som var sket op

gennem 1990'erne, påvirkede tillidsrepræsentanternes funktion, samt undersøgelse af konsekvenserne af den øgede involvering i ledelsesbeslutninger, som nogle tillidsrepræsentanter oplevede.

Sammenlignet med Iver Hornemann Møllers tillidsrepræsentantundersøgelse fra 1970, så var situationen for fagbevægelsen ændret radikalt. Der var gennemført en øget institutionalisering af samarbejdet på virksomhederne, bl.a. med opbygning af sikkerhedsorganisationen på virksomhederne med valg af sikkerhedsrepræsentanter. Fagbevægelsen var generelt kommet under pres, dels fordi EU-lovgivning begyndte at sætte den kollektive aftalemodel under pres, ikke mindst på arbejdsmiljøområdet, dels på grund af udviklingen på arbejdspladserne med bl.a. indførelse af ny teknologi og nye arbejdsorganiseringer, teamorganiseringer, samt nye ledelsesmetoder og individualiserende aftaler. Hornemann Møllers undersøgelse blev gennemført i en periode, hvor fagbevægelsen arbejdede for institutionalisering og udvidelse af det formaliserede samar-

3 Carsten Strøby Jensen, Steen E. Navrbjerg, Nikolaj Lubanski, Jesper Due og Jørgen Steen Madsen samt et antal studentermedhjælpere. Undersøgelsens resultater er fremlagt i 5 temarapporter (Jensen (1998-1), Jensen (1998-2), Jensen (1998-3), Lubanski (1998) og Navrbjerg (1998)) samt tre bøger (Jensen (1999-1), Lubanski (1999) og Navrbjerg (1999)).



Desuden var antallet af kvindelige tillidsrepræsentanter steget meget siden 1970'erne.

bejde på virksomhederne og stillede spørgsmålstegn ved ledelsesretten. I 1990'erne var situationen nærmest den omvendte: Der blev stillet spørgsmålstegn ved organisationsretten.

FAOS-undersøgelsen viste, at vilkårene for tillidsrepræsentanterne var præget af både kontinuitet og forandring. Tillidsrepræsentanterne skulle tage sig af en række traditionelle opgaver for tillidsrepræsentanter, men samtidig var der kommet en række nye opgaver til, som primært havde at gøre med nye arbejdsmarkedspolitiske tiltag fra lovgivning og overenskomster, fx skånejob, sociale kapitler i overenskomsterne, efterløn m.fl. Samtidig viste undersøgelsen, at vilkårene for tillidsrepræsentanterne var meget forskellige inden for de forskellige forbund og brancher. Desuden var antallet af kvindelige tillidsrepræsentanter steget meget siden 1970'erne.

Tillidsrepræsentanterne udtrykte manglende opbakning fra kollegerne, og klagede over manglende tid til at udføre tillidsrepræsentantarbejdet. I forhold til krydspreset udtrykte næsten halvdel af tillidsrepræsentanterne, at de oplevede loyalitetskonflikter: ”Man må som tillidsrepræsentant varetage arbejdspladsens interes-

ser, selv om det er i modstrid med kollegernes eller forbundets interesser”, og 14-17 procent gav udtryk for loyalitetskonflikter i forhold til enten kolleger, fagforeningen eller ledelsen. Den generelle konklusion på loyalitetskonflikterne er dog, at ”tillidsrepræsentanterne har et godt forhold til deres kolleger. De finder selv, at kollegerne opfatter deres indsats positivt.” (Jensen m.fl. (1998-1, -2, -3: 219)). I forhold til decentraliseringen af kollektive aftaler, hvor tillidsrepræsentanterne i videre udstrækning skulle arbejde ud fra rammeaftaler frem for specifikke overenskomstmæssige regler, så ønskede mindre end 50 procent af tillidsrepræsentanterne på daværende tidspunkt, at spørgsmål om overarbejde, efteruddannelse og løn blev forhandlet centralt. Derimod ønskede mere end 3 ud af 4, at fx spørgsmål om barselsregler, tillidsrepræsentanters arbejdsvilkår og afskedigelsesregler blev forhandlet centralt. Det var således flere end halvdel af tillidsrepræsentanterne, som på daværende tidspunkt støttede decentralisering af fagbevægelsens traditionelle kerneområder. Tillidsrepræsentanterne (og fagbevægelsen) tog bestik af presset for fleksibilisering og deregulering af aftaler fra især arbejdsgivere, men også fra medlemmer.



Ugekurser var den foretrukne kursusform for tillidsrepræsentantuddannelsen, men især de kvindelige tillidsrepræsentanter foretrak større fleksibilitet i kursustilrettelæggelsen, bl.a. flere lokale dagkurser.

FAOS-undersøgelsen pegede på to udviklingsretninger for tillidsrepræsentantuddannelsen: På den ene side øgede færdigheder inden for økonomi, regnskab og kendskab til overenskomsten, på den anden side øgede færdigheder i at gøre sig gældende som forhandler samt øgede færdigheder i kommunikation. Undersøgelsen pegede endvidere på generationsforskelle mellem ældre og yngre tillidsrepræsentanter, bl.a. at de ældre tillidsrepræsentanter fandt det vigtigt at diskutere holdninger og ideologier, mens den politiske og holdningsmæssige dimension interesserede de yngre tillidsrepræsentanter mindre. Undersøgelsen viste også kønsforskelle mellem tillidsrepræsentanternes holdning til uddannelsens tilrettelæggelse. Ugekurser var den foretrukne kursusform for tillidsrepræsentantuddannelsen, men især de kvindelige tillidsrepræsentanter foretrak større fleksibilitet i kursustilrettelæggelsen, bl.a. flere lokale dagkurser.

Tillidsrepræsentantuddannelsen indeholdt i slutningen af 1990'erne stadig stærke elementer af at kvalificere tillidsrepræsentanterne til at håndtere krydspresset, indføre dem i overenskomster, love, regelsæt mv., især i forbundenes grundkurser for tillidsvalgte. Men fagbevægelsens interne uddannelser ud-

viklede sig også meget gennem årene. Der blev satset stærkt på at kunne give tillidsrepræsentanterne uddannelsestilbud, som kan matche deres mange opgaver, herunder også de nye områder, som fulgte af decentraliseringen af overenskomsterne og de nye arbejdsmarkeds- og socialpolitiske opgaver for tillidsrepræsentanterne. Udviklingen siden slutningen af 1990'erne har, som denne undersøgelse viser, bestået i, at tillidsrepræsentanterne også ved siden af de udvidede klassiske kerneområder samtidig skal håndtere (flere) arbejdsmarkeds- og socialpolitiske opgaver (rundbordssamtaler m.m.) og også skal kunne håndtere langt flere problemer blandt medlemmerne af fx psykisk-social art. Det afspejler sig også i kursusudbudet inden for fagbevægelsens interne kurser. Læser man fx LO-skolernes kursuskataloger fra de senere år, så springer det i øjnene, at der er mange flere kurser under overskrifter som personlig kommunikation, personlig udvikling, uddannelsesvejledning, det rummelige arbejdsmarked, den bæredygtige arbejdsplads m.m., som viser, at der også er behov for uddannelser, som rækker ud over håndtering af det "klassiske krydspres" og tidligere tiders indføring i overenskomster, regler mv. Den udvikling på arbejdspladserne, som ligger bag



Resultatet af interviewene kan sammenfattes til en karakteristik af tillidsrepræsentanten som en rolle, der skal mestre dilemmaer, fx dilemmaet mellem udvikling af virksomheden og beskyttelse af de svageste grupper.

dette bredere udbud af uddannelser rettet mod tillidsvalgte, og den aktuelle hverdag for tillidsvalgte og deres definerings af opgaver og udfordringer, var udgangspunkt for dette projekt om tillidsvalgtes hverdagslæring.

1.10 Den nye tillidsrepræsentant: Professionalisering? Supertillidsrepræsentant?

Der er forskellige svar på, hvordan tillidsrepræsentanten i dag bedst støttes i arbejdet med både at håndtere klassiske dilemmaer og samtidig skulle kunne varetage de mange nye og krævende opgaver. Et af dem antager form af, hvad vi kan kalde en professionaliseringsstrategi eller en satsning på udvikling af en "supertillidsrepræsentant". Peer Hull Kristensens bog *Et grænseløst Arbejde* fra 2003 kan læses som et argument for en sådan strategi.

Undersøgelsen fremlægger resultater af et interview- og udviklingsprojekt, som i lighed med nærværende projekt sætter fokus på selve TR-funktionen, dens udfordringer og læringsbehov. Peer Hull Kristensens projekt er bygget op om kvalitative interview med tillidsrepræsentanter, ganske vist afgrænset til repræsentanter i virksomheder, der har globalise-

ringen på dagsordenen. I kølvandet på disse interview går Per Hull Kristensen med sit projekt ind i et udviklingsarbejde, som sigter imod at udvikle tillidsmandskompetencen til at håndtere globaliseringsproblemaer. Det empiriske materiale er således dels interview, dels erfaringsberetninger fra tillidsrepræsentanter, der arbejder i et (udviklende) netværk.

Resultatet af interviewene kan sammenfattes til en karakteristik af tillidsrepræsentanten som en rolle, der skal mestre dilemmaer, fx dilemmaet mellem udvikling af virksomheden og beskyttelse af de svageste grupper; eller dilemmaet mellem forhandling af løn og forhandling af arbejdsvilkår. Men samtidig viser interviewene også, at tillidsrepræsentanterne ikke har en "autoritetstro, funktionærlignende adfærdsform", men er konkrete personer, som selvstændigt og modigt tør mestre disse dilemmaer (s. 45). De vil gerne være "fribårne" (uafhængige) og "frejdige" (modige) i deres tolkning af TR-rollen: "Tilsammen skaber fribårnethed og frejdighed en adfærd, som hurtigt bygger personlig tillid op og skaffer indflydelse hos (også udenlandske) ledere, ikke mindst fordi man personligt tager ansvar for at forsvare en indgået aftale, selvom den skaber konflikt i den tillidsvalgtes bagland.



Diskussionerne ... har opereret med betegnelsen en "supertillidsmand" eller tillidsrepræsentanten som "med-leder" o.l.

Over for dette bagland giver adfærden imidlertid også bonus, fordi der til den knyttes en fornemmelse af hurtighed, gennemslagskraft, indflydelse og skabelse af resultater, der aftvinger en naturlig og uformel respekt" (s. 46).

Per Hull Kristensen aftegner således TR-rollen som en ambitiøs rolle, og det er ikke uden grund, at diskussionerne i kølvandet på undersøgelsen har opereret med betegnelsen en "supertillidsmand" eller tillidsrepræsentanten som "med-leder" o.l. Fortolkningen af tillidsrepræsentanternes fribårenhed og frejdighed er altså baseret på iagttagelser af, at tillidsrepræsentanter er i stand til at gå ind og sætte præg på virksomhedsudviklingen og give den en mere socialt ansvarlig udformning, der – hvis den gennemføres kompetent – kan blive en ny rygrad for fagbevægelsen, og Per Hull Kristensen ser det da også som fagbevægelsens opgave at støtte op om denne supertillidsrepræsentant – en samfundsentreprenør.

Også udviklingsarbejdet i TR-netværket lægger ifølge undersøgelsen op til en succeshistorie, idet vægten lægges på læring gennem udvikling af praktiske partnerskaber – også på tværs af grænser. Læreprocesserne eller kompeten-

ceudviklingen skal foregå som støtte til teamarbejdet i virksomhederne og på tværs af virksomhederne. Når dette ifølge Per Hull Kristensen ikke ender i en ren managementfunktion, men stadig repræsenterer en *fagbevægelse*, er det fordi han i sine undersøgelser kan se, at de konkrete tillidsrepræsentanter faktisk løfter opgaverne med et engageret solidaritets*element* stærkt forankret i aktiviteterne, og at de således tilfører moderne grænseløse virksomhedsudviklinger et demokratisk islæt.

Umiddelbart er der nogle sammenfald mellem denne undersøgelse og vores. Beskrivelsen af de vanskelige dilemmaer og valg, ønsket om at opnå respekt, den gennemførte vanskelighed ved på én gang at være "ven med ledelsen", en partner, og at skulle repræsentere sine kolleger. Ønsker om at lære igennem samtaler og coaching med partnere, kolleger og afdeling.

Men der er også forskelle. Således tegner vores undersøgelse på samme tid et både mere kritisk billede af tillidsrepræsentantens situation og et mere radikalt billede af udvejene eller visionerne. Når det kritiske i situationen tegnes tydeligere op, hænger det sammen med, at vi overhovedet har givet denne mulighed en systematisk



Strategien om professionalisering og udvikling af supertillidsrepræsentanter kan være problematisk, selv om den i udgangspunktet kan synes at være en nærliggende måde at imødekomme de mange nye krav til tillidsrepræsentanterne.

plads i projektet. I vores undersøgelse kommer tillidsrepræsentanternes ensomhed og manglen på respekt i dagligdagen frem i lyset på en helt anden måde, end tilfældet er i Peer Hull Kristensens (og de fleste andre!) undersøgelse. Og det gør det muligt overhovedet at gøre det til et fælles tema, hvori denne ensomhed og den manglende respekt består.

Det lægger op til, at man ikke straks iler frem med forslag til, hvordan man kan håndtere disse vanskeligheder og dilemmaer – som om der (straks) var entydige svar på disse ting, og som om de kan løses, uden en omfattende – netop kollektiv, fagbevægelsesmæssig – nyorientering og langvarig indsats. Det er et svar, der på én gang er mere visionært og mere realistisk end almagtsforestillingerne om en ”supertillidsmand”.

Strategien om professionalisering og udvikling af supertillidsrepræsentanter kan være problematisk, selv om den i udgangspunktet kan synes at være en nærliggende måde at imødekomme de mange nye krav til tillidsrepræsentanterne. Og umiddelbart også noget, som mange tillidsrepræsentanter – også i vores undersøgelse – efterspørger: ”At blive klædt bedre på”. Men ud over spørgsmålet om stra-

tegiens faktiske realisme, så går vores indvendinger på to grundlæggende forhold, der for os at se let kan komme til at stå i vejen for fagbevægelsens muligheder for at møde de aktuelle udfordringer. For det første handler det om, at det subjekt, der skal formulere og tilrettelægge modeller for tillidsrepræsentanternes læring, er forskudt *væk fra* tillidsrepræsentanterne selv og ind i fagbevægelsen som professionel organisation. Der kan sagtens blive lagt mere vægt på ”praksis”, og tillidsrepræsentanternes (og medlemmernes, kollegernes) erfaringer kan sagtens blive inddraget, men basalt set som materiale for den analyserende og planlæggende professionelle i fagforeningerne, understøttet af forskere mv.

For det andet handler det om, at forståelsen af tillidsrepræsentanternes opgaver og dermed deres arbejde binder sig alt for ensidigt til virksomhedens eller organisationens horisont og mister en samfundsmæssig dimension af syne. Inden for rammerne af den enkelte organisation kan de enkelte opgaver forstås som ”udskilte sagsområder” (det er netop professionernes logik), der kræver en ”sagsbehandling”, der skal være professionelt optimeret i forhold til de forskellige områder. En virksomheds-



Tillidsrepræsentanterne skal ikke være reserve human ressource-medarbejdere.

ledelse har sine professionelle folk til at tage sig af de forskellige delområder. Fra et ledelsesperspektiv er det for så vidt rationelt, fordi sagsgangen så lettere kan effektiviseres, og fordi man også har en interesse i, at medarbejderne ikke begynder ”at blande tingene sammen”. Men det indebærer en fare for en afkobling i forhold til medlemmer og kolleger. Og hvis tillidsrepræsentanten skal lære at behandle de forskellige ”sagsområder” som en ”professionel”, lægger det op til læreprocesser, der bevæger sig væk fra et grundlag i arbejdsfællesskabets orienteringer og interesser. I dette perspektiv kan man vel også se det forhold, at man i fagbevægelsen – efter mange tillidsrepræsentanters ønske – tilrettelægger og ”sælger” uddannelsen til tillidsrepræsentant som led i en (alternativ) individuel karriereplanlægning.

Den skepsis, vi her formulerer i forhold til en satsning på at ”professionalisere” tillidsrepræsentanterne, er på det seneste også blevet bekræftet af de vanskeligheder, tillidsrepræsentanterne får, når de direkte sammenlignes med human ressource-medarbejderne. Den konkurrence vil man alt andet lige være dømt til at tabe – men det er heller ikke den, man skal satse på at vinde. Tillidsrepræsentanterne

skal ikke være reserve human ressource-medarbejdere. De skal nødvendigvis tage sig af nogle af de samme problemer, som Human Resource-medarbejderne – det er, hvad tillidsrepræsentanterne i vores undersøgelse samstemmende siger – men de skal finde en fagbevægelsesmæssig tilgang til disse problemer. Det er netop en side af den efterlyste nye ”politiske dagsorden”.



I dette kapitel giver vi et billede af nogle af de mest påtrængende opgaver, som tillidsrepræsentanterne (og fagbevægelsen i det hele taget) står over for i det daglige arbejde i dag – sådan som tillidsrepræsentanterne i vores undersøgelse selv beskriver det.

2 Tillidsrepræsentanternes opgavevaretagelse og læring gennem hvervet

I dette kapitel giver vi et billede af nogle af de mest påtrængende opgaver, som tillidsrepræsentanterne (og fagbevægelsen i det hele taget) står over for i det daglige arbejde i dag – sådan som tillidsrepræsentanterne i vores undersøgelse selv beskriver det. Gennem denne daglige opgavevaretagelse udvikler tillidsrepræsentanternes ”læring gennem hvervet” sig. Det sker selvfølgelig i et samspil med organiserede kurser, udvekslinger på tværs i fagbevægelsen mv., men her har vi blikket rettet mod hverdagen.

Det er en pointe, at tillidsrepræsentanternes handlinger og læring i hverdagen er uløseligt forbundet med fagbevægelsens opgaver og vilkår i en bred forstand, og ikke kun med de enkelte tillidsrepræsentanternes særlige vilkår og situation. Spørgsmålet om, hvilke veje tillidsrepræsentanternes læring slår ind på – og får mulighed for at slå ind på – er uadskilleligt fra spørgsmålet om, hvordan – og om – fagbevægelsen formår at møde de historiske udfordringer, den står over for. Det er det perspektiv, der

har aftegnet sig i vores undersøgelse – gennem tillidsrepræsentanternes beretninger og refleksioner i forhold til deres hverdag, og gennem de fremadrettede forslag og ideer, de har formuleret.

Beskrivelsen i dette kapitel er en sammenfatning af undersøgelsens erfaringsdel, og den lægger op til den videreførende, politisk orienterede diskussion i tredje kapitel. Fremstillingen i kapitel 2 falder i fire større afsnit. Det første afsnit fokuserer på opgavevaretagelsen med en særlig opmærksomhed på de nye sociale opgaver, som tillidsrepræsentanterne samstemmende fortæller, fylder mere og mere i deres dagligdag. De to næste afsnit stiller skarpt på tillidsrepræsentanternes læring henholdsvis i forhold til kollegerne og andre tillidsrepræsentanter og i forhold til de nye vilkår, som bl.a. strukturændringerne i fagbevægelsen har ført med sig, og som også indebærer nye relationer til virksomhedsledelsen. I sidste afsnit fremdrages tillidsrepræsentanternes overvejelser over FIU-uddannelsens be-



» Tillidsrepræsentantens sociale opgavevaretagelse kan også dreje sig om et engagement i kollegers problemstillinger, der rækker ud over selve arbejdsrelationen.

tydning (dens nødvendighed – og begrænsning), men også deres betoning af fx mentor-ordninger og netværk som udvekslings- og kooperationsformer, der ikke blot er afgørende for, at de kan varetage hvervet som tillidsrepræsentant, men også for, at denne varetagelse kan forblive en dynamisk læreproces og ikke sande til i rutine.

2.1 Tillidsrepræsentanternes og fagbevægelsens opgavevaretagelse: Nye og gamle opgaver

Social opgavevaretagelse

Et gennemgående træk for tillidsrepræsentanterne er, at "sociale opgaver" fylder mere og mere i arbejdet. Det indbefatter egentlige sager, hvor forskellige formelle instanser er involveret, men det er også "bare" en højere grad af kontakt med kolleger om personlige og sociale problemer som følge af blandt andet stress. Tillidsrepræsentanterne oplever det øgede antal sociale og personlige "sager" som på en gang en belastning men også som en udfordring, der er en interessant dimension ved tillidsrepræsentantarbejdet. Hans, der er organiseret i HK, beskriver således, hvordan han lige har haft en længere sag, der kulminerede med en social rundbordssamtale for at sikre en langtidssygemeldt mod at

ryge ud af dagpengesystemet. Han beskriver den sociale rundbordssamtale som en god udfordring, der har givet ny mening til tillidsrepræsentantarbejdet: *"..altså det er jo ikke helt så spændende som i starten at få forhandlet et tillæg hjem, så er det mere sådan en social rundbordssamtale."* Udover sociale rundbordssamtaler fortæller tillidsrepræsentanterne om sager vedrørende alkoholproblemer, etniske minoriteter og kolleger, der bryder sammen under stress.

Der er en klar tendens til, at stress og sygdom nævnes mest som et stigende problem af tillidsrepræsentanter på de arbejdspladser i undersøgelsen, der har været igennem de største omstruktureringer i form af udliciteringer, fusioner, nedskæringer og lignende. For så vidt er de sociale opgaver opstået på baggrund af mere "traditionelle" opgaver. Tillidsrepræsentanternes arbejde kommer i sådanne situationer blandt andet til at bestå i at være opmærksomme på stress eller udbrændthed, fordi kollegerne måske ikke selv registrerer – eller fortrænger – symptomerne.

Tillidsrepræsentantens sociale opgavevaretagelse kan også dreje sig om et engagement i kollegers problemstillinger, der rækker ud over selve arbejdsrelationen. Et eksem-



Jeg tror, vi er blevet alt for egocentrerede, enhver står sig selv nærmest, og hver er sig selv nok, og alene det, den grundholdning strider lidt mod tillidsmandssystemet.

pel er en kollega, der grundet andet etnisk tilhørsforhold stod over for udvisning sammen med sin familie, selv om de var velintegrerede og i arbejde, og hvor en tillidsrepræsentant fra NNF var med til at følge sagen helt til tops i ministeriet. Det medførte en del presseomtale, en lovændring, og familien fik lov at blive i landet. En klar sejr for tillidsrepræsentanten, der gav ryg-stød. Det har været medvirkende til at give tillidsrepræsentanten pondus på arbejdspladsen og i lokal-samfundet, og han lærte gennem det, at det betaler sig at gøre en stor indsats. Samtidig førte sejren dog til, at nogle af tillidsrepræsentantens danske kolleger mukkede over alt det, han ikke kunne få gennemført for dem, når det tilsyneladende kunne lade sig gøre at få en lovændring igennem, der tilgodeså en nydansk familie. Eksemplet illustrerer, at tillidsrepræsentanterne – udover skulle tage sig af og afhjælpe, at arbejdsmarkedet og samfundet i høj grad marginaliserer, ekskluderer og isolerer folk – skal retfærdiggøre over for de kolleger, der har relativ tæt tilknytning til arbejdsmarkedet, at de bruger tid og kræfter på at hjælpe kolleger med anden etnisk baggrund, der står i en trængt situation.

Solidariteten på arbejdspladsen er da også et emne, der optager flere

af tillidsrepræsentanterne. Bente, der er erfaren tillidsrepræsentant inden for HK, siger: *”Jeg tror, vi er blevet alt for egocentrerede, enhver står sig selv nærmest, og hver er sig selv nok, og alene det, den grundholdning strider lidt mod tillidsmandssystemet.”* Tillidsrepræsentanterne – og dermed fagbevægelsen – påtager sig et større samfundsmæssigt hverv ved at varetage de mangefacetterede sociale opgaver. Fagbevægelsens og tillidsrepræsentanternes solidaritet skal ses i en samfundsmæssig sammenhæng, hvor velfærdsstaten udhules, og hvor fagbevægelsen i stedet overtager nogle af de socialpolitiske opgaver. I konsekvens heraf foreslår tillidsrepræsentanterne derfor også, at man skal tydeliggøre den brede betydning af fagbevægelsens sociale opgavevaretagelse, og at det kunne være en vej til at hverve flere medlemmer og gøre de nuværende medlemmers forståelse for tillidsrepræsentanthvervet større.

Det er et blandt flere forslag, der opfordrer til, at fagbevægelsen skal påtage sig at udarbejde offensive svar på en række centrale samfundsmæssige opgaver – både som et led i generelt at styrke fagbevægelsen og som en understøttelse af tillidsrepræsentanternes daglige arbejde. Tillidsrepræsentanterne foreslår desuden, at fag-



Udover at sikre, at firmaet overholder aftalerne, forsøger Karen også at overbevise sine kolleger om, at de skal stemple ind, så de får løn for de timer, de er på arbejdspladsen.

bevægelsen er offensiv i formuleringen af en velfærdspolitik, fx barsels- og seniorpolitikker, samt formulerer krav om rummelighed og retten til at alle kan få et arbejde. Der bliver også formuleret ønsker om, at der mere konsekvent bliver arbejdet mod udstødning og nedslidning.

Økonomisk og global opgavevaretagelse

Flere af tillidsrepræsentanterne lægger eksplicit vægt på, at de nye, presserende sociale opgaver, der kommer til, ikke afløser de klassiske som fx lønforhold, men netop betyder en ny og øget arbejdsbyrde. Dorthe fra 3F oplever eksempelvis, at størstedelen af hendes tid går med at checke lønsedler for kolleger. Der er hele tiden fejl i dem, og fordi det fortsætter trods mange påpegninger fra hendes side, har hun talt med andre tillidsrepræsentanter om, at det kan være svært at opfatte det som andet end bevidst snyd, måske fordi firmaet byder ind på opgaver, der kun knap kan hænge sammen økonomisk. Det skal ses i sammenhæng med, at hun arbejder i rengøringsbranchen, hvor kollegerne ofte bliver presset så meget, det overhovedet er muligt. Gennem tillidsrepræsentantarbejdet har Dorthe fået en elementær indsigt i, at hun og kollegerne har andre inter-

esser end firmaet, de arbejder for, og at det er en af hendes vigtigste opgaver at sørge for, at kollegerne ikke bliver snydt.

Men også i store koncerner, hvor der er ordnede forhold, handler en af tillidsrepræsentantopgaverne om at sikre kollegerne den løn, de har krav på. Det fortæller bl.a. Karen om. Hun bruger meget tid på at sikre, at kolleger får tillæg for weekendarbejde. Hun har ofte været ude for, at det ikke sker, og derfor har hun bestemt sig for at indføre en praksis, hvor hun løbende checker, om pengene faktisk bliver udbetalt: *"så kan vi lige så godt tage den situation, før den opstår."* Udover at sikre, at firmaet overholder aftalerne, forsøger Karen også at overbevise sine kolleger om, at de skal stemple ind, så de får løn for de timer, de er på arbejdspladsen.

Kollegernes vægring mod at kræve den betaling, de har ret til, skal ses i sammenhæng med, at der har været megen angst på arbejdspladsen for at blive fyret. Det skyldes, at der for et par år siden var en større fyringsrunde, hvor Karens kolleger reagerede ved at påtage sig (ubetalt) weekendarbejde for at undgå, at netop de blev ramt af fyringsrunden. Dengang var hun stadig ny som tillidsrepræsentant, og selv om hun følte meget med sine kolleger,



; *Vi kendte lidt til opgaven, hvad det gik ud på, men på det tidspunkt var vi nok ikke klar over, hvad det kunne resultere i. For det endte faktisk med, at der blev fyret 120-30 mennesker.*

var fyringsrunden en chance for hende som tillidsrepræsentant, fordi hun kom i kontakt med mange af kollegerne. *"Der var flere, der kom og spurgte mig om ting, som jeg ellers måske ikke ville have snakket med dem om, hvis ikke de var kommet i den situation. Der kan man sige, det var min fordel. Jeg ville jo selvfølgelig helst have undgået det."*

En kollega, der ellers ikke bruger tillidsrepræsentanten, bekræfter: *"I den der fyringsrunde vi var igennem, blev tillidsrepræsentanten lidt synlig, altså der kunne man virkelig fornemme, at nu var hun der for dem. Hun og HK stillede op til nogle møder."* Den kontaktflade, hun fik under fyringsrunden, har hun siden haft gavn af, fordi hun nu lettere kan få viden om, hvad der foregår på arbejdspladsen. Og hvis der kommer et nyt tiltag, kommer kollegerne og diskuterer med hende, hvilken betydning det kan få for deres arbejdsområder. Det hænger sammen med, at kollegerne ifølge hende er blevet klar over, at man altså godt kan blive fyret. Eksemplet illustrerer en gammel sandhed, at det er vigtigt for tillidsrepræsentanten og fagbevægelsen at være synlig for medlemmerne – ikke mindst i en krisesituation. Eksemplet viser også, hvordan krisesituationer som fusioner og fyringsrunder kan være

udgangspunktet for en bedre position som tillidsrepræsentant.

Fyringsrunder kan dog også være meget barske for en tillidsrepræsentant, som Poul fra DEF fortæller i det følgende eksempel: Han stod på grund af de mange års rutineprægede tillidsrepræsentantarbejde relativt uforberedt, da flere elværker fusionerede. Efter fusionen blev der fra ledelsens side igangsat en omstillingsproces. Poul fortæller, at der blev nedsat en gruppe på ti medarbejdere, der repræsenterede virksomhedens forskellige grupper samt nogle repræsentanter fra ledelsesside. De skulle, vejledt af et konsulentfirma, komme med forslag til ledelsen, men de vidste ikke på forhånd, hvor arbejdet ville bringe dem hen. *"Vi kendte lidt til opgaven, hvad det gik ud på, men på det tidspunkt var vi nok ikke klar over, hvad det kunne resultere i. For det endte faktisk med, at der blev fyret 120-30 mennesker."*

Kollegerne opfattede det som om, at de tillidsvalgte havde taget del i fyringsbeslutningerne, og det gjorde det hårdt at være tillidsrepræsentant: *"Det er altså ikke sjovt, når man kommer op til sit bord oppe i kantinen, så står der sådan et flag der, der er sat på halv stang en tre-fire dage i træk. Det var så-*



Men jeg vil ikke derud, hvor det ligesom er Poul, der træffer afgørelser, hvis det er afskedigelser, vi skal afskedige så og så mange. Den afgørelse skal ledelsen træffe.

dan nogle signaler, der var dengang over for flere af os. Så siger man ligesom: "Er det her det værd?", og det vil jeg sige, det er det altså ikke." Erfaringerne med at deltage i en BPR-analyse på virksomheden under en fusion, gjorde, at Poul og tillidsrepræsentantkollegerne på elværket sagde fra, da de nogle få år senere igen blev bedt om at medvirke i en endnu BPR-analyse i forbindelse med en ny og større fusion. "Vi rådede flere af kollegerne i firmaet til at lade være med det der og talte om vore erfaringer med det. Her hos os, de folk, der er med i BPR-analysen her, det var ikke nogen, der havde med det faglige system at gøre. Det var almindelige medarbejdere."

Poul blev på baggrund af sine dyrekøbte erfaringer med den første fusionsproces – i hvert fald i en periode – nødt til at modificere sin holdning om, at en tillidsrepræsentant altid skal søge indflydelse. Han og tillidsrepræsentantkollegerne på værket valgte, som man kan se af citatet, at holde sig ude af den BPR-analyse, der fulgte kort tid efter, at han havde medvirket i den første analyse, der førte til de mange fyringer. Poul fik dog et stykke tid efter episoden massiv opbakning fra kollegerne til at fortsætte som tillidsrepræsentant. Samtidig kom han – med ledelsens

opbakning – på forskellige kurser i fagforeningsregi. Kurserne og opbakningen fra ledelsen og særligt kollegerne var afgørende for, at han ville fortsætte som tillidsrepræsentant. Poul fik dermed overvundet de negative erfaringer med den tidligere proces samtidig med, at han lærte, at der er grænser for, hvad tillidsrepræsentanterne skal tage på sig af egentlige ledelsesopgaver. Det præger hans tilgang til tillidsrepræsentanthvervet i dag: "Jeg har den holdning, altså har vi mulighed for indflydelse, så skal vi tage den. Hvis man vælger at sige: "Det vil vi ikke, det der", altså uanset hvad det måtte være, så har du mistet din indflydelse. Så er det altså bedre at bruge den og så få lov at sætte sit tommelfingeraftryk på det og så sige: Det var alligevel godt, vi gjorde det. Vi fik trods alt lov til det der. Men jeg vil ikke derud, hvor det ligesom er Poul, der træffer afgørelser, hvis det er afskedigelser, vi skal afskedige så og så mange. Den afgørelse skal ledelsen træffe." Pouls erfaringer har dermed gjort det tydeligere for ham, hvad en tillidsrepræsentant skal og ikke skal i forhold til de store strukturforandringer på arbejdsmarkedet, som han står midt i.

Disse erfaringer og holdninger gjorde det lettere for ham at imødegå udfordringerne ved den næ-



En ny dimension i organiseringsopgaven kommer, når det drejer sig om organiseringen af nydanske kolleger.

ste fusion, der kom i 2000-2001. *"Der var jeg ikke spor bekymret for at gå med i det arbejde dengang. Fordi da følte jeg mig klædt på til det, fordi jeg havde lært så meget af den proces, vi gennemførte her, og af de kurser, jeg havde deltaget i for ligesom at gøre mig selv bedre til de ting der. Så da havde jeg det ganske udmærket, da vi gennemførte det i det nye firma."* Det var ellers ikke let tillidsrepræsentantarbejde, eftersom medarbejderstaben efter fusionen skulle reduceres med 24 procent. *"Det var barskt, altså der var ikke nogen vej uden om, det var deciderede fyringer. Der var også nogle naturlige afgang, men det var måske to procent, resten det var fyringer."* At Poul kunne tackle denne hårde situation, siger noget om, hvor meget han lærte af de foregående fusionsprocesser. Men hans forskellige erfaringer med fusionsprocesserne fortæller også en del om, hvor svært det er at blive kastet ud i nye tillidsmandsopgaver, og at man har brug for at få sine erfaringer bearbejdet for at kunne klare at fortsætte som tillidsrepræsentant.

Opbrudssituationen på arbejdsmarkedet, hvor arbejdspladser står i fare for at forsvinde som følge af fusioner, udflytninger til udlandet osv. giver ny vægt til en klassisk tillidsrepræsentantopga-

ve, der i en lang periode har syntes næsten at løse sig selv, nemlig organiseringen af kollegerne. For de fleste lykkes det at opnå en høj organiseringsgrad på deres arbejdsplads, og det er meget tilfredsstillende for tillidsrepræsentanterne. Samtidig fortæller de fleste dog også, at det er blevet sværere at få kollegerne organiseret. En ny dimension i organiseringsopgaven kommer, når det drejer sig om organiseringen af nydanske kolleger. Mathilde fra 3F fortæller, at det kan være svært at organisere nydanskerne, fordi de er bange for, at det kan få negative konsekvenser for dem at være organiseret: *"Selvom vi forsøger at forklare dem, hvad en fagforening er... De ved det ikke, og de er bange for os. De melder sig ikke ind. Og vi har mange, på et tidspunkt, der havde vi 26 procent alene i vores firma, der var af anden etnisk baggrund. Og vi har dem ikke i fagforeningen, og vi kan ikke få dem overbevist om, at det ikke er farligt."* For Mathilde har det ikke været en positiv læreproces at opdage potentialet i at organisere nydanskerne, idet hun er nået frem til at resignere over for opgaven.

Alvoren i Mathildes læreproces ligger i, at der ikke er udsigt til, at stress, nedslidning og marginalisering af minoriteter bliver mindre



; *Tillidsrepræsentanterne er ved at slide sig ihjel. Det gælder om at justere forventningerne – sammen med kollegerne og afdelingerne.*

fremherskende. Tværtimod kan arbejdsmarkedet risikere at ”knække endnu mere over”, hvilket flere af tillidsrepræsentanterne på nogle af de mest udsatte arbejdspladser spår, vil ske. Særligt rengøringsassistenterne frygter, at det udsatte arbejde bliver varetaget af en uorganiseret ”underklasse.” Det er i sammenhæng med øgede forskelle på arbejdsmarkedet værd at bemærke, at det ofte er de kvindelige tillidsrepræsentanter, der skal tage sig af de største sociale problemer, samtidig med at disse tillidsrepræsentanter oplever færrest sejre. Det skyldes, at der stadig er store forskelle på de brancher, som henholdsvis kvinder og mænd arbejder indenfor.

I forhold til udfordringerne i forbindelse med globalisering, udlicitering, fusioner mv. fremfører tillidsrepræsentanterne en række forslag og krav, der indgår i en mere omfattende skitsering af en ny velfærds- og solidaritetspolitik. Tillidsrepræsentanterne foreslår, at der bliver arbejdet for at sikre regulering omkring udflytning eller nedlæggelse af virksomheder. Hvis ændringerne betyder fyringer, skal der sikres rettigheder og kompetenceudvikling for dem, der står for at blive afskediget. Der bliver også foreslået, at der skal arbejdes for at etablere tryghedsaftaler, også internationalt. Hvis der

skal ske udflytninger til en udenlandsk virksomhed, lægger tillidsrepræsentanterne vægt på at være i dialog med ledelsen og få opbakning til at få medarbejdere på den udenlandske virksomhed organiseret samt at få indflydelse på bl.a. arbejdsorganisering. Over for virksomheden, inkl. mellemlederne, gælder det om at synliggøre, at der også for dem er fordele ved fælles overenskomst og spilleregler.

Fleksibel eller grænseløs interessevaretagelse?

Tillidsrepræsentanten i dag befinder sig i et prekært spændingsforhold. Det kan siges på denne måde: *”Tillidsrepræsentanterne er ved at slide sig ihjel. Det gælder om at justere forventningerne – sammen med kollegerne og afdelingerne. Men det er bare meget svært at sige nej til noget, som man ved, der ikke er andre, der kan gøre. Vi kan ikke tage det op i samarbejdsudvalget, for de siger bare: ”Vi har en stress-politik”. Men vi kan ikke sige nej til kolleger, der er så langt nede.”*

At man ikke kan definere og afgrænse tillidsrepræsentantarbejdet fuldstændigt, udtrykkes også af Morten, der er organiseret i NNF: *”Vi har fået midlertidige ind, og en af dem har lidt stave- og læsesvælskeligheder. Og så kunne han ikke forstå noget med sin lønseddel. Jeg*



; *Det er blevet hårdere i dag, end det var, fordi førhen der var lidt bedre tid.*

skulle ind til afdelingsbestyrelsesmødet kl. 14.30, der er han jo så ikke mødt.” Morten fortæller, at han derfor tog ind og mødte kollegaen på natholdet, selv om Morten selv havde fri. *”Altså det er ikke for alle her, jeg gør det med lønsedlerne, men nu ved jeg, han har en svaghed inden for læse-stave og har det svært ved at klare sådan nogle problemer. Og så gør jeg det.”* Mortens historie om at tage hen på virksomheden til natholdet for at hjælpe en kollega med at læse en lønseddel, er en historie om valget af at gøre en ekstra indsats for kolleger med særlige problemer. Han er opmærksom på, at det jo egentlig ikke er tillidsrepræsentantarbejde i traditionel forstand, men for ham hænger tingene sammen. Det er en prioritering, han ikke ville have taget tidligt i sin karriere som tillidsrepræsentant, men han gør det nu, hvor han føler sig sikker i varetagelsen af hvervet og ser muligheden for at yde nogle kolleger med særlige behov noget ekstra hjælp. Han har lært, at det er en god mulighed for at tænke tillidsrepræsentantarbejdet som en aktivitet, der ikke kan reduceres til varetagelse af fastdefinerede traditionelle opgaver – og han har lært, at han får anerkendelse og opbakning til sit arbejde som tillidsrepræsentant fra kollegerne ved at vise engagement i forhold til deres forskellige problemer.

Det er et dilemma. Tillidsrepræsentanterne konkluderer ikke, at man skal stå til rådighed døgnet rundt, men der er nødt til at være rum til, at den enkelte tillidsrepræsentant kan definere sine opgaver i samspil med kollegernes behov.

Det kan nemlig opleves yderst problematisk, hvis der ikke er plads til en refleksion over, hvad man ønsker at prioritere af de mange tillidsrepræsentantopgaver. Nogle tillidsrepræsentanter har så meget at gøre med at sikre kollegernes løn- og arbejdsforhold, samtidig med at deres eget arbejde er så hårdt, at de knap har tid til at reflektere over arbejdet som tillidsrepræsentant. I sådanne tilfælde kan tillidsrepræsentantarbejdet fremstå hårdt og endeløst, hvilket hænger sammen med opskuede effektiviseringskrav på arbejdspladserne og ændrede ledelsessystemer, som Jette, organiseret i 3F, gør opmærksom på: *”Det er det samme og det samme, og det er det samme, arbejdsgiverne undlader at give os. Det er blevet hårdere i dag, end det var, fordi førhen der var lidt bedre tid. Altså i dag har alle inspektørerne papirarbejde, og de skal heller ikke tage hensyn til... Der er ikke betalt varslings, og folk bliver dårligt behandlet.”* En sådan situation er ikke befordrende for



Et væsentligt krav er bedre sikring af tillidsrepræsentanternes arbejde (herunder tid!) i overenskomsterne.

refleksion over, hvad man skal prioritere; der er helt tiden opgaver, der bare skal løses.

Derfor betoner tillidsrepræsentanterne også nødvendigheden af en fortsat politisk kamp for ordnede arbejdsforhold samt arbejdsbetingelser for tillidsrepræsentanterne. Et væsentligt krav er bedre sikring af tillidsrepræsentanternes arbejde (herunder tid!) i overenskomsterne. For tillidsrepræsentanterne i undersøgelsen er vilkårene for udøvelse af hvervet som tillidsrepræsentant yderst forskellig. Det spænder fra en oplevelse af fuldstændig frihed til at bruge den nødvendige tid, til en oplevelse af konsekvent modarbejdelse fra ledelsens side.

Indholdet i kontakten med kollegerne er ikke bare noget der dikteres af problemer, det er også et aktivt tilvalg, hvor tillidsrepræsentanternes egne prioriteringer spiller ind. Vi så det i eksemplet med en tillidsrepræsentants interesse for at beskæftige sig med sociale rundbordssamtaler i modsætning til en traditionel arbejdsopgave om lønforhold. Eksemplet afspejler en generel tendens hos tillidsrepræsentanter, der arbejder på arbejdspladser med ordnede forhold, nemlig at tillidsrepræsentanterne får lyst til nye opgaver og udfordringer

i takt med, at årene går som tillidsrepræsentant. Det betyder ikke, at de synes, traditionelle kerneopgaver er uvæsentlige, men det er bare ikke i disse, at den fortsatte motivation for at forblive tillidsrepræsentant skal findes – forudsat at man er på en arbejdsplads, hvor der ikke er problemer.

Man må i denne forbindelse skelne mellem tillidsrepræsentanter i forskellige brancher, som medfører forskellige former for opgavevaretagelse. Fælles for alle tillidsrepræsentanterne er dog, at det, der betyder noget, er at "kunne gøre en forskel." Når tillidsrepræsentanten ikke længere føler, at hun gør en forskel, fordi der eksempelvis er ordnede løn- og arbejdsforhold, er det vigtigt, at der bliver støttet op om hendes søgning mod andre udfordringer.

2.2 Tillidsrepræsentanterne i samspil med kolleger, andre tillidsrepræsentanter samt lokalafdelinger

Tillidsrepræsentanterne i undersøgelsen fortæller, at kontakten til kollegerne er essentiel. Selvom der sjældent er den store konkurrence om at få lov til at overtage tillidsrepræsentanthvervet, så er det i den løbende opbakning og anerkendelse fra kollegerne, at en stor del af tillidsrepræsentanterne fin-



; *Det er nok lidt sværere, fordi vi ikke går på et samlet sted. At vi er spredt så langt væk fra hinanden.*

der meningen med at være tillidsrepræsentant. Betingelserne for kontakt er meget forskellig for tillidsrepræsentanterne, og vi vil i det følgende beskrive betydningen af disse forskellige betingelser, og de læreprocesser, de forskellige betingelser muliggør.

Mulighed for kontakt til kolleger på forskellige arbejdspladser

Flere af tillidsrepræsentanterne skal repræsentere kolleger på forskellige arbejdspladser. Hvis tillidsrepræsentanten ikke kommer ud på alle arbejdspladserne, kan der være den meget konkrete barriere, at de ikke har reelt overblik over kollegerne, herunder hvem der er medlem af fagforeningen. Når kollegerne er spredt rundt på forskellige arbejdssteder, fx på forskellige skoler og børnehaver i kommunen, kræver det et aktivt arbejde overhovedet at finde ud af, hvem der er blevet ansat, og hvor de arbejder henne. Dorthe fra 3F siger, at *"det er nok lidt sværere, fordi vi ikke går på et samlet sted. At vi er spredt så langt væk fra hinanden."*

Hun bruger telefonen som et kontaktskabel, men det betyder konkret for hende, at hun bruger sin fritid om aftenen til at ringe til kollegerne. Kontakten til kollegerne er dog så vigtig for hende, at hun

trods tidspres med to små børn gerne prioriterer at bruge en del af sine aftener på tillidsrepræsentantarbejdet. Mathilde, der også arbejder inden for rengøringsbranchen, fortæller, at hun arbejder alene tre forskellige steder i løbet af en dag. Hun magter ikke at lave op-søgende arbejde, når hun endelig har fri: *"Jeg får jo så kun meddelelse fra pigerne, hvis der er problemer. Jeg er jo ikke ude at snakke med dem, hvornår skulle jeg det?"* Mathilde prøver i stedet at gøre opmærksom på sig selv ved at skrive sit telefonnummer nederst på lønsedlerne. Hun har derved fundet en anden måde at overleve på som tillidsrepræsentant, når kollegerne er fordelt på andre arbejdspladser, hvor hun ikke kommer.

Det stiller således store krav til tillidsrepræsentanterne at skulle repræsentere kolleger på arbejdspladser, hvor tillidsrepræsentanten ikke selv kommer i arbejdsmæssig sammenhæng. For tillidsrepræsentanterne er arbejdsomfanget ved overhovedet at komme i kontakt med kollegerne i sig selv en læreproces. De oplever begrænsninger og barrierer i forhold til kontakten, men når kontakterne etableres, kan frustrationerne erstattes af glæde over selv at have skabt kontakt – og det er også en læreproces, at ting kan lade sig



» *Men når man står og snakker med dem ude på parkeringspladsen, så er det tit noget helt andet, man får at vide.*

gøre. Det kan også som i Mathildes tilfælde være en læreproces at skulle affinde sig med ikke at gøre arbejdet optimalt, samtidig med at det giver mening for en selv at være tillidsrepræsentant.

Bedre stillet er de tillidsrepræsentanter, der nok repræsenterer kolleger på flere arbejdspladser, men har mulighed for at arbejde sammen med dem eller på anden måde kontakte dem kontinuerligt. Louise, der er medlem af NNF, repræsenterer ligesom Mathilde og Dorte ansatte på forskellige arbejdspladser. Men hun arbejder tre dage om ugen på de forskellige arbejdspladser som afløser, og den aftale giver hende mulighed for at komme tættere på dagligdagen og mulige problemer, som hun ellers ville have sværere ved at blive opmærksom på, hvis hun ikke havde arbejdsmæssig tilknytning til kollegerne.

En lignende problemstilling er der for Anne, der er ansat i en lokalafdeling i NNF. Hun fungerer som kontaktperson på de mange arbejdspladser, der ikke har en tillidsrepræsentant, blandt andet fordi de er meget små. I kraft af sit arbejde i lokalafdelingen har hun rimelige vilkår for at tage kontakt med medlemmer rundt på arbejdspladserne. Hun oplever at blive vel modtaget på arbejdspladserne,

men det kan være svært at have et frit rum at tale med kollegerne.

Det frie rum kan både være i forhold til ledelsen, men det kan også handle om at finde tid til en fortrolig samtale uden, at der er andre kolleger der lytter. Knud fra DEF fortæller eksempelvis, hvordan det netop er uden for de formelle mødesammenhænge, han har mulighed for at fornemme, hvad der virkelig rører sig: *"Jeg ved jo kun af erfaring, hvad ønskerne kan være. Og meget af den erfaring, man opbygger om, hvad ønskerne er, det er jo ved at spørge og ved at lytte til, hvad der bliver sagt rundt omkring, når jeg snakker med kollegerne, ude på værkstedet, eller ude på en plads, eller ude på parkeringspladsen for den sags skyld."* Han beskriver, hvordan mange på møderne holder sig tilbage med at komme med forslag, fordi *"de skal heller ikke være til grin for resten af folkene. Men når man står og snakker med dem ude på parkeringspladsen, så er det tit noget helt andet, man får at vide."*

Det frie rum handler ifølge flere tillidsrepræsentanter både om at kunne komme til at have en snak med kolleger, uden at ledelsen overhører samtalen, men det handler også om at opbygge et tillidsfuldt forhold, så man kan tage



” Nogle af tillidsrepræsentanterne bevæger sig frit rundt blandt kollegerne hver dag, og de er selv opmærksomme på, at det er et særligt privilegium de har.

tingene i opløbet frem for at de skal vokse sig så store, så der kommer en ”sag” ud af det.

Mulighed for kontakt til kolleger på samme arbejdsplads

På nogle virksomheder er der ingen problemer med at komme i kontakt med kollegerne. Det kan foregå ved, at man arbejder sammen, holder pauser sammen eller har fælles møder sammen, hvor tillidsrepræsentanten kan give fællesbeskeder. Kim, der er nyvalgt tillidsrepræsentant inden for DEF siger, at det giver tryghed, at der er et fysisk fællesskab, hvor man mødes og drøfter forskellige småting. Han oplever, at han via disse kontinuerlige møder med kollegerne får feedback og opbakning. En anden ung tillidsrepræsentant, Christina fra HK, siger, at hun har brugt meget tid på at snakke med kollegerne om stort og småt, og det giver gensidig tillid og opbakning. Hun inddrager dem i alle beslutninger, og det gør ifølge hende, at de er aktive i klubsammenhæng – hvilket igen giver hende opbakning og et handlingsmandat.

Nogle af tillidsrepræsentanterne bevæger sig frit rundt blandt kollegerne hver dag, og de er selv opmærksomme på, at det er et særligt privilegium de har. Eksempelvis arbejder Hans fra HK med at bistå

kollegerne med computervanskeligheder, og det giver ham en unik berøringsflade. Rammerne er forskellige, om vi snakker fabrikshaller, kontormiljøer, bagerier, slagterier, hospitaler eller skoler.

En særlig betydning har tilstedeværelsen og placeringen af et kontor, hvor tillidsrepræsentanten kan træffes. De tillidsrepræsentanter, der har et kontor placeret, hvor kollegerne dagligt bevæger sig forbi, tillægger kontoret stor symbolsk betydning, fordi det skaber en naturlig mulighed for kontakt. En tillidsrepræsentant fortæller, at den tidligere tillidsrepræsentant havde sit kontor placeret på ledelsesgangen, og at det var med til at skabe større afstand mellem tillidsrepræsentanten og kollegerne. Bedre blev det så i øvrigt ikke af, at han gik rundt i jakke og slips og ikke i arbejdstøj. En anden tillidsrepræsentant fortæller ligeledes, hvordan det har været betydningsfuldt for ham i forbindelse med hans valg som tillidsrepræsentant at få kontorplads ”på gulvet”, fordi han ønskede at markere en stærkere forbindelse til kollegernes dagligdag. Man kan sige, at de har lært af tidligere tillidsrepræsentanter, hvordan de ikke ønskede deres kontor skulle placeres, hvis kontorerne skulle have den bedste mulighed for at



» *Det allervigtigste det er, at man kan stille sig op, ligegyldigt hvor sure folk de er på en, og så stå og snakke til dem på den ordentlige måde*

fungere som gode fysiske rum for kontakt med kollegerne.

Selv om man er på den samme arbejdsplads, kan det dog godt være vanskeligt at skulle tackle relationen til kollegerne. Kristian, der er organiseret i NNF fortæller, at det nogle gange kan være svært at skulle stå ene mand over for alle kollegerne, der stiller nogle krav, som han ved er urimelige. Selv om det er svært, lægger han vægt på vigtigheden af, at man tør møde kollegerne – og holde fast: *”Det allervigtigste det er, at man kan stille sig op, ligegyldigt hvor sure folk de er på en, og så stå og snakke til dem på den ordentlige måde, også at man kan komme igennem. Det kan godt være, at folk de ikke gider at høre på det, man siger. Det kræver mod at stille sig op foran sådan en forsamling.”* Selv om kontakten ikke nødvendigvis er problemfri, er det altså for Kristian stadig vigtigt at have god kontakt til baglandet.

En særlig situation er det, når virksomheden ikke tillader, at tilidsrepræsentanterne kontakter kolleger i arbejdstiden. Vivians kolleger, der er organiseret i 3F, må gerne kontakte Vivian, men da Vivian ikke må lave opsøgende arbejde, betyder det, at kollegerne ikke synes, at hun er synlig, selv om de

arbejder det samme sted. Det resulterer i, at de ikke kontakter hende, selvom hun oplever, at de har et uopfyldt behov for kontakt med hende: *”..hvis jeg bliver ringet efter, og jeg skal ud i den anden ende af huset, så møder jeg måske de første ti på vej derud, som lige skal spørge mig om et eller andet, fordi de altså lige får øje på mig, og hvis jeg så siger, jamen I skal jo ringe hvis der er noget.”* Jamen altså nej, og det kan de ikke, og det har de ikke tid til, og vi ser dig jo aldrig”, så siger jeg nej, fordi jeg må ikke gå ud til jer, I skal ringe til mig, og så må jeg komme.” Vivian vil gerne have mulighed for, at der var en formiddag hver 14. dag, hvor kollegerne kunne henvende sig til hende, fordi det er vigtigt både for kollegerne og for hendes egen tilfredshed med at være tilidsrepræsentant.

Oplevelsen af ikke at måtte lave opsøgende arbejde kan være en smertefuld læreproces, især når der fx er tale om en konkret forringelse af arbejdsvilkårene efter en udlicitering sammenlignet med vilkårene før udliciteringen. Tilidsrepræsentantarbejdet bliver på sin vis ramt på nogle af de samme måder, som selve arbejdet bliver det: Stærkere kontrol, mere pres, mindre tid. Hvor der havde været brug for netop mere tid og kontakt



Gennemgående for alle tillidsrepræsentanter er det, at en god kontakt til kollegerne giver dem glæde ved tillidsrepræsentantarbejdet.

til kollegerne på grund af forandringerne i arbejdsvilkårene, bliver der det modsatte, og det kan for tillidsrepræsentanten være en oplevelse, der fører til resignation, men også til forøget indignation og kampvilje. Det sætter fokus på behovet for en samlet kamp for ansattes og tillidsrepræsentanters rettigheder, og hvor der kan arbejdes sammen om at tackle de forandrede vilkår på arbejdsmarkedet bedst muligt.

Gennemgående for alle tillidsrepræsentanter er det, at en god kontakt til kollegerne giver dem glæde ved tillidsrepræsentantarbejdet. Det kan være et indsatsområde for lokalafdelinger og forbund at bistå de tillidsrepræsentanter, der har svært ved at komme i kontakt med kollegerne – en yderligere begrundelse for det tidligere nævnte ønske, som spillede en fremtrædende rolle for tillidsrepræsentanterne, nemlig at både tid og vilkår for tillidsrepræsentanternes arbejde skal sikres overenskomstmæssigt.

Synliggørelse af sejre – (manglende) opbakning til fagbevægelsen

”Kontakt til kollegerne” handler dog ikke kun om det fysiske møde mellem tillidsrepræsentanter og kolleger, men også om kollegernes anerkendelse af tillidsrepræsen-

tantarbejdet. Mange af tillidsrepræsentanterne oplever, at kollegerne har begrænset interesse for deltagelse i møder. Flere tillidsrepræsentanter vil gerne forklare kollegernes indstilling: *”Jamen altså, jeg kan jo godt forstå det kan være svært, når man skal hente børn og så videre og så også har alle mulige andre ting, man skal til, at man ikke kan komme til et møde efter arbejdstid.”* Men det gør også lidt ondt: *”..nu er det jo så bare ikke særlig tit, vi indkalder til møde, faktisk ville jeg blive glad, hvis folk kunne komme et par gange om året, men det er åbenbart også svært.”*

Betydningen af kollegernes anerkendelse viser sig også som skuffelse, når den ikke er der. Hans, der er organiseret i HK, fortæller om en lokalaf tale, han har forhandlet igennem: *”Vi fik afskaffet det, der hed barns første sygedag. Jeg synes selv, det var en skidegod aftale, at vi fik afskaffet det, så folk i gåseøjne bare kan blive hjemme ligesom de har lyst til, hvis deres barn er sygt, uden at de bliver trukket i løn eller noget som helst. Og de skal ikke have dårlig samvittighed, vel. Og det var da, alle synes det var en god ide, men øh, ja, det var det. Der var mange her, der betragtede det sådan, årh det er jo naturligt nok, at vi har fået det ikke, og de regi-*



En afgørende motivation for at blive tillidsrepræsentant har for stort set samtlige tillidsrepræsentanter været at kunne hjælpe kollegerne.

strerer ikke de slagsmål, der er om sådan nogle ting.” Hans’ historie fortæller, hvordan behovet for anerkendelse ikke kun drejer sig om, at kollegerne gerne vil have en til at varetage hvervet, men at det også handler om anerkendelsen af konkrete sejre, som for ham symboliserer en synliggørelse af, at kollegerne er glade for, at han har kæmpet noget igennem for dem.

Selvom tillidsrepræsentanterne godt kan føle anerkendelse i betydningen at have en vished for, at kollegerne støtter én, kan der være en følelse af, at der mangler en bevidsthed om betydningen af det faglige arbejde i det hele taget. Bente fra HK, der ellers nyder opbakning blandt sine kolleger, fortæller fx: *”Der er ikke så mange, der er interesserede i fagligt arbejde som fagligt arbejde, de er interesserede i deres situation, de er interesserede i det, der kan få indvirkning på deres situation”*.

Hans’ og Bentes historier peger på, at behovet for anerkendelse af dem som tillidsrepræsentanter også er en anerkendelse af selve den fagpolitiske institution, og at det især er her, det halter hos kollegerne. Den store betydning anerkendelsen har, er en væsentlig drivkraft for tillidsrepræsentanterne i deres fortsatte virke. Når de mærker, at anerken-

delsen har sine begrænsninger, står de i en situation, hvor de skal orientere sig efter det. Tillidsrepræsentanterne klynker ikke, men det er nogle smertefulde læreprocesser, når man ikke mødes med en ønsket anerkendelse, og resultatet kunne meget vel være, at engagementet i tillidsrepræsentantarbejdet blev mindre. Det synes dog ikke at være tilfældet, snarere betyder det, at man bider tænderne sammen og fortsætter arbejdet, men måske næste gang sætter sine forhåbninger om anerkendelse en anelse lavere. Det kan også få den betydning, at man er mindre forhippet på at udbrede det glade budskab om indholdet i tillidsrepræsentantarbejdet til kollegerne, og på den måde kan det blive en selvforstærkende proces. Flere fortæller i den forbindelse, at de søger anerkendelsen andre steder: fx i lokalafdelinger, landsudvalg mv.

En afgørende motivation for at blive tillidsrepræsentant har for stort set samtlige tillidsrepræsentanter været at kunne hjælpe kollegerne. Det kan beskrives som en retfærdighedsdrivkraft; en løbende indignation over uretfærdigheder i livet og samfundet, som nogle steder kan genfindes helt tilbage i deres barndom, som hos Jette fra 3F, der siger: *”Jeg blev mobbet hele min skoletid, og det ligger alt-*



; Og så tænkte jeg, det var sgu for ringe, at han skulle stå med det alene.

så i én, det har sat dybe spor, når man var udelukket fra børnefødselsdage. Uretfærdighed kan jeg ikke klare. Jeg har altid taget hånd om dem, der er blevet mobbet, også før jeg var tillidsrepræsentant.”

Flere tillidsrepræsentanter tilskriver dét, at de har påtaget sig tillidshvervet, forældrenes sociale, fagpolitiske eller partipolitiske engagement, mens andre først udvikler deres lyst til at gøre en forskel for kollegerne ved mødet med et arbejdsmarked, hvor der er brug for en beskyttelse af kollegerne. Kim, der er nyvalgt tillidsrepræsentant for DEF fortæller eksempelvis, at det var en episode på arbejdspladsen, der motiverede ham til at stille op: *”Vi havde en lærling, der kom galt af sted, eller han fik stjålet noget værktøj. Og så var der noget med, at mester ville have, at lærlingen skulle erstatte noget af det. Og så tænkte jeg, det var sgu for ringe, at han skulle stå med det alene. Og jeg syntes også, vi manglede en tillidsrepræsentant. Så kaldte jeg folk sammen der, og så pegede folk på mig. Og så tænkte jeg, så gør jeg bare det.”* Omsorg og retfærdighedssans er en central indgang til tillidsrepræsentantshvervet, og det er i høj grad også det, der er den løbende drivkraft for tillidsrepræsentanterne.

Derfor er det des mere nedslående som tillidsrepræsentant, at mange af kollegerne ikke er interesserede i eller værdsætter tillidsrepræsentanternes store arbejde. Nok kan det varme med en sejr i sig selv, men det er vigtigt for den fortsatte glæde ved hvervet, at tillidsrepræsentanterne møder anerkendelse, og mange vil også gerne drøfte de forskellige udfordringer med kollegerne, så de føler, de har et politisk mandat at agere ud fra. Spørgsmålet er derfor, hvordan kollegerne bliver mere fagligt interesserede? Flere af tillidsrepræsentanterne resignerer over for at gøre kollegerne interesserede i arbejdet og søger blot at få dem organiseret. Det skal ses i sammenhæng med, at mange af tillidsrepræsentanterne selv er pressede på arbejdet. De skal følge med de stigende krav i jobbet for ikke at sakke agterud fagligt og lønmæssigt, og for at kollegerne og ledelsen værdsætter dem som kolleger/arbejdskraft, hvilket igen har betydning for deres myndighed som tillidsrepræsentanter.

Det er ikke kun hver for sig, tillidsrepræsentanterne lægger vægt på dette tema. I værkstedsarbejdets fælles rum spillede spørgsmålet om den manglende respekt eller anerkendelse således gennemgående en fremtrædende rolle. Her



Politiske mærkesager skal formuleres med udgangspunkt i erfaringer fra arbejdspladserne, og tillidsrepræsentanterne bør inddrages i denne proces.

blev det også formuleret som tillidsrepræsentantens ensomhed. Det er bemærkelsesværdigt, fordi de deltagende tillidsrepræsentanter vel med rette kan betegnes som overgennemsnitligt aktive og også succesrige tillidsfolk. Så meget desto stærkere sætter det fokus på, hvad man kunne kalde "den indre side" af det, der samfundsmæssigt fremtræder som fagbevægelsens krise.

Det er også det, tillidsfolkene selv fremhæver, når de kobler "respekt" med: "det er svært at få folk til at blive medlem af fagforening". Den manglende respekt oplever tillidsrepræsentanterne i flere henseender: *"Man bliver betragtet med mistillid (købt og betalt)"*, lyder et stikord, der i diskussionen bl.a. relateres til en udbredt irritation hos kollegerne "på gulvet" over, hvad der opfattes som fagbevægelsens luksusforbrug (dyre byggerier, rejser, kongresser osv.). At være tillidsrepræsentant betragtes således ikke bredt som noget ærefuldt. Det hænger også sammen med tillidsrepræsentantarbejdets usynlighed: *"Folk ser ikke det frivillige tillidsrepræsentantarbejde"*, man er ikke opmærksom på eller klar over de mange (små – men også større) sejre eller resultater.

Den udbredte ligegyldighed, tillidsrepræsentanterne møder over for deres arbejde er måske den mest centrale erfaringsbaggrund for deres opfordring til fagbevægelsen om at være langt mere politisk offensiv og ikke mindst synlig. Og det er vel at mærke ikke en opfordring til mere politik "fra oven". Politiske mærkesager skal formuleres med udgangspunkt i erfaringer fra arbejdspladserne, og tillidsrepræsentanterne bør inddrages i denne proces.

Vigtigheden af relationer til andre tillidsrepræsentanter

Tillidsrepræsentanter, der har en makker eller en suppleant, fortæller typisk, at det er rart at have en at vende tingene med, fordi det kan være hårdt ikke at måtte tale om tingene med nogen på grund af tavshedspligten. Der kan en anden tillidsrepræsentant være aflastende, fordi man kan være ærlig, og fordi personen har indsigt i forholdene på arbejdspladsen. Dette behov kan være ekstra presserende, hvis man ikke har noget godt bagland. Men også tillidsrepræsentanter, der har et godt bagland, er glade for deres makker. Christina fra HK fortæller om sin suppleant, at *"samarbejdet gør, at hele ansvaret ikke ligger på mig. Det synes jeg er fedt, at vi er to om det. Så får jeg vendt en masse tanker, som jeg ikke*



; *Vi er meget forskellige og jeg tror også, det er det, der er godt. Hun har styr på alle dokumentationerne, hun har styr på at en aftale bliver overholdt. Det har jeg ikke, overhovedet ikke. Jeg har styr på at snakke.*

behøver at tænke over selv. Får en anden vinkel på det nogle gange. Hun er rigtig god at sparre med.” Christina er her inde på, at det kvalificerer hendes beslutninger at drøfte dem med suppleanten, og hun udbygger med at sige, at de supplerer hinanden ved at have en slags daglig arbejdsdeling. *”Vi er meget forskellige og jeg tror også, det er det, der er godt. Hun har styr på alle dokumentationerne, hun har styr på at en aftale bliver overholdt. Det har jeg ikke, overhovedet ikke. Jeg har styr på at snakke.”*

Man kan af citatet se, at de to kvinder har meget forskellig tilgang til tillidsrepræsentanthvervet, hvilket måske forstærkes yderligere af, at de netop kan ”få lov” til at tage sig af den del af tillidsrepræsentantopgaverne, de hver især synes er interessant. De to bruger meget tid sammen på tomandshånd, fordi de cykler en halv time sammen hver dag til og fra arbejde. Denne cykeltur fungerer som et diskussionsrum, og det er her, de får afklaret forskellige problemstillinger og deres tilgang til disse. De to tillidsrepræsentanters fælles frirum er både kvalificerende og samhörighedsskabende.

Samarbejde mellem tillidsrepræsentanter på samme arbejdsplads kan udvikle sig til en nær personlig

relation. Det tydeliggør Dorte fra 3F i det følgende: *”Det betød da meget at have Ruth, det har betydet så meget, så vi også snakker hjemme-ting.”* Deres gode samarbejde omkring formelle tillidsrepræsentantopgaver har ført til en fortrolighed, der rækker ind i privatlivet. Havde der ikke været en anden tillidsrepræsentant, mener Dorte ikke, at hun havde været tillidsrepræsentant i dag: *”Hvis den anden tillidsrepræsentant ikke havde været der, så havde jeg nok ikke været tillidsrepræsentant. Så havde jeg nok ikke sagt ja til at blive genvalgt, fordi så er der jo ikke to til at kæmpe eller noget vel, så er der kun en selv til at rende panden mod muren hele tiden. Det hjælper altså lidt, når man er to, der er enige om nogle ting og kan sige, jamen sådan vil vi altså gerne have det og det er vi 100 procent enige om.”* Mange tillidsrepræsentanter fortæller, det giver en styrke over for ledelsen at være to, der står fast og siger det samme.

Når man er flere tillidsrepræsentanter, er det vigtigt at være opmærksom på, at alle tillidsrepræsentanterne føler sig værdsat og føler, at de har ligeværdigt ansvar og indflydelse. Poul fra DEF fortæller om, hvordan nogle af tillidsrepræsentanterne i koncernen blev valgt af de andre tillidsrepræsentanter til at indgå i en planlægningsgrup-



Det er jo fuldstændigt latterligt at gå ind og obstruere en undersøgelse, som er til vores bedste, jeg fatter ikke, hvordan man kan tænke sådan noget.

pe, der skulle komme med forslag til omstruktureringer på arbejdspladsen. Det udviklede sig til et problem mellem de tillidsrepræsentanter, der indgik i planlægningsgruppen, og majoriteten, der stod udenfor: *"Jeg tror, vi hed mafiaen på et tidspunkt. Altså, tillidsrepræsentanterne vil jo gerne være med, og der var nogen, der følte, de var helt ude af det der. Vi fik nok sådan flere signaler hver især fra tillidsrepræsentanterne, altså for mit vedkommende fra el-tillidsrepræsentanterne, at 'det er også jer, der arbejder med det hele, og det er jer, der har med det hele at gøre, og vi føler os udenfor.' Og det syntes jeg var positivt, fordi tillidsrepræsentanter skal føle sådan. Tillidsrepræsentanter skal føle 'jeg vil være med, jeg vil ikke bare sidde udenfor'. I erkendelse af det begyndte vi at sige, jamen der er andre, der skal have med det her at gøre."* De involverede tillidsrepræsentanter begyndte derfor at uddelegere arbejdet til de andre tillidsrepræsentanter, så det endte med at blive et fælles projekt, som alle tillidsrepræsentanterne kunne tage aktivt del i. Derved blev splid mellem tillidsrepræsentanterne afværget.

At splid mellem flere tillidsvalgte, er en alvorlig sag, kommer til udtryk i den følgende bitre erfaring: Martin fra HK fortæller, at det på

et tidspunkt kom til en konflikt mellem ham og hans suppleant, der førte til, at suppleanten trak sig. Det skete, da Martin i samarbejde med bestyrelsen på virksomheden iværksatte en spørgeskemaundersøgelse om trivsel på arbejdspladsen. Da undersøgelsen blev udsendt, skrev suppleanten en mail til alle kollegerne og opfordrede dem til ikke at udfylde spørgeskemaundersøgelsen med den begrundelse, at ledelsen måske ville kunne regne ud, hvem der havde skrevet hvad. *"Der blev jeg kraftedeme arrig, da jeg læste den. Fem minutter efter skrev jeg en mail til alle: Udfyld for guds skyld den spørgeskemaundersøgelse! For hvem taber, hvis den spørgeskemaundersøgelse ikke er valid, og man ikke kan bruge den til en skid? Det har medarbejderne sgu' da for fanden. Det er jo fuldstændigt latterligt at gå ind og obstruere en undersøgelse, som er til vores bedste, jeg fatter ikke hvordan man kan tænke sådan noget. Det er også min integritet og min bestyrelsesintegritet, når én fra bestyrelsen, der er min suppleant, obstruerer en undersøgelse. Hvor fanden er vi så henne, hvor seriøst arbejder vi så?"*

Hændelsen førte til, at suppleanten med det samme skrev til Martin og sagde, at hun trak sig. *"Nå igen skrev jeg så tilbage, så gad jeg*



Da Inga fik samme arbejdsvilkår som Vivian, fik de dog et tættere samarbejde.

ikke have med hende at gøre, vel.” Suppleanten havde tidligere truet med at gå, men Martin havde indtil denne dag opfordret hende til at blive ved, *”fordi folk hænger jo ikke på træerne til at lave fagligt arbejde.”* Martin fortæller senere i interviewet, at han med flere tillidsvalgte på arbejdspladsen har erfaret, at han ikke kunne stole på dem, idet de ikke behandlede hans udsagn og oplysninger fortroligt. Han har derfor haft som strategi i et stykke tid ikke at delagtiggøre sin suppleant og sikkerhedsrepræsentanten i ret meget, og dette kan indirekte være grunden til, at kommunikationen med suppleanten i eksemplet gik galt. Historien viser, at en tillidsrepræsentant kan komme ind i en ond cirkel, hvor dårlige erfaringer med nogen tillidsrepræsentanter fører til, at nye relationer med andre tillidsrepræsentanter heller ikke kommer til at fungere. Negative erfaringer med samarbejde med andre tillidsvalgte kan føre til reaktionsmåder, som påvirker samarbejdet med nye tillidsvalgte. Det peger på et behov for at bearbejde erfaringer med samarbejde i egne rækker, også de dårlige erfaringer.

En særlig problematik viser sig, når en fællestillidsrepræsentant ikke har det fornødne kendskab til arbejdspladsen, fordi personen ar-

bejder et andet sted under andre forhold. Vivian startede eksempelvis med at betragte fællestillidsrepræsentanten Inga som en autoritet, som hun ikke turde sige imod. Samtidig oplevede hun, at Inga ikke varetog hendes og hendes medlemmers interesser, men derimod firmaets: *”I forbindelse med udlicitering, der var hun meget på banen, hende fællestillidsrepræsentanten, og var meget sådan firmaets, fordi hun har været hos dem i 37 år, så hun var sådan meget firmaets mand.”* Inga forhindrede både, at Vivian fik den ønskede tid til tillidsrepræsentanthvervet, og at der kom det optimale antal tillidsrepræsentanter på arbejdspladsen. Dette gjorde, at Vivian tabte noget af respekten for Inga. Da Inga fik samme arbejdsvilkår som Vivian, fik de dog et tættere samarbejde. Eksemplet viser, at fælles vilkår og erfaringer er utrolig vigtig for samarbejdet mellem tillidsrepræsentanter, der skal varetage de samme medlemmers interesser, og at forskelle i vilkår og position i virksomheden kræver mulighed for erfaringsudveksling og udvikling af fælles politik og strategier.

Relationen til de tidligere tillidsrepræsentanter er en læreproces på godt og ondt. Nogle af tillidsrepræsentanterne fortæller, at de har ud-



; *Hun kørte det one-man-show, fuldstændig. Så da jeg blev tillidsrepræsentant, lavede jeg helt om på det. Så min stedfortræder er med i alt, hvad jeg laver, alt. Hvis jeg ikke er der, så er det hende, der tager beslutningerne.*

viklet sig og fundet en egen identitet som tillidsrepræsentant ved at tage afstand fra den måde, de tidligere tillidsrepræsentanter fungerede på. Morten fra NNF fortæller, at han foretog et stilmæssigt brud med de gamle tillidsrepræsentanter, da han kom med i klubben og senere selv blev tillidsrepræsentant: *"Inden jeg blev tillidsrepræsentant, der havde vi jo to, som havde været det i 100 år. Den ene havde været det i 35 år og den anden havde været det i 30 år. Så aftalte de det, der skulle laves, så bestyrelsen blev ligesom en gang information, kan man sige. Da jeg blev valgt, var jeg da godt klar over, hvorfor kollegerne pegede på mig som tillidsmand. Jeg var ikke interesseret i det der med, at der var to personer, som styrede. Rent ud sagt, så var det de to personer, som afgjorde et eller andet, og så var det det."* Christina fra HK har en parallel historie om den tidligere tillidsrepræsentant: *"Hun kørte det one-man-show, fuldstændig. Så da jeg blev tillidsrepræsentant, lavede jeg helt om på det. Så min stedfortræder er med i alt, hvad jeg laver, alt. Hvis jeg ikke er der, så er det hende, der tager beslutningerne."*

Begge tillidsrepræsentanter har altså ved at observere de tidligere tillidsrepræsentanternes måde at arbejde på lært, hvad de ikke vil

gøre, og de inddrager derfor klub og andre tillidsrepræsentanter i arbejdet og giver dem medansvar. Det gør de på baggrund af, at de selv oplevede det som frustrerende at blive holdt uden for indflydelse, da det var de tidligere tillidsrepræsentanter, der bestemte. Ved at anlægge en mere åben og demokratisk linje for medlemmer og tillidsrepræsentantkolleger opnår de anerkendelse og ros, som igen bekræfter dem i, at det er den rigtige linje i tillidsrepræsentantarbejdet. Desuden medvirker det til et fælles ansvar for varetagelsen af tillidsrepræsentantarbejdet og kan give bedre eller kreative løsninger på problemer.

Samarbejde med andre faggrupper

Flere gange fungerer det som inspirationskilde for tillidsrepræsentanterne at se tillidsrepræsentanter fra andre forbund, og nogle steder kan tillidsrepræsentanterne uden et stærkt bagland bruge de andre tillidsrepræsentanternes bagland som pressionsmiddel over for ledelsen.

Finn, der arbejder i en større koncern med hovedsæde i Danmark, fortæller, hvordan han lyttede sig ind på de andre faggruppers tillidsrepræsentanternes måder at agere på i samarbejdsudvalget: *"Når man som tillidsrepræsentant skal*



» Fordelen ved at have et fælles rum på tværs af forbund er også, at man kan hjælpe og støtte hinanden på skift, når et enkelt forbund har nogle særlige problemer.

varetage de forskellige interesser og sidde i samarbejdsudvalg, der sidder man jo lige så stille og lytter lidt, hvad er det, der sker. Der var også nogle dygtige KAD-tillidsrepræsentanter. Så sad du jo egentlig lige så stille og lyttede. I en større organisation, der vil det være tillidsmandskollegerne, man har brug for at læne sig op ad.” Jette fra 3F fortæller ligeledes, at hun fik udvidet sin mulighedshorisont ved at se på tillidsrepræsentanter fra et tidligere andet forbund: *”Vi tager jo lidt alle vegne fra, også selv fra SID’erne, da det hed det. Når de kan gøre det på den måde, så kan vi nok også.”* De to tillidsrepræsentanter bliver inspirerede af de andre faggruppers tillidsrepræsentanter, og det giver dem ideer til, hvordan de selv kan agere, og til, hvilke krav de kan stille.

Fordelen ved at have et fælles rum på tværs af forbund er også, at man kan hjælpe og støtte hinanden på skift, når et enkelt forbund har nogle særlige problemer. Vivian fortæller, at hun fandt stor støtte i at kunne diskutere strategi med de tillidsvalgte fra andre forbund i forbindelse med udlicitering af rengøringsområdet på hospitalet. Det var vigtigt for hende, at de andre symbolsk bakkede hende op, selv om de ikke indgik direkte i kampen mod udliciteringen – som

de senere tabte: *”Vi kunne diskutere, hvor meget af det vi skulle gå videre med til samarbejdsudvalget, og hvor meget af det, vi kunne gøre noget ved ved bare at sende nogle skrivelser rundt og få det i vores blad. Der var sådan en følelse af, at man var en del af det, og at de andre bakkede op, hvis der var nogle ting. Det syntes jeg var rart, altså vi var mere en del af huset.”*

Der er også flere eksempler på, at tillidsrepræsentanterne bruger de andre forbund som pression over for ledelsen. Det gælder særligt tillidsrepræsentanter inden for forbund, der ikke har udpræget ”kamptradition”. Martin fra HK fortæller eksempelvis, at *”hvis vi sidder til de der driftsmøder med personalechefen, så ved personalechefen jo godt, at vi og redderne snakker meget godt sammen. Så hvis hun siger en eller anden ting, så har det en lidt anden tyngde, når hun ved, at vi har 3-4000 red-dere i ryggen.”* Bente fra samme forbund supplerer: *”Jeg er jo på en arbejdsplads, hvor vi er mere end det, der kan være på to fingre af forskellige forbund. Vi snakker jo i hverdagen, og når problemerne opstår, så synes jeg, at det er en stor hjælp, at man kan trække på de andre fra RBF’erne og for Søfart / Metal og for sømændenes forbund og for styrmændenes deroppe og for*



» Han vil som kollegerne i de store byer have en afdeling, der er nærliggende og nærværende for hans kolleger.

maskinmestrenes og alle de der, at man kan snakke sammen og prøve på at hjælpe hinanden. Det, synes jeg, er rigtigt berigende, at der er noget tværfagligt, at det ikke kun er HK'ere. De har bestemt hjulpet os piger, det var jo også grunden til, at vi havde så god en overenskomst, da vi blev opkøbt i sin tid, det var jo at sømændene støttede os hele vejen igennem. Der havde de jo en større respekt, jamen de nedlagde simpelthen arbejdet, hvis ikke de behandlede pigerne ordentligt, så det var en god støtte at have i orden.” De to tillidsrepræsentanter har altså, grundet deres samarbejde og sammenhold med andre forbunds tillidsvalgte, hevet bedre resultater hjem til kollegerne, end de ville have kunnet, hvis de havde været helt alene.

Kontakten til andre tillidsvalgte kan ikke reduceres til kun at være en individuel opgave for tillidsrepræsentanterne. Forbundene spiller ofte også en vigtig rolle. Det gælder både, når det handler om at skabe kontakt til andre tillidsvalgte, vedligeholde og udbrede kontakten, og følge op med bearbejdning og hjælp, når relationer mislykkes. Der er et stort potentiale i tillidsrepræsentanternes relationer til andre tillidsvalgte, når det gælder tillidsrepræsentanternes læring og fagbevægelsens styrke.

Relationer til lokalafdelinger

I mange forbund er lokalafdelingerne de sidste år blevet fusioneret til større afdelinger. Tidligere var der nogle gange kun én tillidsvalgt i de små afdelinger, der dermed skulle dække alle områder. Når afdelingerne fusionerer, er intentionen fra forbundenes side (udover den vægtige grund at spare penge), at det skal blive lettere at give blandt andet tillidsrepræsentanterne den fornødne service, fordi man samler flere tillidsvalgte i hver afdeling, der kan specialisere sig inden for forskellige områder. Flere af tillidsrepræsentanterne siger dog, at der er blevet for langt til afdelingerne, og det går ud over støtten til tillidsrepræsentanterne i yderområderne: *”Det var jo nok de store afdelinger i de store byer, der stemte nej til den sammenlægning. Det kunne måske være fordi, at de faciliteter og det med at køre ind i afdelingskontoret og have psykologen til hjælp, det har de allerede.”* Tillidsrepræsentanten bag citatet er ikke imod, at afdelingerne fusionerer, men han vil som kollegerne i de store byer have en afdeling, der er nærliggende og nærværende for hans kolleger. Hans engagement i afdelingen er nu begrænset.



» Afdelingerne er et af de steder, hvor tillidsrepræsentanterne kan lære mest, og derfor er det ikke ligegyldigt, hvor tilgængelige de er.

Bente fra HK fortæller også, at afdelingsfusionerne besværliggør hendes arbejde: *"Det er jo en ting, jeg synes er en ulempe som tillidsrepræsentant efter fusionen: Lige pludselig har jeg den faglige, jeg har mest kontakt med og har arbejdet mest sammen med, siddende oppe i Vordingborg og jeg har 75 km dertil. Jeg synes ikke, at det er alt, man kan løse i en telefon. Jeg har det meget dårligt med, så bagefter, har man så sagt det rigtigt? Har man forstået hinanden rigtigt? Jeg vil sidde over for ham og se ham i øjnene og se, hvordan han reagerer, når jeg siger det og finde en løsning på den måde. Det gør jo så, at jeg får en hel del kørsel, og det belaster mit budget noget. Det synes jeg ikke, at man helt har tænkt på."* Hun lægger meget vægt på den personlige kontakt, og den er svær at opnå nu. Hun vil nemlig ikke bede den faglige sekretær om at køre så langt for at komme ned og drøfte en mindre ting, og det gør, at hun enten selv må køre eller må undvære den tætte personlige kontakt, hun hidtil har haft til sin afdeling.

Er sådanne overvejelser over afdelingernes manglende tilgængelighed en kritik af afdelingerne? Både og. Det er klart, at der formuleres et problem, men det centrale bag citaterne er jo, at afdelingerne er utrolig vigtige for til-

lidsrepræsentanterne. Afdelingerne er et af de steder, hvor tillidsrepræsentanterne kan lære mest, og derfor er det ikke ligegyldigt, hvor tilgængelige de er.

Lokalafdelingerne spiller en stor rolle for de nyvalgte tillidsrepræsentanter, der (endnu) ikke har opbygget et netværk til andre tillidsrepræsentanter. Kim, der er nyvalgt tillidsrepræsentant for DEF, fortæller, at lokalafdelingen har spillet en stor rolle for hans opstilling og virke som tillidsrepræsentant. Før han blev tillidsrepræsentant, hjalp afdelingen ham med at finde nyt arbejde, da han i en kort periode var arbejdsløs. De kendte ham, fordi han ofte havde sin gang deroppe til forskellige sociale arrangementer og faglige oplæg. Kendskab til afdelingen på forhånd gjorde det trygt for ham at stille op til tillidshvervet: *"Jeg tænkte, at hvis jeg nu kom ud for noget, jeg ikke havde styr på. Jamen, så ringer jeg jo bare op til dem. De sidder der for det samme."* Han er stadig glad for afdelingen i dag. Han har kun haft brug for den et par gange angående nogle spørgsmål, som han fik besvaret. Han forstår ikke dem, der ikke synes de får noget for kontingentet, idet han selv får tilfredsstillet flere behov gennem fagforeningen, især lokalafdelingen, og han mener, det



De første år dem klarede jeg meget alene, på bedste beskub.

er op til folk selv at bruge de eksisterende tilbud: *"Når jeg har brug for det, så har jeg sgu ringet. Og så kan jeg ikke lige se, hvordan de kunne gøre mere. Jeg ved godt, der er mange, der brokker sig over, de betaler for meget i kontingent, og at de ikke får noget ud af det. Det er man selv ude om. Du kan altid møde op til et eller andet møde om et eller andet, om ikke andet så er der gratis mad."* Selv om Kim griner af det sidste, har det for ham været centralt, at lokalafdelingen også har sociale arrangementer. Han ser det som en god måde at skabe kontakt på. Han betragter i dag lokalafdelingen som en vigtig støtte på lige fod med kollegerne på arbejdspladsen.

Christina, der nu har været tillidsrepræsentant i seks år, har en lidt anden fortælling om at stå som nyvalgt tillidsrepræsentant. Hun oplevede det som vanskeligt at komme i kontakt med afdelingen og beskriver sin første oplevelse af fagbevægelsen som en stor, sort kasse. Hun oplever, at afdelingen dengang svigtede ved ikke at give hende en kontaktperson, som hun kunne ringe direkte til, for hun kendte hverken til opbygning af forbund eller nogen personer, og det var derfor uoverskueligt, hvem hun skulle ringe til og få hjælp. *"Da jeg startede op*

som tillidsrepræsentant, der var der en masse, de kunne have gjort. De kunne have sendt en medarbejder ud med det samme og præsenteret sig og udstyret mig med nogle numre og visitkort. Fortalt hvad jeg kunne bruge dem til. Præsenteret mig for nogle andre tillidsfolk. De kunne gøre en hel masse dengang. Bare fortælle mig, hvordan inddelingen med den der sorte kasse var. Det havde jeg jo slet ikke nogen ide om." Hendes historie supplerer Kims ved at vise, hvor isoleret man kan føle sig som nyvalgt tillidsrepræsentant, hvis man ikke på forhånd har personlige kontakter eller kender til sin lokalafdeling. Hun fik dog senere kontakt til sin lokalafdeling, men de første to år var der ikke den store kontakt, og hun og de ansatte i lokalafdelingen svingede ikke sammen, så hun prøvede at klare tingene selv: *"De første år dem klarede jeg meget alene, på bedste beskub."* I dag fungerer afdelingen dog som en af hendes vigtigste sparringspartnere. Vendepunktet kom en dag, hvor en af de ansatte i afdelingen blev syg. *"Jeg fik det første brev med, hvem den nye var, og så havde jeg jo et nummer og et navn, og det var dejligt. Så tror jeg så småt, at jeg begyndte at ringe til ham, når der var nogle ting..."*



Karen, der arbejder i en større koncern, har et meget nært forhold til personalechefen, og hun ringer til ham, hvis der opstår noget, hun er usikker på.

Ude i afdelingerne kan det også opleves frustrerende ikke at kunne give blandt andet tillidsrepræsentanterne den service og opbakning, som man gerne ville. Anne arbejder i en af NNF's lokalafdelinger, hvor hun både er formand og agerer som tillidsrepræsentant for arbejdspladser, hvor der ikke er en tillidsrepræsentant. Hun oplever hverdagen som presset. Hun vil gerne nå alle de faglige opgaver og yde medlemmer og tillidsrepræsentanter en god service, men betingelserne for at gøre det er blevet hårdere, fordi afdelingerne har fået flere opgaver, samtidig med at økonomien i fagbevægelsen er blevet ringere.

Tillidsrepræsentanterne sammenfatter deres relation til fagbevægelsen – fra afdelinger over forbund til LO – ved på én gang at understrege bevægelsens og især lokalafdelingernes store betydning for deres daglige arbejde, samtidig med at de betoner nødvendigheden af, at fagbevægelsen må optræde med en større ydmyghed. Hver gang en sag dukker op i offentligheden, rammer den tillidsrepræsentanterne i hovedet. Det er underminerende for deres arbejde og en væsentlig grund til, at folk melder sig ud eller undlader at melde sig ind. Ved siden af en sådan ny ydmyghed – en ændring af

etik – peger de yderligere på initiativer, der kunne ændre billedet af fagbevægelsen – fx en opdeling og dermed tydeliggørelse af, hvad medlemmernes penge bliver brugt til. Tillidsrepræsentanterne ønsker også, at forbund og lokalafdelinger kommer ud på arbejdspladserne og er i dialog med medlemmerne. Kontakten vil kunne hjælpe med til at afkræfte medlemmers opfattelse af forbundet som et fjernt, uvedkommende og ressourceslugende bureaukrati.

2.3 Tillidsrepræsentanternes forhold til ledelsen: Et omstridt spørgsmål

Mange tillidsrepræsentanternes forhold til deres ledelser ændrer karakter i disse år. Nogle tillidsrepræsentanter får skærpet traditionelle rollekonflikter, andre oplever styrkede muligheder for indflydelse i kraft af ledelses- og organisationsforandringer. Forandringer i relationer til ledelsen giver nogle nye betingelser for tillidsrepræsentanternes læreprocesser.

Karen, der arbejder i en større koncern, har et meget nært forhold til personalechefen, og hun ringer til ham, hvis der opstår noget, hun er usikker på: *"Fordi han ved meget. Hvis jeg er i tvivl om noget, så ved han det garanteret. Som ikke har en pind med ham at gøre, men*



; *I dag gør jeg jo det, at hvis jeg får et nej af den ene, så ved han udmærket godt, at den næste jeg går til, det er laget over. Det gør, at jeg bliver, mener jeg, taget mere seriøst, og han tænker sig mere om, inden han giver mig et nej.*

hvor jeg skal give et svar til en eller anden. Så det synes jeg, det er rart.” Karen stoler på de informationer, hun får fra personalechefen, men tiltroen er ikke kommet ud af det blå. Adspurgt, om hun aldrig har været utryk ved at få informationer fra ledelsen, som jo i andre sammenhænge er hendes modpart, svarer hun: *”Nej, for det har aldrig været forkert. Nej, fordi det har aldrig været sådan, at det var noget, man kunne misbruge eller sådan. Og det er aldrig blevet misbrugt.”* Enkelte gange har hun ringet til sin lokalafdeling i HK og checket informationerne, og de har altid været korrekte. Derfor føler hun i dag, at hun kan stole på personalechefen. Samtidig med, at hun bruger ham som sparringspartner, er der også grænser for, hvad hun fortæller ham: *”Det er jo heller ikke alt, jeg skal fortælle ham, og det er jo heller ikke alt, han skal vide fra vedkommende.”* Ved følsomme emner bruger hun i stedet sin lokalafdeling eller den anden tillidsrepræsentant for HK’erne på arbejdspladsen.

Karen beskriver den gode tillidsrepræsentant som én, der har den menneskelige side med, men som ikke kun ser det fra kollegernes side. Hun siger, at hvis hun ikke samarbejdede med ledelsen, ville hun ikke have det ret godt som til-

lidsrepræsentant, og hun ville heller aldrig få noget igennem. Hun mener, at man skal kunne se det fra sine medlemmers side, men man skal også kunne se det fra firmaets. Hun vil selvfølgelig gerne varetage kollegernes interesser, men hun ser det som *”en balancegang mellem at kræve mere i løn og sørge for, at firmaet kan køre rundt. Jeg vil hellere have bare en smule mere i løn og så være sikker på, at firmaet kan køre rundt.”* Hun vil altså ikke gå ind og kræve ting, som hun mener, kan være decideret skadelige for firmaet. Denne tilgang kan skyldes, at hun gennem samarbejdet med ledelsen har fået forståelse for ledelsens synspunkter.

Flere af tillidsrepræsentanterne – herunder også Karen – bruger en god relation til topledelsen til at lægge pres på mellemlederne. Bente fra HK fortæller: *”I dag gør jeg jo det, at hvis jeg får et nej af den ene, så ved han udmærket godt, at den næste jeg går til, det er laget over. Det gør, at jeg bliver, mener jeg, taget mere seriøst, og han tænker sig mere om, inden han giver mig et nej.”* Flere fortæller, at de får hjælp af en personalechef eller andre øvre ledere, når mellemlederne ikke overholder regler, eller fx overfuser kolleger. Det er således en strategi for varetagelse af medarbejderinteresser,



; *Man vokser jo med at være tillidsrepræsentant, altså det er jo klart. Nu har jeg jo så fået mod på, at jeg ikke bare skal finde mig i alting.*

at man har tæt kontakt med en ledelsespart for at stå stærkere over for en anden del af ledelsen.

Andre af tillidsrepræsentanterne har et yderst spændt forhold til deres daglige ledere, forhold som nærmest kan karakteriseres som gensidig mistillid. Vivian fra 3F oplever, at de daglige ledere søger at omgå love og overenskomst ved at påstå, at det er noget, tillidsrepræsentanten finder på. Hun oplever, at lederne er mistroiske over for hendes oplysninger. Hun synes, lederne er dårligt klædt på til at være ledere, og føler sig ofte mere kvalificeret end dem ledelsesmæssigt, bl.a. på grund af de tillidsrepræsentantuddannelser, hun har deltaget i. Hun fortæller, at hun i starten accepterede, hvad ledelsen sagde og gjorde, men at bl.a. samtaler med andre tillidsvalgte og deltagelsen i FIU-uddannelser har gjort, at hun nu kan sige fra over for ledelsen: *"Man vokser jo med at være tillidsrepræsentant, altså det er jo klart. Nu har jeg jo så fået mod på, at jeg ikke bare skal finde mig i alting."* Samtidig har hun konflikter med den øverste ledelse, der prøver at få tillidsrepræsentanterne til at indse, at de har fælles interesse i, at virksomheden får størst muligt økonomisk overskud, og i, at arbejdsgangene effektiviseres.

Vivian modsætter sig ledelsens dagsorden på møderne og prøver på at sætte sin egen: *"Nu gider jeg altså ikke blive ved med at sidde og høre på alt det der. Det havde egentligt ikke noget med os at gøre ude i hverdagen, og det var ikke noget mine kolleger var interesserede i at høre om, når de fik referaterne, fordi det var ikke noget, de kunne bruge til noget som helst."* Hun beskriver det som en læreproces at nå frem til at turde stole på sig selv frem for blot at bøje nakken. Det har taget tid for hende at nå frem til at turde tale ledelsen imod, fordi hun føler sig marginaliseret på arbejdspladsen. Hun har ikke haft gode erfaringer med opbakning fra kolleger eller andre tillidsvalgte, som kunne hjælpe hende til at stå stærkt over for ledelsen. Hun vælger i stedet en individuel konfrontationsstrategi, som hun henter opbakning til fra lokalafdelingen og fra både korte og længerevarende uddannelsesforløb i forbundsregi – samt ikke mindst fra sin egen indignation over arbejdsforholdene for sig selv og kollegerne.

Anderledes godt stillet opbakningsmæssigt er Morten, der er tillidsrepræsentant på en større virksomhed. Han bliver taget seriøst af ledelsen, og ledelsen foretager sig ikke noget, før det er handlet af



; *Mange gange så tror jeg, at mine bedste venner, det er ledelsen. Ikke fordi jeg er specielt vellidt, men dem sparrer jeg mest med i forhold til mange af mine kolleger.*

med tillidsrepræsentanten. ”Der er ikke noget, vi kan sige, vi bliver holdt ude af. Det gør vi ikke. Det er jo ikke fordi, at virksomheden synes: Arh, det er skidegodt, lad os få dem ind. Sådan som jeg vurderer det, så er det fordi, de ved, at de ikke kan føre noget ud i livet her i fabrikken, hvis de ikke har os med på den.” Morten tilføjer, at der ikke skal meget til, før folk nedlægger arbejdet, og det er ledelsen bange for. Information mellem ledelse og medarbejdere bliver næsten altid formidlet gennem tillidsrepræsentanter, og en person kan fx ikke skifte vagt, uden at tillidsrepræsentanten er inde over beslutningen. Mortens tilgang til ledelsen har rod i den opbakning, han har fra kollegerne. Det er medvirkende til hans grundholdning, at det allervigtigste er at have baglandet i orden. Det er medlemmerne, der giver ham fundamentet for at føre forskellige kampe med ledelsen. Han gør sig løbende den erfaring, at hans relation til ledelsen afhænger af relationen til kollegerne, og at man godt kan have et nært forhold til ledelsen og respektere hinanden, selv om man har konflikter.

Endelig findes der tillidsrepræsentanter, der har lært at opbygge et nært forhold til ledelsessiden, fordi forholdet til kollegerne ikke er det bedste. Martin, der er relativ ung

tillidsrepræsentant i HK fortæller: ”Mange gange så tror jeg, at mine bedste venner, det er ledelsen. Ikke fordi jeg er specielt vellidt, men dem sparrer jeg mest med i forhold til mange af mine kolleger.” Martin begrundet sit behov for at have et nært forhold til ledelsen med, at kollegerne er ligeglade med tillidsrepræsentantarbejdet, og han oplever det som utaknemmeligt at være tillidsrepræsentant. Han siger, at ledelsen er de eneste, der tager tillidsrepræsentantarbejdet seriøst. Han har i vid udstrækning opgivet at vende de faglige spørgsmål med kollegerne i klubben, fordi han mener, kollegerne skaber konflikter på arbejdspladsen, problematiserer alt muligt og på forhånd mistænker ledelsen for det værste. At man har opbygget et nært forhold til ledelsen, kan således hænge sammen med, at man har lært, at man ikke kan sætte sin lid til kollegernes engagement og opbakning eller til andre tillidsrepræsentanter. Men omvendt kan man også af et nært forhold til ledelsen lære at tage afstand fra, at ens kolleger og klubmedlemmer er konfliktorienterede.

Nye opgaver – og vanskeligheder: Forholdet til en international ledelse

En særlig dimension giver det til samarbejdet mellem ledelse og tillidsrepræsentant, når et firma bli-



; *Det er bestemt ikke blevet bedre efter, vi er blevet både dansk og tysk ejet vel, det er bestemt ikke blevet bedre.*

ver multinationalt ejet. Bente fra HK fortæller, at da hendes arbejdsplads blev en del af en større multinational koncern, blev det sværere for hende at opnå resultater, særligt fordi den øverste ledelse ikke vil give noget på grund af potentielt afsmittende virkning til andre dele af firmaet – både i Danmark og i udlandet. *"Det er bestemt ikke blevet bedre efter, vi er blevet både dansk og tysk ejet vel, det er bestemt ikke blevet bedre."* Hun kan ikke længere selv forhandle direkte med ledelsen, og hun beskriver magtesløsheden som det værste, man kan komme ud for som tillidsrepræsentant. De gange, hun har oplevet at være magtesløs, har hun været ved at opgive hele tillidsrepræsentantarbejdet.

Finn fra DEF fortæller om, hvordan hans virksomhed er i gang med at flytte produktion til udlandet, og at de som tillidsrepræsentanter er gået aktivt ind i arbejdet med at sikre arbejdspladser i Danmark. De har været med til at forhandle en jobgaranti under forudsætning af en vækst på ti procent, og Finn er gået med i et centralt udvalg på koncernniveau, hvor man skal kigge på, hvad disse målsætninger kræver af kompetenceudvikling hos medarbejderne. Formålet er at give medarbejdere, der har behov for det, den fornødne

opkvalificering, så de både kan være omfattet af jobgaranti og være med til at skabe en vækst på ti procent. Finn siger, at det kræver tillid til ledelsen at indgå i en sådan proces. Han beskriver det som en balancegang og siger: *"Det er klart, at der altid vil være lidt af en konflikt i at sige, jamen på den lange bane er jeg nødt til at holde fast i at sige: Det kan godt være, det gør lidt ondt nu, men hvis ikke vi holder fast i det her, så kan det komme til at gøre meget ondt. Så hvis jeg har tillid til dem, og tillid til, at det, de har gang i, og det de siger, det er sandt, så skal jeg jo også bidrage med de løsninger, der skal til for at nå derhen."* For Finn har der været store udfordringer i at skulle gå aktivt ind i forsøget på at bevare arbejdspladser i Danmark. For ham har det været afgørende, at der blev forhandlet en god ordning igennem, så de nuværende medarbejdere alle kunne være med i omstillingen. Det har været væsentligt for ham, at han har troet på forretningsstrategien, for han er også blevet mødt med bemærkninger fra kolleger om, at *"jamen for fanden altså, hvis vi ikke når de ti procent, hvad fanden er det så værd? Så bliver folk jo bare fyret alligevel."*

At en virksomhed er udenlandsk ejet eller er i færd med udflytning



» *Så er det mig, der går ned og siger det. Jeg synes, det er bedre, at det er mig, der går ned og siger det, end at en fra ledelsen gør det.*

af produktion til udlandet, kan både fratage og give tillidsrepræsentanten manøvre muligheder, men der er ingen tvivl om, at det stiller tillidsrepræsentanterne – og fagbevægelsen – over for nogle nye udfordringer i forhold til at skulle manøvrere i forhold til nye ledelsesstrategier og nye ledelser. De nye udfordringer rummer en række læringsmuligheder, og tillidsrepræsentanterne udviser stor interesse og ansvarlighed ved at gå aktivt ind i processerne. Den rolle, mange af tillidsrepræsentanterne påtager sig ved at indgå nye ”internationale” aftaler, finde ud af nye regelsæt, medvirke til etablering af efteruddannelse for medarbejderne mv., er en kvalificeringsproces for tillidsrepræsentanterne. Men mange af dem står samtidig i en vanskelig og sårbar situation, fordi de ofte er underlagt trusler om udflytning af virksomheden til udlandet eller underlagt pres som følge af indførelse af ny teknologi og rationaliseringer eller krav om produktivitetsstigninger.

Den enkelte tillidsrepræsentants læring kan ikke ses uafhængigt af, hvad der i sidste ende bliver resultatet af et udfordrende og lærerigt omstillingsforløb. Hvis resultatet af arbejdet i sidste ende bliver, at fabrikken flytter til udlandet, og kollegerne bliver fyret, hvad har

tillidsrepræsentanten så lært af det? Det kan meget vel blive tolket som en meget modsætningsfyldt læreproces, hvor man personligt har lært at tackle en række udfordringer, men hvor det alligevel ikke lykkes at sikre kollegernes arbejdsplads.

Tillidsrepræsentanten mellem ledelse og kolleger

Tillidsrepræsentanterne kommer også med mange eksempler på, hvordan de fungerer som bindeled mellem kolleger og ledelse, og at det har ført til et ændret syn på interessevaretagelsen. Christina, der er organiseret i HK beskriver, hvordan hun handler i forhold til en kollega, som flere syntes havde problemer med at passe sit arbejde: *”Vi havde én som brugte utrolig meget tid på at sidde på nettet hele tiden. Og hvorfor sagde hun så, at hun aldrig havde tid nok? Så gik jeg lige ned og tog en snak med hende og sagde, at hun skulle lige tænke lidt over det, for der var nogle, der havde lagt mærke til, at hun brugte meget tid på nettet, så hun skulle nok ikke sidde og sige, at hun havde så travlt, hvis hun havde så meget tid til nettet. Så er det mig, der går ned og siger det. Jeg synes, det er bedre, at det er mig, der går ned og siger det, end at en fra ledelsen gør det. Jeg betragter mig selv som en arbejdspartner, der*



; Det er ikke gamle dage mere. Nu er det noget nyt. Nu er du selv nødt til at være med på banen. Og nu er du nødt til at sørge for din egen karriereudvikling, sørge for alle de forskellige ting. Der kan jeg godt følge ledelsen.

skal sørge for, at kollegerne har det godt, og ledelsen har det godt, og at der ikke kommer de store konflikter.” Christina ser det som en naturlig del af at varetage kollegernes interesser, at det er hende, der peger på problemerne hos en enkelt medarbejder. Christina varetager dermed interesserne for kollegaens kolleger, og alternativet kan ellers blive, at kollegaen bliver sagt op, når den organisation, hun arbejder i, skal lægges sammen med en anden. Samtidig bliver Christina en forlænget arm for ledelsen, der kan få enkelte medarbejdere til at oppe sig.

Christina fortæller om sin rolle tæt på ledelsen samtidig med, at hun repræsenterer kollegernes interesser: *”Jeg kan da godt sidde til et ledelsesmøde og aftale et eller andet, hvor jeg siger, jamen det får kollegerne ikke at vide, fordi det er ikke til gavn for processen, men jeg ved, at der kommer noget godt ud af det, hvis det og det sker. Og omvendt, det er jo ikke alting ledelsen får at vide, vel? Det er virkelig lidt en mellemlederrolle.”*

Christina har et meget nært forhold til medlemmerne, som ringer til hende om aftenen og taler om alt muligt. Hun fortæller, at hun ikke længere involverer sig selv så meget som i starten, hvor hun tog

det hele med hjem, men der har FIU-kurserne været en god hjælp til at lære hende at ”overleve” som tillidsrepræsentant. Medlemmerne er organiserede og fagligt interessererede og kommer stort set alle til møderne. Hun forsøger med baggrund i FIU-kurserne at navigere mellem medlemmer og ledelse, og hun får beføjelser til at forestå personaleudvikling – og får opbakning til det af både medlemmer og ledelse.

Christina er meget bevidst om, at hun har udviklet sig som tillidsrepræsentant fra at være en, der søgte konfrontationer og stod fast på alle krav, til at være mere kompromissøgende: *”I starten der skulle jeg vinde alle kampe, der var slet ikke nogle, der ikke skulle vindes. Sådan er det heller ikke i dag. Slet ikke. Slet, slet ikke. Der kan jeg godt lave en aftale, jeg ikke kunne finde på at lave i starten.”* Hun har lært sig ikke at kæmpe alle kampene, og hun kæder det sammen med den nye ledelse, men også med et syn på, at verden har udviklet sig, og at nogle kolleger ikke udvikler sig: *”Det er ikke gamle dage mere. Nu er det noget nyt. Nu er du selv nødt til at være med på banen. Og nu er du nødt til at sørge for din egen karriereudvikling, sørge for alle de forskellige ting. Der kan jeg godt følge ledelsen.”*



» Hun repræsenterer derfor også et individualiserende svar på udfordringer, fagbevægelsen og tillidsrepræsentanterne står over for.

Man kunne tolke Christinas fortælling som historien om en tillidsrepræsentant, der har påtaget sig en mellemlederfunktion, og som har bevæget sig væk fra en entydig kollektiv interessevaretagelse, bl.a. med henblik på at forfølge en personlig karrierevej som personaleudvikler. Hun påtager sig at fortælle en kollega, at hun skal strenge sig an, og hun forholder sine kolleger oplysninger. Derudover har hun fået beføjelser til at stå for personaleudvikling af en afdeling, hvilket jo normalt er konsulenters eller lederes opgave. Men hun fortæller samtidig, at hun også forholder ledelsen oplysninger, og at hun synes, at det er bedre, at det er hende, der gør kolleger med problemer opmærksomme på det, end at ledelsen skrider ind. Man kan derfor lige så vel sige, at hun udviser meget stor ansvarlighed, og at hun varetager sine kollegers interesse ved at få stor indflydelse på beslutninger og daglig drift. Hun har i princippet gennem sin tætte kontakt med kollegerne og gennem de kompetencer, hun har fået gennem bl.a. deltagelse i FIU-kurser, gode forudsætninger for at indgå i rollen som personaleudvikler.

Christinas fortælling beskriver situationer, som tillidsrepræsentanter kan komme i, når de skal fungere i rollen som kontakttled

mellem ledelse og medlemmer. Og hun er også repræsentant for en udvikling, mange tillidsrepræsentanter kommer ud for ved at få øgede beføjelser af ledelsen og indgå i en slags mellemlederfunktion. For Christina selv er der ingen modsætning mellem at være tæt på ledelsen og kunne varetage den bedste repræsentation af kollegernes interesser. Hun får selv nogle store udviklingsmuligheder, og hun identificerer sig med perspektiver om et individuelt ansvar for kompetenceudvikling. Hun repræsenterer derfor også et individualiserende svar på udfordringer, fagbevægelsen og tillidsrepræsentanterne står over for. Tendentielt kan det betyde en afkobling af tillidsrepræsentanten fra kollegerne, måske ikke som en synlig, lyttende og kompetent hjælper, men som en ligestillet partner i et fælles projekt om at finde de bedste løsninger for alle kolleger. Med formelle ledelsesbeføjelser som personaleudvikler kan det skærpe dilemmaet mellem at skulle stille krav til enkeltmedarbejdere eller medarbejdergrupper og samtidig varetage medarbejdernes fællesinteresser som tillidsrepræsentant.

I forlængelse af Christinas forsøg på at navigere mellem ledelse og kolleger fortæller Louise, at hun som tillidsrepræsentant inden for



; Hvis mesteren har et problem med en varehuschef, så har han et stort problem, for så har han ingen rettigheder. Så står han virkelig alene i verden. Der er nogle mestre, der gerne vil ud af NNF, fordi de føler jo, at de ikke har nogen hjælp i NNF, når de har en sag med deres svende.

NNF både skal repræsentere mestre og svende, idet begge grupper er organiseret i forbundet. Hun beskriver mestrenes frustration på følgende måde: *"Hvis mesteren har et problem med en varehuschef, så har han et stort problem, for så har han ingen rettigheder. Så står han virkelig alene i verden. Der er nogle mestre, der gerne vil ud af NNF, fordi de føler jo, at de ikke har nogen hjælp i NNF, når de har en sag med deres svende."* Louise søger at undgå, at mestrene skal føle, at deres henvendelser er nytteløse, og hun hører derfor altid begge parter, før hun tager stilling: *"Det er vigtigt for mig, at man hører tingene fra begge sider, og der er altid to sider af en sag. Hvis mestrene ringer til mig, inden svenden ringer, så er det fordi, at han godt ved, at svenden har opført sig så galt, så han bliver nødt til lige at fortælle mig noget, og så når svenden ringer, så må jeg selvfølgelig også høre det fra svendens side eller omvendt."* Det er en markant anderledes situation at skulle repræsentere to stridende parter frem for kun den ene side, og Louise påtager sig i høj grad rollen som mediator. Blandt andet fordi hun selv har været både svend og mester, synes hun, at hun har gode forudsætninger for at forstå begge parter. Hun søger at undgå konflikterne; også fordi det ville sætte hende

selv i en svær situation som tillidsrepræsentant.

Kastet ud i konflikt som ny tillidsrepræsentant

Måden, man får startet på som tillidsrepræsentant, kan sætte sig varige spor i ens måde at håndtere varetagelsen af hvervet på.

Da Martin fra HK var nyvalgt tillidsrepræsentant, nedlagde hans kolleger på landsplan arbejdet i 1½ døgn i protest mod lønforhandlinger med ledelsen. *"Det er nogle år siden. Der var organisationsprocenten høj, og der var også nogle af de gamle, som havde prøvet det her før. Og de kunne nok sige til folk, at nu går vi. Det var ikke noget med trusler eller noget som helst, men nu går vi altså, og så sker det."* Han ringede til forbundet, der gav ham ordre på at få folk i arbejde igen, fordi det var en "ulovlig" konflikt. Han prøvede at sige til kollegerne, at ledelsen havde lovet forbedringer, men de ville ikke genoptage arbejdet. Først da ledelsen truede med bod, gik de i arbejde igen. Han oplevede konflikten som meget hård og følte, at han stod uden opbakning fra kollegerne. *"Det var udfordrende på flere niveauer. Personligt udfordrende fordi jeg følte mig noget hængt ud, og jeg var fuldstændig grøn."*



Jeg opfattede der, at jeg kom sejrrigt ud af det der sammen med de øvrige tillidsrepræsentanter fra SiD og Metal. Det gav jo utrolig opbakning, endnu mere opbakning end der var til mit valg, og støtte til nogle af de ting, jeg lavede. Og jeg fik endnu mere gnist.

Det var for Martin en modsætningsfyldt læreproces, hvor han på den ene side siger, at han lærte betydningen af at *"stikke fingeren i jorden og huske, hvad der bliver sagt. Lad være med at sige noget, du ikke kan stå inde for, og tjek dit bagland, før du agerer."* Læren var derfor: Vær i kontakt med baglandet. Men samtidig førte hans frustration over, at kollegerne ikke havde fulgt hans og forbundets påbud om at genoptage arbejdet til, at han derefter tog afstand fra kollegerne, og han søger nu stadig fire år efter konflikten at undgå at fortælle dem for meget, fordi han er uenig med dem om, hvad der skal optrappes til en konflikt. Det skal ses i sammenhæng med, at der under konflikten blev skabt et bånd mellem ham og den lokale ledelse. Dels fordi de sad sammen under konflikten og passede telefonerne *"ene mand, plus alt hvad der kunne stimles sammen af ledere og skidt og lort."* Og dels fordi den lokale chef undlod at misbruge en fodfejl, Martin begik under konflikten: *"Der reddede han mig lidt, og det gjorde så også, at jeg kom tættere på ham i en situation, altså meget tættere på chefen og personalechefen og det faglige system."*

En anden tillidsrepræsentant, Poul, fortæller ligeledes, at en konflikt, da han var nyvalgt, fik stor betyd-

ning for kollegernes opbakning til ham, og det gav ham – modsat Martins historie – en anderledes stærk lyst til tillidsrepræsentantarbejdet at mærke kollegernes værdsættelse: *"Da jeg så blev tillidsmand her i 84 og så fællestillidsmand i 86, der var jeg lige blevet valgt det år, så havde vi den største konflikt, vi nogensinde har haft her. Vi strejkede i over en uge. Så der blev jeg så kastet lige ud i det som fællestillidsmand. Med presse og alt det der. Den gik ud på, at vi fik for lidt i lønstigning, og det var vi ikke tilfredse med. Men så i og med, at vi strejkede så langt, så var vi idømt først bod og så skærpet bod. Og det kom jo til København, og der var vi derovre, og der vandt vi faktisk. Vi fik nedsat vores bod fra skærpet til almindelig bod, og firmaet fik en over næsen, fordi de havde tilbudt os fem øre og endte med at give os noget, der lignede 4 kr. og 75 øre. Så det var sådan dejligt at prøve det der, at det kunne lade sig gøre. Jeg opfattede der, at jeg kom sejrrigt ud af det der sammen med de øvrige tillidsrepræsentanter fra SiD og Metal. Det gav jo utrolig opbakning, endnu mere opbakning end der var til mit valg, og støtte til nogle af de ting, jeg lavede. Og jeg fik endnu mere gnist."*

Eksemplerne viser, at det har stor betydning, om man får opbakning til sin linje under en konflikt eller



; Så siger jeg: *Det er kraftedeme ikke mig, der kører i ring, det er dig, der kører i ring, sagde jeg til hende, og du hører ikke efter, hvad jeg siger. Så vendte jeg ryggen til, og så gik jeg og fortsatte med at arbejde, fordi nu havde vi stået der i over en time, lige pludselig så kom hun bagefter mig, så begyndte hun at snakke pænt til mig.*

ej – særligt når man er nyvalgt og skal finde ud af, hvad det vil sige at være tillidsrepræsentant. En konflikt er hård for tillidsrepræsentanten, og mange lægger deres hele liv i det, så længe konflikten foregår. Det er tillidsrepræsentantarbejdet sat på spidsen i en krisesituation, og der er det yderst ubehageligt for en tillidsrepræsentant at stå alene. Hvis kollegerne og tillidsrepræsentanten ikke står sammen, når det rigtig gælder, kan det slå varige skår i relationen mellem dem. Martin blev eksempelvis mærket af den hårde konflikt, som han syntes, han stod alene med. Han fortæller med et skævt smil, at han lige var holdt op med at ryge inden konflikten, men var nødt til at starte igen under konflikten, og siden dengang har han ikke magtet at holde op, selv om det er fire år siden nu. De to historier viser spændvidden i, hvad fagbevægelsen skal give støtte til: På den ene side at bearbejde negative erfaringer hos en nyvalgt tillidsrepræsentant, og på den anden side at klæde en nyvalgt tillidsrepræsentant på til hårde, konfliktfyldte forhandlinger.

Erfarne tillidsrepræsentanter i konflikt

Men det er ikke kun, når man er nyvalgt tillidsrepræsentant, at man kan lære af en opstået konflikt. Eksempelvis fortæller Dorte

fra 3F, at hun i starten ikke turde sige ledelsen imod, fordi hun var bange for at blive fyret: *"De er jo heller ikke blege for at fyre folk, hvis det er det, så i starten der turde jeg heller ikke sige for meget."* Men en dag skete der noget, der blev et vendepunkt: Dorte havde fået en ny rengøringsmaskine, der var et ordentligt skrummel, som ikke kunne komme rundt i de små rum. Det gav en driftsleder hende ret i, efter at hun havde været ude og kontrollere det. Men da den lokale leder hørte om det, skældte hun Dorte ud for at have nægtet at køre med maskinen, og så fik hun også skæld ud for ikke at gøre rent efter nogle håndværkere, der havde spist frokost i et rum, der var under renovering. At blive beskyldt for ikke at gøre sit arbejde ordentligt, var for meget for Dorte: *"Til sidst så blev jeg simpelthen så gal på hende, så sagde jeg til hende: Du hører jo slet ikke efter, hvad jeg siger til dig. Jo, det gjorde hun, det var mig der kørte rundt i ring. Så siger jeg: Det er kraftedeme ikke mig, der kører i ring, det er dig, der kører i ring, sagde jeg til hende, og du hører ikke efter, hvad jeg siger. Så vendte jeg ryggen til, og så gik jeg og fortsatte med at arbejde, fordi nu havde vi stået der i over en time, lige pludselig så kom hun bagefter mig, så begyndte hun at snakke pænt til mig."* Dorte for-



; Hvis du vil lade dig true, så kan du trues ned under gulvbrædderne.

tæller, at hun i den situation overvandt sin angst for at blive fyret, fordi hun i situationen var helt ligeglad. Det gjaldt for hende om at markere, at hun ikke ville finde sig i hvad som helst. Det, at hun markerede en grænse over for ledelsen, har senere været hende til hjælp, idet hun generelt har oplevet en større respekt.

Bente fra HK fortæller også om, hvordan hun markerede sig over for ledelsen. Det skete ved, at ledelsen bad tillidsrepræsentanterne om at stå sammen med ledelsen over for politikerne. Bente afviste lederen blankt og fornærmede ham, fordi han havde lavet nedskæringer inden for nogle af de andre faggruppers overenskomst. *”Da jeg så mødte ind på arbejdet dagen efter, så mødte jeg ham halvvejs, og hvis du har set nogle øjne grine og en mund, der slet ikke fortrækker sig, men simpelthen grine i øjnene, så sagde han godmorgen. Godmorgen sagde jeg, gik forbi og gik om bord, og så havde han sagt til min nærmeste chef: Hvordan fanden kan du holde den kælling ud? Men jeg blev sgu ikke fyret, utroligt.”* Hun fortæller, at hun har lært ikke at give efter i en forhandling, når ledelsen truer med fyringer og lukning. *”Jeg har siddet 87 timer i kælderen til en overenskomstforhandling, hvor de true-*

de os med, at svenskerne ikke ville købe os, og alle mine kolleger mistede deres arbejdsplads, hvis ikke jeg ville skrue op fra 132 til 160 timer og så gå 3000 ned i løn om måneden. Og jeg ville ikke, og jeg holdt fast. Det viste sig så også, at vi gik hverken rabundus eller konkurs, og svenskerne købte os.” Men nogle af de andre faggrupper gav efter for ledelsen, og de gik ned i løn. Bente fortæller, at hun som tillidsrepræsentant ikke vil give efter for trusler, for så er der ingen ende på, hvad ledelsen kan få en til: *”Hvis du vil lade dig true, så kan du trues ned under gulvbrædderne.”* Hun har også lært, at det er vigtigt at kunne bluffe, og siger selv, at hun spiller højt spil. Eksempelvis bluffer hun med arbejdsnedlæggelse og får resultater igennem den vej, selv om medlemmerne i dag ikke vil nedlægge arbejdet og deltage i faglige kampe – men det ved ledelsen ikke.

Det kræver noget mod at nå frem til de erkendelser, som Dorthe og Bente har gjort. Det kræver is i maven at sige ledelsen direkte imod og nægte at give sig. Det har tillidsrepræsentanterne forskellige forudsætninger for på grund af deres hidtidige erfaringer, traditioner på arbejdspladsen, graden af opbakning fra kollegerne mv. Men eksemplerne viser, at selv tillidsre-



Det giver en ny (forhandlings)situation for tillidsrepræsentanterne, når de først har lært, at de ikke nødvendigvis bliver fyret ved at stå fast.

præsentanter, der ikke har et stærkt kollektiv i ryggen, kan markere sig og stå fast over for ledelsen. Det giver en ny (forhandlings)situation for tillidsrepræsentanterne, når de først har lært, at de ikke nødvendigvis bliver fyret ved at stå fast.

Samarbejde og konflikter i virksomhederne er resultater af kollektive og individuelle læreprocesser. Der er udviklet en række formaliserede samarbejdsstrukturer i virksomhederne over tid: sikkerhedsudvalg, miljøudvalg, samarbejdsudvalg, samarbejdsråd, talsmandssystemer m.m. Men samarbejds- og konflikttemaerne i tillidsrepræsentanternes beretninger kredser i vid udstrækning om de uformelle personlige samarbejdsrelationer med ledelsesrepræsentanter samt om de strategier, de forfølger i forhold hertil. Der er ingen tvivl om, at tillidsrepræsentanterne gennemløber en faglig og personlig kvalificeringsproces gennem de mange samarbejds- og konfliktrelationer på arbejdspladsen. Rollekonflikter i forhold til tillidsrepræsentantrollen samt konflikter og konfliktpotentialer i tillidsrepræsentanternes funktionsvaretagelse er det gennemgående billede i tillidsrepræsentanternes beskrivelser. Det er måske ikke overraskende set i forhold til tillidsre-

præsentantfunktionens indbyggede modsætninger mellem at være mod- og medmagt, men indholdselementerne og konflikternes karakter peger på en række udfordringer for fagbevægelsens interessevaretagelse på virksomhedsniveau, fx i forhold til udenlandske ledere, globaliseringstrusler, varetagelse af personalepolitiske ansvarsområder, orientering mod samarbejde med ledere med et personalepolitisk ansvar frem for med andre ledere, svækkelse af de formelle samarbejdsfora og øget samarbejde gennem daglig uformel ledelseskontakt m.m. Og tillidsrepræsentanternes beskrivelser af udviklingstendenser i konflikter og samarbejder på virksomheden rejser en række spørgsmål til, hvilke sider af tillidsrepræsentanternes erfaringer med samarbejder og konflikter, der prioriteres i forbunds- og FIU-uddannelserne.

2.4 Hvor og hvornår lærer man noget som tillidsrepræsentant?

Vi har undersøgt tillidsrepræsentanternes læring som en integreret del af deres daglige virke som tillidsrepræsentanter, og vi har set, at tillidsrepræsentanterne lærer i vidt forskellige kontekster – og på vidt forskellige vilkår. Gennem projektet blev det klart, at tillidsrepræsentanterne selv betragter deres



» *At lære af erfaring – lade historierne tale.* Det er tillidsrepræsentanternes opfordring til fagbevægelsen.

læreprocesser i et spændingsfelt mellem den formaliserede uddannelse i fagbevægelsesregi (først og fremmest FIU) og så forskellige mere uformelle ”læringsarenaer”. Samtidig blev det også klart, at de efterlyser nye ”mellemformer”, hvor de anderledes end i dag kan lære af hinanden og af kolleger fra andre forbund, ligesom de betoner nødvendigheden af, at de officielle uddannelses tilbud i højere grad end i dag orienterer sig mod deres daglige opgavevaretagelse på virksomhederne – *samtidig med* at den skal være med til at sætte en ny politisk dagsorden. Det er ikke en modsigelse, for den nye politiske dagsorden skal netop være kendetegnet ved, at den ikke bare giver svar på, men også vokser ud af dagligdagens opgaver og problemer. *At lære af erfaring – lade historierne tale.* Det er tillidsrepræsentanternes opfordring til fagbevægelsen. Også her et bud på en nyorientering. Det beskæftiger vi os nærmere med i tredje del. Som overgang hertil – og som afrunding af præsentationen af tillidsrepræsentanternes fortællinger og tanker om deres daglige arbejde som tillidsrepræsentant – slutter vi denne anden del af med en præsentation af tillidsrepræsentanternes overvejelser over deres læreprocesser i forhold til tre felter: FIU-uddannelsen, støtte- eller mentorordninger og netværk.

FIU's betydning

Tillidsrepræsentanterne fremhæver, at grundkurserne har været med til at ruste dem i starten af deres karriere som tillidsrepræsentant. Der lægges især vægt på de konkrete ”redskaber”, fx i forhold til gennemgang af overenskomsten, forhandlingsteknik og evnen til at tale for en forsamling. Mange af tillidsrepræsentanterne vurderer, at kurserne har været afgørende for deres følelse af sikkerhed i udførelsen af hvervet. De mener derfor, at det er vigtigt, at man kommer på kurserne hurtigt efter at være blevet valgt som tillidsrepræsentant. Det blev Martin fra HK rådet til af den tidligere tillidsrepræsentant, og det er en af de ting, han selv ville give videre til en ny tillidsrepræsentant. Martin syntes, det var hårdt at tage hele grunduddannelsen på godt et år. Men han vurderer også, at det var nødvendigt – selvom det først var senere, at værdien af uddannelsens forskellige elementer for alvor gik op for ham: *”Men det er først nu et par år efter, at man kan se: Du har jo ændret, du har jo lært noget, ikke altså. Det er først, når man sidder i for eksempel en forhandlingssituation, at man finder ud af, at man har lært nogle teknikker.”*

Blandt de videregående kurser er der stor interesse for kurser, der



; *Det hænger nok også lidt sammen med, at jeg egentlig føler, at de interesser, jeg skal varetage her i afdelingen, her på min arbejdsplads, dem kan jeg godt varetage uden at få kurser i psykologi og alverdens ting. Jeg har måske lært det på en anden måde ved at være tillidsmand.*

vægter diskussion af psykologiske og sociale problemstillinger. Det afspejler oplevelsen af, at de personlige og sociale spørgsmål fylder mere i tillidsrepræsentantarbejdet end tidligere, sådan som vi har beskrevet det i første afsnit. Tillidsrepræsentanterne reagerer på konkret oplevede behov hos medlemmerne, og de melder sig til uddannelse, som de mener, kan ruste dem til at varetage disse nye opgaver. Men det er samtidig klart, at valget af disse uddannelser også afspejler en personlig interesse i at arbejde med disse funktioner.

Det er dog ikke alle, der tager på kurser med et psykologisk orienteret indhold, men det er tydeligt, at det er noget, alle forholder sig til, bl.a. fordi det fylder meget i kursusudbuddet og i den generelle diskussion af udviklingen i tillidsrepræsentanternes funktionsvaretagelse. Knud fra DEF fortæller: *"Det hænger nok også lidt sammen med, at jeg egentlig føler, at de interesser, jeg skal varetage her i afdelingen, her på min arbejdsplads, dem kan jeg godt varetage uden at få kurser i psykologi og alverdens ting. Jeg har måske lært det på en anden måde ved at være tillidsmand."* Knuds fravalg af "psykologikurser og alverdens ting" kan ikke tolkes som manglende engagement eller empati i kontakten med kollegerne

om deres problemer. Tværtimod understreger han til stadighed behovet for at være lyttende og i dialog, og han forsøger at være i kontakt med kollegerne på mange forskellige måder. Han er også meget bevidst om det løbende arbejde med at bevare kollegernes tillid til ham. Hans vurderinger af egen lyst eller behov for psykologikurser har en defensiv karakter, hvilket formentlig hænger sammen med det aktuelle fokus på personlighedsudviklende kurser.

Der synes at være en tendens til, at diskussionen af psykologi- og personlighedsudviklende kurser løsriver sig fra de faglige problemstillinger, der beskrives som udgangspunktet for interessen for kurserne. Knud ønsker at fastholde et fagligt udgangspunkt i det personlige møde om konkrete problemstillinger med kollegerne. Han insisterer i realiteten på en sammenhæng mellem det faglige og det personlige, dvs. på en sammenhæng mellem de konkrete problemer i forbindelse med medlemmets udførelse af arbejdet og medlemmets individuelle problemer, herunder mellemmenneskelige problemer, og han mener, at han bedst tilegner sig ekspertise i at håndtere disse problemer gennem at beskæftige sig med de konkrete mennesker og de specifikke problemer på sin arbejdsplads.



” Og den vej får du også noget læring. Det har været mig til kæmpestor hjælp, da Preben var her en periode efter, at han gik af. At jeg hele tiden kunne spørge ind til ting, og suge den der viden fra ham.

Tillidsrepræsentanterne har også visioner for og ændringsønsker til indholdet i FIU-kurserne. Morten fra NNF siger, at han gerne havde set, at grundkurserne havde haft et mere fagnært indhold, som bl.a. kunne ruste ham til at tackle potentielle problemer og konflikter. Han har været på et enkelt kursus, hvor der blev arbejdet med cases, og det synes han, var en god måde at lære af andres erfaringer på. Han kunne også godt have tænkt sig, at der på kurserne var mulighed for at arbejde med sine egne problemer med hjælp fra en erfaren tillidsrepræsentant. For Morten har det at lære af erfarne tillidsrepræsentanter på arbejdspladsen været af afgørende betydning, og det er i det lys, han foreslår at lægge noget tilsvarende ind i uddannelserne. Knud fra DEF er inde på det samme: ”Hvis man skulle lave et kursus, så skulle man måske prøve at se, om man kunne samle noget af den erfaring, som de gamle tillidsmænd har samlet sammen, altså så man på en eller anden måde kunne samle det i et kursusforløb, evt. med nogle tillidsrepræsentanter der er pensionerede eller på efterløn, som kunne være med og give nogle gode indlæg om, hvordan man håndterer forskellige situationer.”

Mentorordninger – formelt og uformelt

Som ny tillidsrepræsentant kan det være rart at få en indføring i hvervet af den afgående tillidsrepræsentant. Morten fra NNF fortæller, at det, at han kunne spørge de tidligere tillidsrepræsentanter om råd, gjorde det lettere for ham at være ny tillidsrepræsentant, der måske ikke følte sig helt klar til at stå med alt ansvaret, men som var nødt til det: ”Da jeg blev kastet ind i det, så kunne jeg jo ikke bare sige, sådan og sådan og sådan og sådan er det, vel. Så skulle jeg jo ind og finde ud af og undersøge og ringe til de tidligere tillidsrepræsentanter, hvordan er det nu, man har tolket det, og hvad betyder det her og sådan noget ikke. Og den vej får du også noget læring. Det har været mig til kæmpestor hjælp, da Preben var her en periode efter, at han gik af. At jeg hele tiden kunne spørge ind til ting, og suge den der viden fra ham. Fordi det er noget andet, når du har en lokalaf tale, og du lærer den, hvis du ikke kender baggrunden, hvorfor den blev lavet og i hvilken henseende. Og vi har mange, altså vi har rigtig mange, mange lokalaf taler. I hovedoverenskomsten er der ikke meget, der er gældende for os.” Behovet for at blive sat ind i sammenhængene for lokalaf tale og overenskomst bliver formentlig ikke mindre fremover, i



En mentorordning er dog ikke lykken for alle tillidsrepræsentanter, idet personkonstellationer har stor betydning for, om der kan skabes et frugtbart læringsrum.

takt med at kollektive aftaler bliver lagt ud til videre lokale forhandlinger på den enkelte arbejdsplads, hvormed endnu mere kommer til at afhænge af tillidsrepræsentanterne. Og der kan det blive endnu vigtigere, at der finder en overlevering sted fra tillidsrepræsentant til tillidsrepræsentant, idet det kan være det eneste sted, hvor viden om sammenhængene bag lokalaftalerne er samlet.

At den tidligere tillidsrepræsentant skifter arbejdsplads, er ikke nogen forhindring for, at den nye tillidsrepræsentant kan spørge den forrige til råds. Louise fra NNF bruger eksempelvis stadig den tidligere tillidsrepræsentant Anne, selv om de nu arbejder forskellige steder, og selv om hun også har andre, hun kan spørge: *"Nogle gange er det også sådan, at man skal tjekke svarene to steder, men det er jo så klart, fordi det er personer, som fortæller en det, og vi er jo ikke computere som ved det nøjagtige resultat. Så nogle gange ringer jeg til personaleafdelingen, jeg ringer til min landsklubformand og min næstformand, og jeg ringer ind til Anne, og så konkluderer jeg."*

En mentorordning er dog ikke lykken for alle tillidsrepræsentanter, idet personkonstellationer har stor

betydning for, om der kan skabes et frugtbart læringsrum. Et eksempel er Christina fra HK, der tog afstand fra den gamle tillidsrepræsentants måde at fungere på. Selv om den afgåede tillidsrepræsentant selv henvender sig og søger at guide den nye, ønsker den nye tillidsrepræsentant ikke at høre på rådene: *"Hun havde meget travlt flere år efter med, ja hvad kan jeg sige, ikke at rakke mig ned, men ligesom sige: Jeg havde nok gjort sådan. Hele tiden komme med gode råd. Og det var jeg skide træt af. Jeg gider ikke høre på dig. Nu skal jeg vise, hvordan jeg gør det, hvad jeg synes, der er rigtigt. Jeg gider ikke engang at spørge dig, jeg finder en anden, hvis det er det. Sådan havde jeg det lidt. Så jeg vidste ikke rigtig, hvad jeg skulle bruge hende til. Og derfor tror jeg også det er vigtigt at få netværket op sådan et sted. Det tror jeg er meget bedre. Fordi jeg ikke brugte hende den gamle."* Den nye tillidsrepræsentants afstandstagen hænger sammen med, at hun følte sig forbigået og svigtet af den tidligere tillidsrepræsentant, idet hendes interesse for tillidsrepræsentant-hvervet ikke førte til, at den gamle tillidsrepræsentant ville inddrage hende. Der er altså tale om en personlig konflikt, der umuliggør en frugtbar kommunikation og et tillidsfuldt læringsrum. Christina



De "gamle" tillidsrepræsentanter kan også have nytte af at få nye vinkler og få problematiseret deres forestillinger, viden og vaner.

understreger, at hun ikke plæderer for, at man som tillidsrepræsentant skal klare sig selv, tværtimod lægger hun ligesom de andre tillidsrepræsentanter vægt på at have et netværk. Hun tager altså ikke afstand fra generelt at lære af andre tillidsrepræsentanter, men hun afviser nytten for hende i at indgå i en "mentorordning" sammen med den tidligere tillidsrepræsentant på grund af personkonstellationerne.

En anden forudsætning for en vellykket mentorordning er, at de fratrædende tillidsrepræsentanter har lyst til at videregive deres erfaringer til en ny tillidsrepræsentant. Det er der dog meget der tyder på, at de gerne vil. Alle tillidsrepræsentanterne i undersøgelsen vil gerne lære fra sig, fordi det, at nogen andre kan bruge deres viden, i sig selv er en anerkendelse. Her skal man selvfølgelig være opmærksom på, at tillidsrepræsentanterne allerede har sagt ja til at medvirke i undersøgelsen og derved ikke er kendetegnet ved at gå og isolere sig. Men de medvirkende tillidsrepræsentanter er ikke alle lige udfarende; ikke desto mindre er det et karakteristisk træk ved dem alle, at de gerne vil dele deres erfaringer med andre, enten med andre tillidsvalgte på arbejdspladsen eller med tillidsrepræsentant-

kolleger på andre arbejdspladser. Der er flere, der udtrykker decideret bekymring over, at de muligvis ikke kan få lov til at overlevere deres opbyggede viden til andre tillidsrepræsentanter, fordi der ikke er nogen til at overtage deres hverv. Flere af tillidsrepræsentanterne i undersøgelsen fortæller, at det allerede i dag kvalificerer dem at skulle forklare tingene for nye tillidsrepræsentanter: *"Man kan i hvert fald se nogle ting fra nogle andre vinkler. Fordi de kan jo komme med et eller andet, som man ikke lige havde tænkt på. Som man så kan sætte sig ned og undersøge."* Det er altså ikke kun de nye tillidsrepræsentanter, der har gavn af at lære af de erfarne tillidsrepræsentanter. De "gamle" tillidsrepræsentanter kan også have nytte af at få nye vinkler og få problematiseret deres forestillinger, viden og vaner.

Igen er det vigtigt, at der er en ligeværdighed mellem tillidsrepræsentanterne. Finn fra DEF lægger vægt på, at man bevarer en ligeværdighed mellem tillidsrepræsentanterne, når man lærer fra sig: *"Så det der med at skulle være noget forbillede, eller et eller andet, det vil jeg helst være fri for. Man skal være sig selv, og man skal være ærlig. Hvis folk kommer og spørger, vil jeg selvfølgelig gerne bidrage med*



Der findes mange former for netværk med andre tillidsrepræsentanter, som tillidsrepræsentanterne indgår i. Nogle er arrangeret af forbund, andre gennem de større koncerner, og andre igen opstår som følge af længerevarende uddannelsesforløb.

mine synspunkter og min viden om specifikke ting, selvfølgelig.”

Netværk

Der findes mange former for netværk med andre tillidsrepræsentanter, som tillidsrepræsentanterne indgår i. Nogle er arrangeret af forbund, andre gennem de større koncerner, og andre igen opstår som følge af længerevarende uddannelsesforløb. Det er karakteristisk, at tillidsrepræsentanterne er glade for netværkene. Jette fortæller eksempelvis, at hun fik selvtilid gennem et netværk, som 3F arrangerede, og hvor en af de fagligt ansatte var tovholder: *”Man kommer af sted, får en masse gode tillidsmandskolleger og får nogle skulderklap: Det er godt gået det der. Du ved, når man ligesom står i det op til halsen – og så få et skulderklap, det er noget af det bedste man kan få. Og så lære den der med, at vi er lige – jeg er god, du er god, ikke. Og ikke noget med at du er dernede eller deroppe eller ude til siderne, altså du er ligeværdig.”* Det var særligt rart for hende at komme i et forum med andre tillidsvalgte, fordi hun ikke havde nogle tillidsrepræsentantkolleger på sin arbejdsplads. Hun havde heller ikke gode vilkår for sit tillidsrepræsentantarbejde og følte derfor ikke altid, at hun kunne gøre det godt nok. I Jettes tilfælde

blev netværket, hvor hun mødte andre tillidsrepræsentanter i samme situation, et frirum, hvor hun kunne lufte sine frustrationer og få bekræftet fra de andre, at de var i den samme situation, og det ikke var hende, der var galt afmarcheret; hun fik at vide, at hun gjorde det godt nok! Samtidig lægger hun i citatet vægt på, at de var ligeværdige, og det kan også være befriende at komme i et hierarkifrit rum, når man er vant til at repræsentere rengøringsassistenter over for et multinationalt firma, hvor der uundgåeligt er mange hierarkier. Tillidsrepræsentanterne lægger vægt på, at netværkene til andre tillidsrepræsentanter er kvalificerende for deres virke, fordi de får mulighed for at drøfte stort og småt og få andre perspektiver på, hvordan man kan handle.

Nogle af tillidsrepræsentanterne bruger også deres netværk i det daglige tillidsrepræsentantarbejde, hvor de ringer sammen indbyrdes. Det kan være af særlig betydning at have sådan et netværk, hvis der er noget, man hverken synes, man kan dele med nogen på arbejdspladsen eller i forbundet: *”Så jeg har stadig et netværk, jeg kan ringe til i dag: Hør her, jeg kan ikke snakke med HK om det her, jeg kan ikke snakke med ledelsen om det. Så det har været en rigtig god*



Netværkene kan således fungere som solidariske rum, hvor tillidsrepræsentanterne ruster sig kollektivt på tværs af arbejdspladserne over for arbejdsgivere.

gruppe, og den har givet mig meget til, jamen jeg skal sgu ikke redde hele verden, og det kan jeg heller ikke. Men hvad betyder det så for mig? Hvad er det for en kamp, der betyder noget, og hvad er det for en kamp, der ikke betyder noget? Rent personligt kan det være svært nogle gange, at du ikke rigtig kan redde verden ik'? Der har netværket været godt.” Her lægger tillidsrepræsentanten både vægt på, at netværket er kvalificerende for beslutningerne, men det er også psykisk aflastende at tale med nogen, der kender de mange krav, en tillidsrepræsentant bliver mødt med og ikke mindst sætter til sig selv.

Poul fortæller, at en grund til, at han ikke er bange for fremtidens forandringer på arbejdsmarkedet, er, at han har et netværk, som han kan drøfte tingene med. Han arbejder som fællestillidsrepræsentant for alle elektrikerne i koncernen for, at alle arbejdspladserne danner netværk på tværs: ”Vi mødtes engang imellem. Én gang om året, to gange om året, tre gange om året. Sådan man drøftede forskellige ting, udvekslede lidt omkring, hvad har I affryns og hvad har I i løn og sådan nogle ting dér. Og ligesom været vant til det igennem tiderne. For det er også utroligt vigtigt, at man har de dér netværk.” Poul gør her opmærksom på, at ud over at

give psykologisk støtte og være et diskussionsforum, fungerer netværket også som en informationskanal, hvor de tillidsvalgte kan udveksle informationer om arbejdsmarkedsforandringerne. Netværkene kan således fungere som solidariske rum, hvor tillidsrepræsentanterne ruster sig kollektivt på tværs af arbejdspladserne over for arbejdsgivere.

En anden tillidsrepræsentant, Kristian fra NNF, nuancerer, hvordan netværket kan fungere solidarisk, men at der også er grænser for solidariteten i netværk – men at det for så vidt også er o.k.: ”Der er mange, der kritiserer det samarbejde, som der foregår tillidsmændene imellem: Vi har ingen solidaritet og ting og sager. Det der pivekor, det har jeg aldrig rigtigt gået med i, fordi vi har jo alle sammen vores egne og skal beskytte vores egne kolleger. Hvis der er en eller anden tillidsmand, der kommer under pres, så kan han jo være nødt til at sælge ud af hans holdninger for at bevare arbejdet til hans egne. Det skal man huske, for i sidste ende er man valgt af kollegerne, og det er derfor dem, man repræsenterer, så repræsenterer man altså ikke de andre tillidsmænd. I stedet for at kritisere så kan man sige: Vi har trods alt et forum, og så vil jeg hellere bruge det til at være åben og



Min motivation for at stille op som tillidsrepræsentant var at gøre noget ved arbejdspresset, men jo flere fusioneringer mv., des flere organer skal man som tillidsrepræsentant sidde i. Det giver indflydelse, men også meget arbejde.

ærlig over for hinanden.” Man kan opsummere citatet ved at sige, at tillidsrepræsentanten lægger vægt på samarbejde inden for branchen, men samarbejdet er kun tæt, indtil der skal nedlægges arbejdspladser, eller der kommer andre stærke trusler på enkeltvirksomheder.

2.5 Afrunding

Frem af dette righoldige erfaringsmateriale træder et billede af presse, men også selvbevidste tillidsrepræsentanter med et overskud af vedholdenhed og engagement. Det var grunden til at vi gav vores projektrapport titlen *Den myndige tillidsrepræsentant*. Men tillidsrepræsentanternes situation og arbejdsvilkår må ikke opløse sig i et på-den-ene-og-på-den-anden-side. Tillidsrepræsentanterne – og med dem fagbevægelsen – står over for meget store udfordringer. De siger det fx på denne måde: *”Tillidsrepræsentanterne er ved at slide sig ihjel. Det gælder om at justere forventningerne – sammen med kollegerne og afdelingerne. Men det er bare meget svært at sige nej til noget, som man ved, der ikke er andre, der kan gøre. Vi kan ikke tage det op i samarbejdsudvalget, for de siger bare: ”Vi har en stress-politik”. Men vi kan ikke sige nej til kolleger, der er så langt nede.” Eller sådan: ”Udgangspunktet for vores arbejde skal være retfærdighed, rimelighed og*

ret. Min motivation for at stille op som tillidsrepræsentant var at gøre noget ved arbejdspresset, men jo flere fusioneringer mv., des flere organer skal man som tillidsrepræsentant sidde i. Det giver indflydelse, men også meget arbejde.”

Hvordan skal tillidsrepræsentanterne manøvrere i dette rum? Hvordan kan fagbevægelsen bedst støtte dem i deres arbejde? Svarene på de spørgsmål er samtidig svarene på, om og hvordan fagbevægelsen igen kan komme i offensiven og være med til at forme den samfundspolitiske dagsorden. Som vi var inde på i kapitel 1, er der – af gode grunde – forskellige bud på, hvilken vej fagbevægelsen skal bevæge sig, og herunder på, hvad en tillidsrepræsentant i dag kan og skal være. Tillidsrepræsentanters læring ændrer sig i takt med de hastige forandringer på arbejdsmarkedet, med kollegernes orienteringer og med fagbevægelsens politiske dagsordener. I kapitel 3 giver vi vores bud på, hvad undersøgelsen af tillidsrepræsentanternes læring gennem hvervet kan bidrage med til en afklaring af spørgsmålene om fagbevægelsens udviklingsveje og tillidsrepræsentanternes rolle.



Det er således forslag, som især tillidsrepræsentanterne i projektet har andel i og til en vis grad står bag – om end den specifikke udformning og fremstilling alene er forskergruppens ansvar.

3 Tillidsrepræsentanternes læring – vejen til en styrket fagbevægelse

I dette tredje kapitel giver vi forskernes bud på mulige handlingsanvisninger, der kan styrke tillidsrepræsentanternes læring i dagligdagen og i formelle uddannelser. Vore forslag er ikke blot baseret på tolkninger og analyser, men har rod i konkrete dialoger mellem de tillidsrepræsentanter, der deltog i projektet, forskerne og indkaldte ressourcepersoner på forskningsværkstederne. Det er således forslag, som især tillidsrepræsentanterne i projektet har andel i og til en vis grad står bag – om end den specifikke udformning og fremstilling alene er forskergruppens ansvar. Dialogen begyndte allerede i interviewene, idet der her blev skabt et lyttende rum, hvor tillidsrepræsentanterne blev givet plads og opfordringer til at tænke over egne erfaringer. Dialogen fortsatte i fremtids- og forskningsværkstederne, hvor refleksionerne blev gjort kollektive og udviklet til fantasifulde fremtidsudkast og nye ideer til forbedring af tillidsrepræsentanternes læring. På et afsluttende værkstedsarrangement med tillidsrepræsentanterne præsente-

rede forskerne en opsummering af hvad dialogerne – for os at se – pegede i retning af, og her skete der igen justeringer.

3.1 Læring i frirum – med rod i erfaringerne

Hele processen har haft karakter af, at vi har forsøgt at skabe frirum til erfaringsbearbejdning og dialog. Når vi bruger ordet frirum betyder det, at der har været lagt megen vægt på erfaringsdiskussioner og ideer, der ikke skulle lande et bestemt sted, men som uden tryk udefra kunne give plads til både eftertanke og nytænkning.

Den første handlingsopfordring til tillidsrepræsentanternes læring i fremtiden handler om at skabe disse frirum til erfaringsbearbejdning og nytænkning. Tillidsrepræsentanterne i projektet gav udtryk for, at disse elementer havde været til stede i dele af deres tillidsrepræsentantuddannelse, men de foreslog også, at der skulle ske en styrkelse af frirummet i fremtidens tillidsrepræsentantlæring. Hvordan skal det forstås?



Der blev foreslået udviklingssamtaler med afdelingsformænd, med ledelse – ja sågar med almindelige kolleger på arbejdspladsen.

Understregningen af frirummets betydning peger dels på nogle tekniske pædagogiske ”greb”, som tillidsrepræsentanterne fremhævede fra selve forskningsprojektets arbejde, og dels indebærer det et oplæg til nye institutionelle læringsarenaer.

For det første blev den *lyttende atmosfære*, som kom til udtryk i interviewene, fremhævet som værdifuld i sig selv. Det vil sige, at organiseringen af læreprocesserne for tillidsrepræsentanterne i fremtiden i langt større udstrækning end i dag skal give plads til denne tætte individuelle erfaringsbearbejdning og fortælling om erfaringer. I forskningsværkstedet blev der lagt stor vægt på ”udviklingssamtaler for tillidsrepræsentanter”, og det skal netop læses i sammenhæng med forskningsprojektets læringsproduktive interview. Der blev foreslået udviklingssamtaler med afdelingsformænd, med ledelse – ja sågar med almindelige kolleger på arbejdspladsen. Disse udviklingssamtaler mener vi ikke bør tolkes som et udtryk for ”trimmet coaching” – som man fx ser udviklingssamtaler praktiseret i nogle virksomheder – men i højere grad som en efterlysning af sammenhænge, hvor der kan skabes rum for en længerevarende og sammenhængende fortælling om

den enkelte tillidsrepræsentants erfaringer og dilemmaer. Det er nemlig ikke, fordi tillidsrepræsentanterne forestiller sig, at udviklingssamtaler i snæver forstand skal give løsninger på alle deres dilemmaer og problemer – men udviklingssamtalen kan være det åndehul, hvor man ustresset får lejlighed til at standse op, tænke efter og skabe en fortælling om egne erfaringer som tillidsrepræsentant. Som det blev fremhævet af tillidsrepræsentanterne i forskningsprojektet, er den type fortællinger frugtbare for de fælles (netværks)-erfaringsudvekslinger, som de fleste allerede indgår i i dag.

Der er altså behov for at ruste afdelingsformænd og lignende personer til varetagelse af sådanne udviklingssamtaler. Men denne dimension i tillidsrepræsentanternes læring kan også styrkes i de formelle uddannelsesforløb. De fleste tillidsrepræsentanter fremhævede, at FIU-kurserne havde en væsentlig værdi i erfaringsudveksling – altså i en lytten til hinanden. At skabe gode rum og betingelser for denne proces kan ske i form af efteruddannelser af underviserne på forskellige tillidsrepræsentantkurser – efteruddannelse, som opøver, hvordan man kan arbejde på at skabe frirum til individuel eftertanke og erfaringsfortælling. Der er



Med ny solidaritet forstår tillidsrepræsentanterne netop en solidaritet mellem mennesker, der har forskellige behov: man kan og bør udvise solidaritet med kolleger, der har andre behov end ens egne – fx pga. forskellig alder, køn, etnicitet eller livssituation.

fx tæt korrespondance imellem visse former for interviewteknik og en underviserkompetence, der betoner skabelsen af frirum.

Forslag om en mere omfattende – og institutionaliseret – brug af mentorsamtaler ligger i det samme spor. Det fremgik af tillidsrepræsentanternes overvejelser, at mentormodellen, hvor en ældre tillidsrepræsentant støtter en yngre, ikke må udvikle sig til at være en lang påpegning af, hvad den unge gør forkert, men i højere grad skal lægge vægt på den lyttende og erfaringsbearbejdende dimension.

For det andet peger resultaterne af forskningsprojektet i retning af en styrkelse af det *kollektive frirum* i tillidsrepræsentanternes læring. Forskningsprojektets egne kollektive frirum var – som beskrevet ovenfor – fremtidsværkstederne og forskningsværkstederne. Det, der karakteriserer disse arbejdsformer – betragtet som frirum – er deres organisering af deltagernes *forskellighed* – ikke som et problem, der skal tackles, fordi det kan betyde manglende ”fælles fodslag”, men tværtimod som noget, der skal respekteres, og som kan danne grundlaget for det, som tillidsrepræsentanterne i værkstedsarbejdet kaldte ”ny solidaritet”. Med ny solidaritet forstår tillidsrepræsen-

tanterne netop en solidaritet mellem mennesker, der har forskellige behov: man kan og bør udvise solidaritet med kolleger, der har andre behov end ens egne – fx pga. forskellig alder, køn, etnicitet eller livssituation. Den ”gamle” solidaritet fokuserede mest på de fælles behov for social tryghed og lighed; mens den ”nye solidaritet” fokuserer på, at vi har forskellige behov, som vi skal understøtte hinanden i at få opfyldt. I ny solidaritet er der således en stor åbenhed overfor forskellighed – både politisk, socialt og kulturelt.

Begrebet om den ny solidaritet begyndte først at blive formuleret i det kollektive værkstedsarbejde. Dette bunders dels i, at en kollektiv refleksion i sig selv åbner for andre orienteringsmuligheder, dels i – og det er måske det afgørende for en ny solidaritet – at den utopiske åbning i værkstedets frirum, som jo er en systematisk dimension i den form for værkstedsarbejde, vi arbejdede med i projektet, netop gør det muligt og legitimt at forestille sig andre handlingsperspektiver end dem, der for den enkelte tillidsrepræsentant umiddelbart er til stede i det daglige arbejde. Skal tillidsrepræsentanternes læring i fremtiden spille op til, understøtte og matche en ”ny solidaritet”, er der behov for at skabe læringsare-



Et af forslagene var at organisere uddannelsesaktiviteter som ”vekseluddannelser”, hvor udgangspunktet er de konkrete problemstillinger, tillidsrepræsentanter møder i dagligdagen.

naer, hvor en sådan form for kollektivt frirum står i centrum.

Vi mener med baggrund i tillidsrepræsentanternes egne refleksioner i projektet, at fremtidens organisering af tillidsrepræsentanternes læring skal sætte både det individuelle og det kollektive frirum mere på dagsordenen. Det kollektive frirum skabes bedst i læringsarenaer, der på den ene side har en tæt tilknytning til dagligdagens erfaringer, og som på den anden side også befinder sig i en ”fri afstand” til dagligdagens realiteter. Et af forslagene var at organisere uddannelsesaktiviteter som ”vekseluddannelser”, hvor udgangspunktet er de konkrete problemstillinger, tillidsrepræsentanter møder i dagligdagen. Mellem seminarerne eller kursusperioderne kan tillidsrepræsentanterne arbejde videre med problemstillinger i praksis, som så igen kan udvikles videre på det næste seminar. Der blev også efterlyst systematisk arbejde med uddannelsesseminarer for tillidsrepræsentanter – seminarer, der på én gang skal forstås som læring og politikudvikling på områder, hvor tillidsrepræsentanterne mangler rygstød til at håndtere problemerne i det daglige arbejde på arbejdspladserne – ikke pga. en individuel uformåen, men fordi der kollektivt i fagbevægelsen ikke er

udviklet en tilstrækkelig politik og kultur, som tillidsrepræsentanterne kan trække på i forhold til håndteringen af disse områder, bl.a. håndtering af især de nye sociale problemer og konsekvenser af globaliseringen. Mere herom senere i kapitlet.

3.2 Tillidsrepræsentanternes læring og fagbevægelsens legitimitetsproblemer: politikudviklende seminarer

Det kollektive frirum er også begyndelsen til et svar på, hvordan der kan arbejdes med det, der i kapitel 2 er omtalt som problemer med manglende opbakning fra kolleger og kampen for anerkendelse. Det skinner tydeligt igennem projektets resultater, at anerkendelsesproblemet opleves som et problem, der også handler om kollegernes manglende interesse for fagbevægelsen – bl.a. udtrykt ved medlemsnedgang. Hvad er tillidsrepræsentanternes – og vores – anbefalinger til imødegåelse af dette? Som anført i kapitel 2 ser tillidsrepræsentanterne, der deltog i projektet, anerkendelsesproblemet både som et spørgsmål om, at tillidsrepræsentanten skal optræde mere upolitisk – i betydningen undgå at blive forbundet med et bestemt eller nogle bestemte politiske partier, og som et spørgsmål om, at der i forhold til en række



Svaret på dette paradoks blev i det afsluttende møde mellem forskergruppen og tillidsrepræsentanterne formuleret som et udspil om forsøg med *politikudviklende seminarer*.

problemstillinger som fx globaliseringen og nye sociale problemer (se nedenfor) – tværtimod mangler en politisk orientering i fagbevægelsen. Det kan lyde paradoksalt, at man både vil have en mere upolitisk tillidsrepræsentant og en mere politisk tillidsrepræsentant, der kan præsentere en samfundsmæssig politik på afgørende spørgsmål, som præger dagligdagen. Vi må forstå paradokset som et udtryk for, at fagbevægelsen i dag i for høj grad forbindes med, at man partipolitisk skal mene noget bestemt – eller i det mindste får at vide ”fra oven”, hvad man bør mene om vigtige spørgsmål; mens man omvendt som tillidsrepræsentant mangler nogle sammenhængende ”politiske” svar på de mest påtrængende spørgsmål, dvs. på problemstillinger som fx nye sociale problemer og globalisering.

Svaret på dette paradoks blev i det afsluttende møde mellem forskergruppen og tillidsrepræsentanterne formuleret som et udspil om forsøg med *politikudviklende seminarer*. Det blev forstået som seminarer, der afholdes af fagbevægelsen på tværs af forbund, og som har det kollektive frirum som udgangspunkt for at give (flere mulige politiske) bud på, hvordan man på et samfundsmæssigt plan fx kan imødegå nye sociale problemer, og på,

hvordan man kan forholde sig til de usikkerheder, der knytter sig til globalisering. Med dette ønske om en ny form for læringsrum markerer tillidsrepræsentanterne, at de forestiller sig, at der vil være interesse blandt deres kolleger rundt om i landet for at medvirke i sådanne seminarer, der med en åben horisont kunne blive et vigtigt led i en ny form for politikudvikling i fagbevægelsen.

Det blev også nævnt som en ide, at sådanne seminarer kunne omfatte deltagere fra arbejdspladserne, som ikke er tillidsrepræsentanter. Vi ser dette forslag som en ny form for læringsarena, der fastslår, at tillidsrepræsentanterne har brug for at kunne tale med kollegerne om de problemer, de ikke kan løse tilfredsstillende lokalt, og som derfor heller ikke kun er et spørgsmål om (manglende) individuelle kompetencer (”at være klædt på”). Der må derimod leveres en politisk og mere samfundsmæssig tolkning af sådanne problemstillinger. Det er ikke bare uproduktivt, men også uudholdeligt for den enkelte tillidsrepræsentant og for de menige kolleger på gulvet kun at se disse vanskeligheder som udtryk for en afmagt eller manglende kompetence i tillidsrepræsentantfunktionen. Vanskelighederne er et udtryk for, at der mangler kollektive politiske



Det betyder selvfølgelig ikke, at politikudviklende seminarer – som nye læringsarenaer – skal ses som en erstatning for fagbevægelsens formaliserede politikformulering, og den politikudvikling, som foregår her.

svar. Derfor tillidsrepræsentanternes efterlysning af, at fagbevægelsen skal sætte en ny politisk dagsorden. Sådanne politiske svar kan så på den anden side i det daglige også bidrage til at motivere kollegerne til at se værdien af at være med(lem) i fagbevægelsen.

Det står således som et samlet resultat af projektet, at tillidsrepræsentanternes læring (også) i fremtiden skal have en politisk dimension – samtidig med at der sker en kompetenceudvikling i retning af at blive bedre til at løse de opgaver, man støder ind i til daglig i arbejdet som tillidsrepræsentant. Men denne politiske dimension skal altså udvikles konkret i forhold til temaer, der tårner sig op på arbejdspladserne. Og ikke som skrivebordsarbejde i forbundene og LO.

Det betyder selvfølgelig ikke, at politikudviklende seminarer – som nye læringsarenaer – skal ses som en erstatning for fagbevægelsens formaliserede politikformulering, og den politikudvikling, som foregår her. Men de skal forstås som et afsæt for at få en ny form for input til politikformulering – et input som

giver prioritet til det, der kan ny-skabes i kollektive frirum med nær tilknytning til det daglige arbejde i tillidsrepræsentantfunktionen.

En mulig nydannelse i tillidsrepræsentanternes læring kunne være sådanne seminarer, der bygges op efter modellen fra projektets kollektive frirum – altså indledt af fremtidsværkstedslignende seminarer for tillidsrepræsentanter og ”menige” fra arbejdspladserne og på tværs af forbund. Følges disse op af forskningsværksteder eller lignende fora, kan der allerede i seminarerne påbegyndes en politisk dialog med fagbevægelsens formelle fora for politikudvikling. I forskningsværksteder kan der nemlig ske en inddragelse både af relevante eksperter i forhold til de temaer, der arbejdes med, og af ressourcepersoner fra fagbevægelsens politiske organisation. Forskningsværkstedets ”kollektivt frie” arbejdsmåde sikrer, at dialogerne får en produktiv forankring i det, der udvikles ”fra neden”.

Vi har i anden sammenhæng kaldt denne arbejdsmåde for ”omvendt participation eller deltagelse”⁴ –

4 Jf. Birger Steen Nielsen og Kurt Aagaard Nielsen (2006): *En menneskelig natur - aktionsforskning for bæredygtighed og politisk kultur*. Frydenlund, København.



Der vil være mange ubesvarede organisatoriske spørgsmål i forhold til åbningen af en sådan ny læringsarena. Måske kan den bygges op i forlængelse af nogle af de eksisterende projektorienterede FIU-uddannelser.

idet udgangspunktet ikke er, at den eksisterende politiske ledelse udarbejder sine forslag, som folk på gulvet så kan respondere på, men omvendt. Folk fra gulvet fremlægger og udformer praksisnære politikudkast, som eksperter og ”politiske professionelle” responderer på og går i dialog med.

Målet med sådanne seminarer er både at skabe ny politikudvikling fra neden og at kvalificere tillidsrepræsentanterne til den nødvendige politiske dialog, de skal have med deres kolleger. Det kunne også være en afgørende faktor for et løft i forhold til anerkendelsesproblemet.

I værkstedsarbejdet blev der talt og arbejdet meget med, hvordan man kan blive bedre til at ”sælge varen”. Der blev efterlyst kompetence til at sætte lys på ”de gode historier” og alt det, som fagbevægelsen har opnået igennem tiderne. Dette ”salgsarbejde” har imidlertid også en politisk side, som handler om at kunne vise hen til værdien af en kollektiv politisk strategi i forhold til de konkrete problemer, der hober sig op i dagligdagen. Hvis disse to sider af ”salgsarbejdet” ikke hænger sammen, så bliver værdien af at kunne formidle succeshistorier om tillidsrepræsentantarbejdets betydning alt for kortvarig.

Det vil selvsagt ikke være muligt fra den ene dag til den anden at etablere politikudviklende læringsarenaer for tillidsrepræsentanterne. Hvordan skulle man rekruttere? Hvem skal bestemme temaerne, der inviteres til? Hvordan skal tværfagligheden sikres? Osv. Der vil være mange ubesvarede organisatoriske spørgsmål i forhold til åbningen af en sådan ny læringsarena. Måske kan den bygges op i forlængelse af nogle af de eksisterende projektorienterede FIU-uddannelser. Som det blev formuleret på det sidste møde mellem forskerne og tillidsrepræsentanterne i projektet, burde det igangsættes som forsøg, der netop retter sig imod de temaer, som projektet dokumenterer som særligt påtrængende – nemlig globaliseringstemaet og spørgsmålet om ”de nye sociale problemer”.

3.3 Tillidsrepræsentanternes læring – mere end kompetenceudvikling

Vi har i *Den myndige tillidsrepræsentant – tillidsrepræsentanternes læring* brugt begrebet ”usædvanlige læreprocesser” som samlebetegnelse for det, der igennem hele projektet synes at gennemsyre ønskerne til fremtidens tillidsrepræsentantlæring. Med dette begreb peges der på behovet for at denne læring skal ske i form af en



Fagbevægelsens nuværende bestræbelser på at gøre tillidsrepræsentantuddannelse til noget, der kan give formelle kompetenceløft bør således gennemføres på en måde, der ikke løsner den fra det politiske – men derimod sådan, at det politiske indtænkes i de formelle kompetenceudformninger.

sammenfletning mellem at lære noget nyt – blive dygtigere til noget bestemt – og at bruge erfaringer fra dagligdagen. Usædvanlige læreprocesser er således ikke kun et spørgsmål om at blive mere professionel til at håndtere bestemte problemstillinger i arbejdet som tillidsrepræsentant; det er i lige så stor udstrækning et spørgsmål om at have personlige aspekter med i kompetenceudviklingen. Det er jo altid en konkret person, med et lige så konkret liv, der skal forvalte kompetencen.

Derfor skal der i usædvanlige læreprocesser være et stærkt element af selvbestemmelse – udformning af en egen måde at gøre det på – snarere end, at det er standardiserede procedurer og forskrifter, der skal dominere. Det er netop det aspekt, der tænkes på med ordet ”usædvanlig”. Usædvanlige læreprocesser er imidlertid heller ikke blot individualiserede, men – som det udtrykkes af tillidsrepræsentanterne i projektet – der skal være en eller anden form for (selvudviklet) fælles horisont, som den enkeltes kompetenceudvikling indgår i.

For mange tillidsrepræsentanter er det vigtigt, at den kompetence, de opnår igennem tillidsrepræsentantfunktionen og uddannelsen

også kan omsættes i et individuelt ”karriere”-perspektiv – altså til noget, de kan bruge som formel kompetence i forhold til nye livsudfordringer senere hen i karrieren. Men dette ønske overskygger ikke ønsket om den fælles horisont, fællesskabet eller behovet for at se tillidsrepræsentantlæringen i en politisk dimension. Fagbevægelsens nuværende bestræbelser på at gøre tillidsrepræsentantuddannelse til noget, der kan give formelle kompetenceløft bør således gennemføres på en måde, der ikke løsner den fra det politiske – men derimod sådan, at det politiske indtænkes i de formelle kompetenceudformninger.

Der er i projektets forslag til fremtidige læringsarenaer nogle bud på, hvordan man kan styrke de usædvanlige læreprocesser i et formelt uddannelsesudbud. Det sker bl.a. igennem en opprioritering af det, der ovenfor har været kaldt læring i frirum. Det er en nødvendig del af også mere formelle kompetenceudviklinger, fordi der i det moderne arbejdsliv – som beskrevet i kapitel 2 – er en række uløselige dilemmaer og konflikter, som man i realiteten ikke kan kvalificere sig ud af, men som kræver en både personlig og kollektiv fortolkning, hvis man skal kunne leve med dem, uden at man samtidig går op i limningen som menneske.



Der er behov for, at tillidsrepræsentanterne kan sætte mere (overenskomstsikret) tid af til netværksdannelser.

Men når det er sagt, kan tillidsrepræsentanternes læring positivt bidrage til en håndtering af såvel de traditionelle tillidsrepræsentantopgaver (generelle løn- og arbejdsforhold) som de nye opgaver, der også kalder på nye former for kundskaber, der er mindre afprøvede i fagbevægelsens uddannelseshistorie.

3.4 Globaliseringen som udfordring

Globaliseringen viser sig for tillidsrepræsentanterne som en række nye opgaver, der er knyttet til fyringstrusler og usikkerheder i forbindelse med outsourcing, fusioner, hastige og hyppige omstillinger i arbejdsopgaver og -organisation. Der opstår behov for at kunne arbejde med udvikling af tryghedsaftaler, opnå indflydelse på ledelsesdispositioner i forbindelse med udflytninger o.l. Her peger tillidsrepræsentanterne på behov for opkvalificering igennem mentorvirksomhed (lære af de erfarne), igennem netværksbaserede kurser, hvor gode historier bliver brugt som afsæt for at finde løsninger såvel som måder at håndtere det, der ikke umiddelbart kan løses. Det foreslås således, at kurser, der skal kvalificere til disse nye udfordringer, fx i stigende grad kan gennemføres i lokale tværfaglige netværk, hvor man er tæt på erfaringerne,

samtidig med, at der skabes læringsarenaer, der kan se på udfordringerne på en vis afstand. En sådan proces i retning af netværksbaserede uddannelser i relation til de nye opgaver foregår allerede en del steder – både i forbundsregi og (men knapt så ofte) i tværfagligt regi. Det tværfaglige anses for at være væsentligt, også for at den fælles horisont kan udvikles.

Der er behov for, at tillidsrepræsentanterne kan sætte mere (overenskomstsikret) tid af til netværksdannelser. Uden mulighed for at give netværksarbejdet en højere prioritet vil det blive for vanskeligt at imødekomme behovet for kompetenceudviklinger med en lokal eller decentral forankring. Når der i så høj grad efterlyses en decentral og praksisnær undervisning og læring i forhold til netop globaliseringen, er det, fordi man står over for en uoverskuelighed, som kun synes gennemtrængelig, hvis den åbnes med udgangspunkt i den måde, problemerne viser sig på lokalt. Det er grunden til, at netop globaliseringen i en del områder har givet anledning til netværk i regioner og på tværs af landegrænser.

Flere tillidsrepræsentanter i projektet har haft gode erfaringer med at etablere kontakter til til-



” Fagbevægelsen kan centralt fra styrke en ny form for kompetenceudvikling i netværk, ved at underviserne i stigende grad kommer ud i områderne og eventuelt selv tager initiativ til interview med tillidsrepræsentanter.

lidsrepræsentanter og arbejdere i andre lande. Der er bl.a. erfaringer med at være med til at starte en egentlig organisering af arbejdere op på en fabrik i udlandet, som en danskejet virksomhed har flyttet produktion til. Sådanne initiativer vil der være al mulig grund til (fortsat) at støtte, og der er næppe tvivl om, at initiativerne står så meget desto stærkere, når der er ”menige” tillidsrepræsentanter med i det internationale arbejde. Her kan netværk og uddannelsesaktiviteter med fokus på globaliseringstemaer være med til at støtte tillidsrepræsentanterne.

Fagbevægelsen kan centralt fra styrke en ny form for kompetenceudvikling i netværk, ved at underviserne i stigende grad kommer ud i områderne og eventuelt selv tager initiativ til interview med tillidsrepræsentanter, som i sådanne ”interview-frirum” kan skabe fortællinger – individuelt eller kollektivt – om de læringsbehov, der i særdeleshed trænger sig på lokalt. Dette kan være et led i forarbejdet til fx en offensiv for en formel tillidsrepræsentantuddannelse omkring globaliseringstemaet, som så evt. kan gennemføres som netværksdannende og/eller netværksbaseret uddannelse. I netværk lærer man af hinandens gode og dårlige erfaringer, og underviserne

skal i stigende grad kunne tilbyde undervisning, der kan løfte denne erfaringsudveksling med fx regelkundskab, gode arbejdsprocedurer for netværksarbejde mv. Men igen skal det understreges, at kompetenceudvikling gør det ikke alene – den skal gå i spænd med, at der samtidig arbejdes med en fælles politikudvikling – en samfundsmæssig forståelse af globaliseringstemaet og af, hvordan fagbevægelsen ikke bare lokalt på de enkelte arbejdspladser, men også samfundspolitisk kan stille noget op med de nye former for usikkerhed fleksibilisering m.m.

3.5 De nye sociale opgaver

Det andet stærkt markerede felt af nye opgaver for tillidsrepræsentanterne bliver kaldt ”nye sociale opgaver”. Vi har i *Den myndige tillidsrepræsentant* nærmere forsøgt at indkredse, hvad feltet består af. I denne rapport har vi kun i overskrifter været inde på aftegningen af, hvad tillidsrepræsentanterne ser som de nye sociale opgaver. De henviser først og fremmest til, at flere og flere af medarbejderne i ”deres” virksomheder får mange forskellige former for personlige problemer, der kan række fra stress over mobning, følelse af ikke at kunne følge med eller ikke at kunne få hjemmelivet til at hænge sammen med arbejdslivet til deci-



» Hvis de nye sociale opgaver formuleres som løsevne eller uafhængige af tillidsrepræsentanternes kerneopgaver, bliver det i praksis umuligt for den enkelte tillidsrepræsentant at finde kriterier for, hvad han eller hun skal gå ind i eller lade ligge.

derede psykosomatiske sygdomme. Eftersom de nye sociale problemer mest kommer til udtryk som subjektive vanskeligheder, rejser der sig for tillidsrepræsentanterne et helt nyt læringsbehov, som i den korte version hedder behov for psykologikurser, menneskekundskab, kommunikation osv.

Den udbredte tilstedeværelse af nye sociale opgaver, som tillidsrepræsentanterne beskriver, får dem til at efterspørge kurser, der kan hjælpe dem til at varetage disse opgaver. De efterspørger og deltager allerede i vid udstrækning på "personlighedsudviklende kurser" af forskellig art og kurser med fokus på særlige psykologiske teknikker. Der er gennemgående stor tilfredshed med kurserne, men der er også tillidsrepræsentanter, der udtrykker, at de har mere behov for at udvikle sig i tæt samspil med kolleger og lokalafdeling og i forhold til de konkrete opgaver, de står overfor i det daglige. Det kan tolkes som en afvisning af mulighederne for at kvalificere sig til de nye opgaver, men der kan også ligge en anden væsentlighed i betragtningen, nemlig et ønske om at se en sammenhæng mellem de sociale og psykologiske problemstillinger og den daglige varetagelse af hvervet koblet til dets traditionelle kerneopgaver. Det sidste

understreges af, at mange af tillidsrepræsentanterne følte, de havde svært ved at sætte grænser for, hvad de skulle gå ind i og ikke gå ind i. Hvis de nye sociale opgaver formuleres som løsevne eller uafhængige af tillidsrepræsentanternes kerneopgaver, bliver det i praksis umuligt for den enkelte tillidsrepræsentant at finde kriterier for, hvad han eller hun skal gå ind i eller lade ligge. Man havner i et uløseligt grænsesætningsproblem.

Udskillelsen af en særlig personlig kvalificering, praktisk fx i form af psykologikurser osv., har – ud over at kunne blive et potentielt grænseløst og uoverskueligt kvalificeringskrav til den enkelte tillidsrepræsentant – to andre aspekter, som hænger sammen med aftegningen af læringsbehov for fremtidens tillidsrepræsentant.

Det ene aspekt er, at ved udskillelsen af personlige, sociale og psykologiske "problemer" som et eget felt bliver det også nemt til noget, der skal behandles ved hjælp af egne, specialiserede "værktøjer" (en helt særlig professionalisme), og man risikerer at tillidsrepræsentanthvervet dermed bliver mindre helhedsorienteret. Problemerne risikerer at blive reduceret til selvstændiggjorte personlige og sociale problemer uden kobling – og



» På et lidt mere praktisk niveau peger tillidsrepræsentanterne på, at læring om og håndtering af de nye sociale problemer skal have udgangspunkt i de *gode eksempler* – og gerne med direkte medvirken af personer, som har været i brændpunktet – og er kommet godt igennem deres problemer

uden at man søger efter en kobling – til den hverdagslige helhed og sammenhængen med udviklingen i arbejdsforhold, personalepolitik osv. Men netop *den* sammenhæng er tillidsrepræsentantens (og fagbevægelsens) indgang til problemerne – ikke for at opløse de personlige problemer i (fag)politiske, men for at gøre dem mere håndterlige – også for den enkelte person – ved at afindividualisere dem.

Det fører over i det andet aspekt, der drejer sig om afkoblingen af sociale og personlige problemstillinger fra den samfundsmæssige helhed, der betinger og er med til at skabe problemerne. Vi ser det fremdeles som en særlig opgave for fagbevægelsen at reformere almene forhold i samfundet, der ned sætter velfærd og livskvalitet. Det må også afspejle sig i tillidsrepræsentanternes tilgang til de nye sociale opgaver, dvs. at der er en pointe i at fastholde arbejdet med de nye sociale opgaver som en del af eller indskrevet i det øvrige tillidsrepræsentantarbejde. Det kan imidlertid kun ske, hvis der – fx på de omtalte politikudviklende seminarer – arbejdes med ”de nye sociale problemer” som emne. Hvad er det, der er på spil, og hvilke skridt kan og bør fagbevægelsen tage samfundsmæssigt, på arbejdspladserne og i forhold til den enkelte?

På et lidt mere praktisk niveau peger tillidsrepræsentanterne på, at læring om og håndtering af de nye sociale problemer skal have udgangspunkt i de *gode eksempler* – og gerne med direkte medvirken af personer, som har været i brændpunktet – og er kommet godt igennem deres problemer. Med et sådant udgangspunkt åbnes der nemlig også for at gøre koblingen til de øvrige tillidsrepræsentantfunktioner mere naturlig eller erfaringstilknyttet. Konkluderende kan vi sige, at læring i forhold til nye sociale problemer også bør præges af det, vi har kaldt usædvanlige læreprocesser, dvs. at den skal have udgangspunkt i de konkrete udfordringer, gøre brug af sammenfletning mellem arbejdet med den konkrete historie på arbejdspladsen og bearbejdningen af den i et frirum. Det giver mulighed for at anskue sagerne eller problemerne på et samfundsmæssigt, et virksomhedsmæssigt og et individuelt niveau. Nye sociale problemer er på lige fod med globaliseringen et tema, der i stigende grad vil sætte præg på tillidsrepræsentanternes arbejde og læring.

Vi kan ikke ud fra det gennemførte projekt sige, hvilke konkrete nyudviklinger af kursusvirksomheden, der skal prioriteres, men vi kan med baggrund i tillidsrepræ-



... hvordan fremtidens tillidsrepræsentant skal se ud. Om det skal være en supertillidsrepræsentant, eller det skal være en deltager i en social bevægelse, som han/hun er medskaber af, og som de individuelt får opbakning fra.

sentanternes egne ideer og forslag sige, at der er en lyst og vilje til at gøre disse to temaer til omdrejningspunkt for en ny politikudvikling i sammenhæng med en konkret opøvelse af kompetence til at håndtere problemerne i dagligdagen – ikke som en ny sagsbehandlerfunktion, men som en integreret del af hvervet. Så kan området ”nye sociale problemer” blive afsæt for en ny både samfundsmæssig og lokal offensiv i fagbevægelsen – en offensiv, der i dag er meget få andre instanser i samfundet – om overhovedet nogen – der tager alvorligt.

3.6 Konklusion: Nye veje for fagbevægelsen – med tillidsrepræsentanterne i centrum

I kapitel 1 af denne rapport rejste vi spørgsmålet om, hvordan fremtidens tillidsrepræsentant skal se ud. Om det skal være en supertillidsrepræsentant, eller det skal være en deltager i en social bevægelse, som han/hun er medskaber af, og som de individuelt får opbakning fra. I forhold til de under-

søgelser, vi refererede i kapitel 1, er nærværende projekt karakteriseret ved i høj grad at have udviklet ideerne og forslagene til fremtidens tillidsrepræsentant i en kollektiv dialog mellem tillidsrepræsentanter fra forskellige forbund og imellem disse tillidsrepræsentanter og ressourcepersoner fra fagbevægelsen og forskere i feltet⁵. Vi har med andre ord metodisk vægtet en tilgang, der i stedet for blot at registrere behov hos enkelte tillidsrepræsentanter, har arbejdet med behovene og perspektiverne i en kollektiv dialog og med vægt på eftertanke og muligheder for at afprøve forskellige utopiske perspektiver i dialogerne. Denne tilgang viser efter vores opfattelse sin styrke ved, at der i løbet af arbejdet sker en gradvis udvikling af forståelsen af læringsbehovene. Men den viser også, at der i denne udvikling i stigende grad udfolder sig et helhedsbillede af de udfordringer, som fagbevægelsen står overfor. Det er et helhedsbillede, som hverken overfokuserer samspillet med ledelsen eller arbejdet med

5 Det er selvsagt en begrænsning i projektet, at der ikke i højere grad har været stemmer inde, som repræsenterer arbejderne på gulvet. Det var ikke muligt i de rammer, der var til rådighed, at råde bod på denne skævhed. Til gengæld viste undersøgelsen, at tillidsrepræsentanterne anså samspillet med de ”menige” arbejdere i virksomhederne som et tema med høj prioritet - og som vi i undersøgelsen bl.a. har belyst i forhold til spørgsmålet om manglende anerkendelse.



Det, vi har praktiseret, er med andre ord en form for behovsundersøgelse, som lægger vægt på dialogen og på den individuelle og kollektive eftertanke. Det er karakteristisk, at en sådan undersøgelse også resulterer i svar og anbefalinger, som peger på læringsarenaer, hvor disse kvaliteter er påkrævede.

de sociale opgaver. Men som gradvis fletter hensyn på forskellige niveauer af tillidsrepræsentantarbejdet sammen, og som derigennem overvinder den fragmentering, som nemt kommer til at præge en mere overfladisk registrering af læringsbehov. Det får den konsekvens, at behovene så fremtræder som nogle, der kan imødekommes ved at indhente konsulenttydelser eller ad hoc-oprettede nye uddannelses tilbud, som modsvare et nyopstået behov. Det, vi har praktiseret, er med andre ord en form for behovsundersøgelse, som lægger vægt på dialogen og på den individuelle og kollektive eftertanke. Det er karakteristisk, at en sådan undersøgelse også resulterer i svar og anbefalinger, som peger på læringsarenaer, hvor disse kvaliteter er påkrævede.

Dermed får vi ganske vist ikke aftegnet et præcist billede af fremtidens tillidsrepræsentant, men et langt mere grumset billede af modsætningsfyldte situationer i hvervet. Vi får heller ikke aftegnet en klar profil af de undervisningsaktiviteter, som skal opbygge tillidsrepræsentanternes kompetence i fremtiden; men vi får til gengæld en række centrale bud på de nye læringsarenaer, der skal til, og de gamle, der skal styrkes for at til-

lidsrepræsentanten kan få sin verden til at hænge sammen. Heri er der også indeholdt forventninger og ønsker til kommende fagbevægelsesinitiativer, der kan fremme disse ønsker om at blive en god tillidsrepræsentant i fællesskab med andre – og ikke mindst de daglige kolleger på arbejdspladsen og tillidsrepræsentantkolleger i fagbevægelsen. Opsummerende kan disse ønsker og forventninger sammenfattes i:

- udviklingssamtaler med fx tillidsvalgte i lokalafdelinger og på arbejdspladser
- udviklingsarbejde på arbejdspladserne i samarbejde mellem tillidsrepræsentant og lokalafdeling – og forbund
- udbygget mentorordning
- politikudviklende seminarer
- læring i netværk – understøttet af formel uddannelse
- tværfaglige aktiviteter – understøttet af uddannelse
- udvikling af nye helhedsorienterede læringsaktiviteter i forhold til arbejdet med nye sociale problemer
- seminarer om internationalt samarbejde og globalisering.

I forskningsrapporten har vi sammenfattet profilen af fremtidens tillidsrepræsentant i udtrykket ”den myndige tillidsrepræsen-

tant”. Med dette begreb understreger vi, at nærværende undersøgelse peger i retning af en tillidsrepræsentantkultur og tillidsrepræsentantkompetencer, der kan håndtere de modsætningsfyldte situationer – bl.a. igennem en styrkelse af evnen til at formulere og formidle en sammenhæng mellem det, det kan gøres i den lokale sammenhæng, og det, der peger i retning af samfundsmæssige reformer. Det mest lovende perspektiv i undersøgelsen er således et perspektiv, der tilbyder en overvindelse af de overbelastninger og umulige arbejdsprioriteringer, som i høj grad har at gøre med hvervets nye opgaver – og som den enkelte tillidsrepræsentant, ofte alene, må slås med til daglig.

Litteratur

Gregersen, Camilla, Birger Steen Nielsen, Kurt Aagaard Nielsen, Finn M. Sommer og Niels Warring: *Den myndige tillidsrepræsentant – tillidsrepræsentanternes læring*. Fagbevægelsens Kompetencecenter og Roskilde Universitetscenter, 2005. (Rapporten kan rekvireres hos Institut for Uddannelsesforskning, P 10, Roskilde Universitetscenter, Postboks 260, 4000 Roskilde. Eller hos sekretær Vibeke Lihn: Tlf. 4674 2345 eller vibeke@ruc.dk. Hjemmeside: www.ruc.dk/inst10)

Jensen, Carsten Strøby, m.fl. (1998-1): *Tillidsrepræsentant '98 – en profil. Temarapport 1*. Tillidsrepræsentantundersøgelsen 1998. Landsorganisationen i Danmark, 1998.

Jensen, Carsten Strøby, Steen E. Navrbjerg og Nikolaj Lubanski (1998-2): *Fagbevægelsens tillidsrepræsentant: Forholdet til de faglige organisationer og overenskomstsyste*met. Temarapport 3. Tillidsrepræsentantundersøgelsen 1998. Landsorganisationen i Danmark, 1998.

Jensen, Carsten Strøby, Steen E. Navrbjerg og Nikolaj Lubanski (1998-3): *Fremtidens tillidsrepræsentant : arbejdsplads, politik og solidaritet. Temarapport 5*. Tillidsrepræsentantundersøgelsen 1998. Landsorganisationen i Danmark, 1998.

Jensen, Carsten Strøby, Steen E. Navrbjerg, Nikolaj Lubanski, Jesper Due og Jørgen Steen Madsen (1999-1): *Tillidsrepræsentanten i tal – en spørgeskemaundersøgelse af tillidsrepræsentantens arbejdsvilkår og holdninger*. Tillidsrepræsentantundersøgelsen 1998. Landsorganisationen i Danmark, 1999.

Jensen, Carsten Strøby, Steen E. Navrbjerg og Nikolaj Lubanski (1999-2): *På vej mod nye udfordringer – præsentation af en tillidsrepræsentantundersøgelse*. Tillidsrepræsentantundersøgelsen 1998 (resume). Landsorganisationen i Danmark, 1999.

Kristensen, Peer Hull: *Et grænseløst arbejde – en fantastisk fortælling om danske tillidsvalgtes arbejde med at sikre arbejde, indflydelse og fremtid i multinationale datterselskaber*. Nyt fra Samfundsvidenskaberne, 2003.

Lubanski, Nikolaj, Steen E. Navrbjerg og Carsten Strøby Jensen (1998): *Nye roller, ny viden: Tillidsrepræsentanten og de fagpolitiske uddannelser. Temarapport 4*. Tillidsrepræsentantundersøgelsen 1998. Landsorganisationen i Danmark, 1998.

Lubanski, Nikolaj, Carsten Strøby Jensen og Steen E. Navrbjerg (1999): *Tillidsrepræsentanten mellem krav og udfordringer – en analyse af tillidsrepræsentantuddannelse og fremtidige kompetencer*. Tillidsrepræsentantundersøgelsen 1998. Landsorganisationen i Danmark, 1999.

Møller, Iver Hornemann: *Arbejdspladsens tillidsmænd*. Teknisk Forlag, 1970. Socialforskningsinstituttets publikation nr. 45.

Navrbjerg, Steen E., Carsten Strøby Jensen og Nikolaj Lubanski (1998): *Den samarbejdende tillidsrepræsentant: Forhold til kolleger og ledelse. Temarapport 2*. Tillidsrepræsentantundersøgelsen 1998. Landsorganisationen i Danmark, 1998.

Navrbjerg, Steen E., Nikolaj Lubanski og Carsten Strøby Jensen (1999): *Tillidsrepræsentanten mellem arbejdsplads, fagforening og familie*. Tillidsrepræsentantundersøgelsen 1998. Landsorganisationen i Danmark, 1999.

Nielsen, Birger Steen og Kurt Aagaard Nielsen: *En menneskelig natur – aktionsforskning for bæredygtighed og politisk kultur*. København, Frydenlund. 2006.

En bibliografi over publikationer om fagbevægelse og fagforeningsuddannelse 1979-2006 fra Institut for Uddannelsesforskning, Roskilde Universitetscenter, findes på Instituttets hjemmeside: www.ruc.dk/inst10/arbejdsliv_laering/

Landsorganisationen i Danmark
Islands Brygge 32D
2300 København S
Tlf. 3524 6000
www.lo.dk

ISSN: 1600-3411
ISBN-10: 87-7735-765-5
ISBN-13: 987-87-7735-765-7
LO varenr. 2103