

039

Hvad ved vi om tillidsrepræsentantens arbejdsvilkår?

- et arbejdspapir til Projekt Øget Lokal Kompetence

Steen E. Navrbjerg

november 2003

Employment Relations
Research Centre
Department of Sociology
University of Copenhagen

Forskningscenter for
Arbejdsmarkeds - og
Organisationsstudier
Sociologisk Institut
Københavns Universitet

Linnésgade 22
DK – 1361 Copenhagen K
Tel: +45 35323299
Fax: +45 35323940
faos@sociology.ku.dk
www.faos.dk

Indledning	3
Nye krav til tillidsrepræsentanten	3
Tillidsrepræsentantens arbejdsvilkår	5
Tid til tillidsrepræsentantarbejdet	5
Tillidsrepræsentanten mellem ledere og kolleger	6
Centralt eller decentralt – emner i overenskomsten	7
Beskyttelse af tillidsrepræsentanter	8
Løn for tillidsrepræsentantarbejdet	9
Forholdet til fagforeningen	9
Tillidsrepræsentantuddannelse	10
Efteruddannelse	11
Ledere og uddannelse	11
Generelle overvejelser	11
Fremtidens tillidsrepræsentant	12
Referencer	12

Indledning

Tillidsrepræsentantens arbejdsvilkår ændrer sig med stor hast i disse år. Nye opgaver tegner sig, fx i forbindelse med nye lønsystemer (særligt i den offentlige sektor) og nye arbejdsorganiseringer. Også øget internationalisering betyder, at tillidsrepræsentanter må afsætte mere tid til tillidsrepræsentantarbejdet – og ofte også til efteruddannelse.

Men på hvilken måde påvirker disse krav tillidsrepræsentanterne? Hvordan opfatter de deres egne arbejdsvilkår? Dette arbejdsrapport vil diskutere nogle af de områder, som af tillidsrepræsentanter opleves problemfyldte – eller hvor man måtte ønske forandring. Med andre ord lægger dette papir op til nogle overvejelser over tillidsrepræsentanternes behov for støtte fra fagforening og/eller forbund. Nogle af de problemer, som tillidsrepræsentanterne oplever, lader sig løse inden for overenskomstens rammer, andre strækker sig ud over disse.

Overordnet har mange tillidsrepræsentanter i de senere år oplevet, at flere beslutninger er blevet lagt ud til dem lokalt – i modsætning til tidligere, hvor en større del af beslutninger om løn- og arbejdsvilkår blev truffet centralt. Det i sig selv påvirker tillidsrepræsentanternes arbejdsvilkår og dermed også deres krav til arbejdsvilkårene – men arbejdsrapporten vil også diskutere, om for meget er blevet lagt ud lokalt, og hvilke emner tillidsrepræsentanterne ønsker besluttet centralt, henholdsvis decentralt.

Arbejdsrapporten bygger primært på to kilder. Dels et fokusgruppeseminar, afholdt i august 2003 med ca. 40 tillidsrepræsentanter fra SiD, dels *Tillidsrepræsentantundersøgelsen 1998*, hvori tillidsrepræsentanternes arbejdsvilkår inden for hele LO-området blev belyst via 70 interviews og 7400 spørgeskemaer. Men også en række andre tekster inddrages i det omfang, de kan nuancere og perspektivere diskussionerne.

Nye krav til tillidsrepræsentanten

Som påpeget ovenfor betyder en lang række mere eller mindre sammenhængende faktorer, at kravene til tillidsrepræsentanterne øges kraftigt i disse år. I dette afsnit vil vi i punktform se lidt nærmere på de forhold, der sætter tillidsrepræsentanter og deres vilkår under pres.

- **Globaliseringen** (eller internationaliseringen)¹ betyder, at meget få virksomheder i dag kan sige sig fri for at være en del af den internationale verden. Hverken kapital, profit eller arbejdskraft er nationalt bundet, og alt kan i stigende grad flyttes rundt. Særligt den ufaglærte arbejdskraft, men i stigende grad også den faglærte arbejdskraft, bliver i stadig større grad udsat for konkurrence fra udviklingslande og/eller nye medlemmer af EU. Ny teknologi betyder, at viden og kompetencer i fx Indien kan bruges af danske firmaer på daglig basis – og dette er et kort, som spilles af ledelsen, når pokerspillet om løn- og arbejdsvilkår går i gang. Tillidsrepræsentanter i større

¹ Det diskuteres til stadighed, især blandt forskere, hvilken betegnelse der er den rette, når den øgede samhandel og konkurrence mellem lande skal beskrives. Nogen påpeger således, at der for Danmarks vedkommende ikke så meget er tale om en internationalisering som om en europæisering, fordi det i alt væsentligt er det europæiske marked og politiske system, vi forholder os til. Vi vil ikke her gå nærmere ind i denne diskussion, men blot konstatere, at der er tale om, hvad vi her vil kalde en globalisering.

virksomheder kan blive involveret i Europæiske Samarbejdsudvalg – en opgave, der både kræver overblik, indsigt og sprogkendskab.

- **Nye arbejdsorganiseringer** skaber nye former for solidaritet mellem lønmodtagere – eller mellem lønmodtagere og virksomhed. Arbejdsorganiseringerne kan være i form af teams, eller der kan være tale om det såkaldte Human Resource Management, hvor ledelsen af de menneskelige ressourcer bliver opprioriteret – som regel med det udtrykte ønske, at fleksibiliteten skal øges. Et biprodukt af nye arbejdsorganiseringer er, at der skabes nye former for solidaritet. Ledelsen tilbyder måske mere individuelle ordninger for løn og arbejdsvilkår, og det kan på sigt betyde, at fællesskabet medarbejderne imellem svækkes. (Navrbjerg, 1999). Også etablering af teams eller selvstyrende grupper spiller en betydelig rolle i nye arbejdsorganiseringer, og teamorganiseringer kan påvirke magtforhold og solidaritet. Ofte er der med teams tale om en uddelegering af ansvar og kontrol til mindre grupper. Gruppen har ansvaret for, at aftaler om levering af serviceydelser eller produkter overholdes, hvadenten kunden i næste led er andre grupper på virksomheden eller en kunde udefra virksomheden. Teams er imidlertid også en mulighed for at uddelegere kontrol af den enkelte medarbejder til kolleger – og dermed kan mellemledere spares. Men samtidig kan der opstå magtrelationer mellem førhen ligestillede kolleger (Navrbjerg 1999, Bäcklund 2003).² Tillidsrepræsentantens rolle kan i en sådan situation være særdeles udsat.
- **Individualisering** – både i bred samfundsmæssig forstand og knyttet til de aftaler, som indgås mellem arbejdsgiver og arbejdstager – betyder, at medlemskab af fagforeningen ikke i dag står som et oplagt valg for den enkelte. Og for så vidt, at tillidsrepræsentanten repræsenterer fagforeningen, er det heller ikke i dag givet, at den enkelte respekterer og følger tillidsrepræsentanten i samme grad som før. Med andre ord skal tillidsrepræsentanten i dag argumentere stærkere for den opbakning, han eller hun før i tiden måske fik nærmest automatisk.
- **Involvering** af tillidsrepræsentanter i strategiske og økonomiske beslutninger såvel som personalepolitik bliver stadig mere udbredt. Ofte er ledelsen interesseret i, at beslutninger bliver truffet i samarbejde med medarbejderne – altså ofte med tillidsrepræsentanten. Det sætter tillidsrepræsentanten i en speciel situation, hvor man kan komme ud for at sige ja til mindre populære beslutninger, som man så siden skal ud og forsvare for kolleger, der ikke kender hele baggrunden. Involvering kræver altså indsigt og viden, fx om økonomi.
- **Uddannelse og omstillingsevne** er krav, der fylder stadig mere i personalepolitikken på virksomhederne. Den veluddannede arbejdskraft har betydeligt bedre chancer for at klare sig på det internationale marked end den dårligere uddannede. Det er for så vidt ikke nyt, at jobs med lave kvalifikationsgrader inden for industrien flyttes til udlandet, hvor den lavt uddannede arbejdskraft er billigere. Men en ny tendens er, at stadig flere jobs med et højt kvalifikationsniveau er under pres, fordi virksomhederne kan få leveret de samme ydelser i andre lande for 1/10 af prisen.³ Det betyder, at god ud-

² Trods en generelt tendens til stadig mere gruppestyret arbejde og uddelegering af ansvar, er der betydelige forskelle på, hvor udbredt denne form for arbejdsorganisering er – selv når meget ens lande sammenlignes. Således anvender 91% af virksomheder i Sverige team-work – tallet for Danmark er 74% og for Norge 69%. Uddelegering af ansvar til gruppe finder sted i 56% af virksomheder i Sverige, mens kun 30% (!) af danske virksomheder vælger en sådan tilgang – et tal der er tæt på det portugisiske 26%. (OECD's Employment Outlook 1999, s.185-186). Der er således betydelige nationale og branchemæssige forskelle på, hvor udbredte nye arbejdsorganiseringer er – selv i ellers sammenlignelige lande.

³ Senest har SAS meddelt, at man udflytter 170 jobs inden for SAS til Indien, hvor billetter så behandles af lokale operatører for en månedsløn, der er væsentligt lavere end i

dannelse ikke er en garanti for tryghed i ansættelsen – hvis der i andre lande kan leveres samme kvalifikationer til væsentligt lavere priser. Det skal understreges, at der er parallelle processer på spil – nogle jobfunktioner opkvalificeres, mens andre nedgraderes. Og atter andre nye lavkvalifikationsjob opstår inden for brancher, som kun kan servicere i hjemlandet – fx i call-centre, hvor en afgørende kvalifikation er at kunne tale nationalsproget, men hvor kvalifikationskravene er stærk begrænsede. Her er tale om meget ensidigt og ikke særligt kvalifikationskrævende arbejde – som tilmed er elektronisk kontrolleret via datafiler, der viser medarbejdernes aktivitet i løbet af dagen ned til sekunder. Disse forhold skal tillidsrepræsentanten tilpasse sig og forhandle under.

- **Decentralisering** af overenskomst- og aftalesystemet bliver stadig mere udbredt – igen udtryk for et øget behov for fleksibilitet på arbejdspladsniveau. Virksomhederne – både ledere og (ofte) medarbejdere - ønsker fleksibilitet, så produktion og arbejdsvilkår kan tilpasses henholdsvis kundekrav og medarbejderkrav. Derfor laves på stadig flere områder rammeaftaler – og disse rammeaftaler skal udfyldes af parterne lokalt. Decentraliseringen betyder, at stadig flere opgaver lægges fra det centrale niveau ud til virksomhederne, hvor det så ofte er tillidsrepræsentanten, der skal forhandle en lokal aftale hjem – baseret på centralt fastsatte rammeaftaler.

Alt i alt kan man tale om en udvikling, der går i retning af stadig mere fleksible og individuelle løsninger – både hvad angår arbejdets organisering og hvad angår aftalesystemet. Men samtidig er behovet for disse fleksible løsninger netop betinget af nogle ydre forhold, som ikke kan styres hverken lokalt eller nationalt – for en øget internationalisering eller globalisering ændrer de vilkår, danske virksomheder skal arbejde under.

Det skal også understreges, at der er tale om parallelle forløb, hvor nogle oplever en rivende udvikling i retning af øget individualisering, opkvalificering, krav om fleksibilitet etc. – mens andre oplever nedgradering, mere ensidigt og gentaget arbejde, mindre personlig fleksibilitet og måske til sidste marginalisering. Selv inden for samme virksomheder kan de to modsatrettede bevægelser finde sted på samme tid, og nogle bliver tabere, andre vindere (Bäcklund (1)).

Tillidsrepræsentantens arbejdsvilkår

De mange nye og komplekse arbejdsbetingelser, som er beskrevet ovenfor, stiller som nævnt store krav til tillidsrepræsentanterne. Vi vil i det følgende se nærmere på nogle af de områder, der af tillidsrepræsentanten kan opfattes som problematiske, når de mange og komplekse opgaver skal løftes. Dermed lægges også op til en diskussion af, hvordan de centrale parter bedst muligt kan servicere tillidsrepræsentanten.

Tid til tillidsrepræsentantarbejdet

Tid er uden sammenligning det, som tillidsrepræsentanter efterlyser mest, når der spørges til, hvad der kunne lette dem i det daglige arbejde. I 1998 angav tillidsrepræsentanter inden for LO-området, at de i gennemsnit brugte ca. 5 timer om ugen til tillidsrepræsentant-arbejde, men dette tal dækker over store

Danmark. Også Berlingske Lokaltidende har flyttet nogle af deres aktiviteter vedrørende opsætning af reklameaviser til Bangla Desh – skønt få dér forstår de ord og sætninger, de konstruerer.

variationer. 53% angav således at bruge fra 0 til 2 timer til arbejdet, mens nogle – dog kun et fåtal – brugte op til 50 timer om ugen.

Men er der tid nok? 52% af tillidsrepræsentanterne i LO gav i 1998 udtryk for, at de ikke syntes, at de havde tid nok til arbejdet. Men blandt SiD's medlemmer var det kun 44%, der fandt, at de havde for lidt tid til tillidsrepræsentantarbejdet – og det er på trods af, at netop SiD'ere faktisk bruger lidt mere tid end gennemsnittet af LO tillidsrepræsentanter til arbejdet – nemlig i gennemsnit 9,6 timer om ugen mod 8,2 timer for LO som helhed. Men SiD'ere bruger også mere af deres fritid til arbejdet - ud af de 9,6 timer er 3,5 timer nemlig fritid – og her bruger LO tillidsrepræsentanten i gennemsnit 3 timer.

Problemet har man nogle steder løst ved at lave aftaler om et fast antal timer til tillidsrepræsentant-arbejde. I 1998 angav 13% inden for hele LO-området således, at man havde en aftale om et fast antal timer – men der var altså stadig 87%, som ikke havde en sådan aftale.

I mange overenskomster stipuleres det, at der skal gives fornøden tid til tillidsrepræsentant-arbejde. Det tilbagevendende spørgsmålet er jo så, hvad 'fornøden tid' er. En aftale om et fast antal timer betragtes af mange som mindre hensigtsmæssig, fordi der netop er betydelige sæsonvariationer. I perioder op til lønforhandlinger er der brug for mere tid, i andre perioder er der brug for mindre. Derfor er det kun for nogle, en aftale om fast antal timer er en løsning – for andre vil det være relativt ligegyldigt, fordi de alligevel ikke kan afsætte en fast ugentlig tid til arbejdet.

Interessant nok var det i Tillidsrepræsentantundersøgelsen 1998 kun 29% af de adspurgte, der gav ledelsen skylden for tidsmangel. Årsagen til tidsmanglen rettes mere indad, mod den enkelte selv – 42% angav således, at de selv skulle indhente det arbejde, som de ikke kunne nå pga. tillidsrepræsentantarbejde; og 47% angav, at kollegerne skulle lave deres arbejde. Disse tal antyder, at tillidsrepræsentanter er ret selvkritiske og stiller store krav til sig selv, når de skal vurdere, hvad de *kan* nå i forhold til hvad de *burde* nå.

Tillidsrepræsentanten mellem ledere og kolleger

At være tillidsrepræsentant er og har altid været en udfordring. Men i de senere år betyder de stadig mere komplekse sammenhænge, som tillidsrepræsentanten bliver involveret i, at den enkelte tillidsrepræsentant kan blive tvunget til at tage beslutninger, som ikke er lige populære blandt kollegerne. Både hvad angår personalepolitik og hvad angår økonomi og budgetter bliver tillidsrepræsentanter i stadig større grad rådspurgt af ledelsen – hvis de da ikke ligefrem er med til at træffe beslutninger.

Dette er imidlertid ikke uden omkostninger. På den ene side giver det indflydelse og medbestemmelse – på den anden side kan det også give problemer, hvis man er med til træffe upopulære beslutninger her og nu, som måske på langt sigt kan være til gavn for virksomheden som helhed. Det kan skabe loyalitetskonflikter.

I Tillidsrepræsentantundersøgelsen 1998 angav 17% at have svært ved at være så loyal over for ledelsen, som de bør være, mens 15% syntes at have problemer med loyalitet over for kollegerne. 8% følte, at de har loyalitetsproblemer i forhold til både ledelse og kolleger.

Et andet udtryk for øget involvering af medarbejderrepræsentanter i personalepolitik er deres deltagelse i ansættelse og afskedigelse af kolleger. Det er forventeligt, at en relativt stor del af tillidsrepræsentanter inden for LO har indflydelse på ansættelse medarbejdere – i 1998 havde ca. 61% indflydelse på dette. Men det er måske lidt overraskende, at næsten lige så mange – nemlig 58% - faktisk havde indflydelse på afskedigelse af kolleger. Interview tyder på, at det i stigende grad accepteres, at man som tillidsrepræsentant ikke kan frasige sig et ansvar i forbindelse med afskedigelser, hvis man har været med til ansættelserne. Eller som en tillidsrepræsentant siger det: 'Selvfølgelig skal vi være med til afskedigelser også. Hvis vi kommer til brylluppet, må vi også være med ved begravelsen' (Navrbjerg, 1999). Spørgsmålet er selvfølgelig, *hvor* involveret man kan være ledelsesbeslutninger, hvis man stadig skal kunne bevare sin troværdighed blandt kollegerne.

Når det gælder relationerne til ledelsen, er de generelt præget af en relativt høj grad af tillid. Det understreges af, at hele 91% i 1998 mente, at tillid mellem ledelse og tillidsrepræsentanter er afgørende for, om forhandlinger lykkes. Men tillid alene gør det ikke - 63% inden for LO mente, at det var vigtigt at kunne sætte hårdt mod hårdt i forhandlingerne med ledelsen. Og blandt SiD's medlemmer var dette tal noget højere – 72% af SiD's medlemmer mente, at dette var vigtigt. Men for at kunne sætte hårdt mod hårdt kræves opbakning fra kolleger og/eller det faglige bagland. Dette emne uddybes i de følgende to afsnit.

Centralt eller decentralt – emner i overenskomsten

Som påpeget i det indledende afsnit er en væsentlig årsag til, at tillidsrepræsentanter har fået flere og mere komplekse opgaver, at en række forhold i overenskomsten er blevet decentraliseret. Men hvilke opgaver skal lægges ud til parterne decentralt – og hvilke skal blive på centralt plan? Tillidsrepræsentantundersøgelsen 1998 gav nogle bud på, hvilke emner tillidsrepræsentanterne ønskede diskuteret centralt, og hvilke man ønskede beslutningskompetence til decentralt.

Hvad bør overvejende forhandles centralt?

Overarbejde:	37%
Efteruddannelse:	43%
Løn:	47%
Arbejdstid:	54%
Arbejds miljø:	58%
Ferieregler:	66%
Afskedigelsesregler:	77%
TR-vilkår:	77%
Barselsregler:	88%

Som det fremgår, er der en række forhold, som et relativt stort flertal af tillidsrepræsentanter ønskede forhandlet centralt: Det gælder først og fremmest barselsregler, som 88% syntes skulle forhandles centralt; men også afskedigelsesregler og ikke mindst tillidsrepræsentantvilkår mente et stort flertal (77%)

skulle forhandles af de centrale parter. Også ferieregler og arbejdsmiljø mener et flertal bør bestemmes centralt.⁴

Taget i betragtning, at mange arbejdspladser de sidste 10-15 år har efterspurgt mere fleksible arbejdstidsregler – hvilket overenskomsten også i de senere år har åbnet op for – er det måske lidt overraskende, at hele 54% i 1998 stadig ønskede arbejdstiden bestemt centralt. Der kan være to forklaringer herpå: Den ene er, at spørgsmålet kunne forstås på to måder: Når det gælder den gennemsnitlige arbejdstid er der næppe tvivl om, at så godt som alle tillidsrepræsentanter mener, at den skal være 37 timer. Men når det gælder mulighederne for at variere arbejdstiden fra uge til uge – fleksibel arbejdstid - vil mange formentlig mene, at der skal være betydelig fleksibilitet i overenskomsten.⁵ Men der var altså stadig i 1998 en hel del tillidsrepræsentanter, som helst ikke vil diskutere arbejdstidsspørgsmålet med ledelsen på arbejdspladsen.

I denne sammenhæng er det selvfølgelig særligt interessant, at 77% af tillidsrepræsentanterne i LO-undersøgelsen i 1998 mente, at deres egne arbejdsvilkår burde forhandles centralt. Et flertal ønskede altså klart, at betingelserne for at bestride hvervet skule sættes centralt. Men der er altså så også 23% som mente, at de godt selv kunne forhandle deres egne arbejdsvilkår. Det kan diskuteres, om dette er meget eller lidt – men det er dog godt hver fjerde tillidsrepræsentant, som mente at have styrken til at kunne gøre arbejdet mindst lige så godt som eller bedre end de centrale parter.

'Skuffe-aftaler' eller 'lokums-aftaler' – altså aftaler, som bryder med overenskomsterne – kan ses som udtryk for, at man lokalt ikke oplever nok fleksibilitet i overenskomsten. Derfor er det, når man diskuterer centralisering versus decentralisering, interessant at se på, hvor mange der har indgået sådanne aftaler. I alt 18% af LO's tillidsrepræsentanter angav i undersøgelsen i 1998 at de havde indgået sådanne aftaler. Blandt SiD's medlemmer var der dog lidt flere end i LO som helhed, der havde indgået skuffe-aftaler – nemlig 25%.

Da vi ikke har de samme data fra tidligere undersøgelser, er det vanskeligt at se, om der er tale om en bevægelse i en bestemt retning – det vil sige, om der er emner, som tillidsrepræsentanterne over de sidste 10-15 år har ønsket mere centrale eller lokale, eller om der blev indgået flere skuffe-/lokums-aftaler i 1998 end tidligere.

Beskyttelse af tillidsrepræsentanter

Som det fremgår af ovenstående, var der mange tillidsrepræsentanter, der ønskede deres vilkår bestemt centralt. Men hvad er det, der sikrer tillidsrepræsentanternes tryghed? Nedenstående skema giver en indikation:

Hvilke forhold er vigtigst for din tryghed som tillidsrepræsentant i ansættelsen?

Mine kollegers opbakning i kritiske situationer	51%
De fagretlige regler, der beskytter	

⁴ Det har ikke været muligt at skaffe alle tal for SiD's tillidsrepræsentanter – men hvad angår holdningen til afskedigelsesvilkår, er der ikke forskel mellem SiD-medlemmer og LO-gruppen som helhed. Man kunne derfor forvente, at der heller ikke er de store udsving på de øvrige områder mellem LO-gruppen som helhed og SiD.

⁵ Netop når det gælder spørgsmålet om arbejdstid, skal tallene tages med et vist forbehold. Netop gennem de seneste år, er både medarbejderes og lederes forhold til arbejdstid undergået en stor forandring, og tallene her er fra 1998.

tillidsrepræsentanter mod afskedigelse	26%
Opbakning fra fagforeningen	16%
Ved ikke/ubesvaret	7%

Som det fremgår, vurderede 26% i 1998, at de fagretlige regler har betydning for deres tryghed i ansættelsen. Blandt de, der mente at fagretlige regler havde en betydning, var kun 11% af de unge (under 30 år) – men det blandt de ældre (over 60 år) er hele 36%, der fandt, at fagretlige regler havde betydning for deres tryghed i hvervet som tillidsrepræsentant. Men fagretlige regler er slet ikke det vigtigste – langt flere, nemlig 51%, mente, at deres kollegers opbakning er den afgørende faktor.

Sammenstillet med, at godt hver fjerde finder, at de godt selv kan forhandle deres vilkår, kan disse tal antyde en vis arbejdspladsorientering, når det gælder tillidsrepræsentantens vilkår. Eller skåret lidt groft: For et relativt stort mindretal er det meget godt med fagretlige regler og fagforeningens opbakning – men når det virkelig strammer til, er det kollegaerne opbakning på arbejdspladsen og tillidsrepræsentantens forhold til ledelsen, som for den enkelte tillidsrepræsentant er afgørende for den styrke, legitimitet og tryghed, han eller hun kan opnå.

Løn for tillidsrepræsentantarbejdet

Traditionelt har spørgsmålet om løn for tillidsrepræsentant-arbejde været stærkt omdiskuteret. Nogle mener, at hvervet bør bestrides uden nogen form for aflønning, fordi man 'bør' gøre det, eller fordi man ellers kan komme i lommen på ledelsen. Andre finder det kun ret og rimeligt, at tillidsrepræsentanter tildeles et tillæg – ikke mindst fordi det ofte vil være vanskeligt via det almindelige arbejde at yde den ekstra indsats, der kunne udløse et tillæg. Inden for LO-området mente 52%, at et løntillæg ville kunne gøre jobbet som tillidsrepræsentant mere attraktivt. Her var imidlertid betydelige forskelle mellem aldersgrupper – de yngre var noget mere interesseret i løntillæg end de ældre. Således angav 62% af tillidsrepræsentanter under 30 år, at jobbet ville være mere interessant, hvis der var et løntillæg tilknyttet hvervet – blandt de over 60 år var det kun 44%, der fandt, at løntillæg kunne motivere.

Forholdet til fagforeningen

Arbejdet som tillidsrepræsentant drejer sig også om kontakten til fagforeningen. Det er gennem fagforeningen, man som tillidsrepræsentant modtager sin uddannelse og de generelle retningslinjer for, hvordan man skal forholde sig til forskellige tiltag i overenskomsten. Det er fagforeningen, der skal træde ind og bakke op, når der er konflikter med ledelsen. Og det er fagforeningen (eller forbundet), der indgår de overenskomster, som sætter normerne og emnerne for det daglige samarbejde.

Den gode nyhed er, at 77% tillidsrepræsentanterne i LO i 1998 var tilfredse med fagforeningen, mens 13% var 'både-og'. 7% angav at være mere eller mindre utilfreds med den service, de modtager fra fagforeningen. Tallene for SiD svarer til tallene for LO-gruppen som helhed.

Blandt LO's tillidsrepræsentanter angav 47%, at de – hvis de havde en klub – fik økonomisk tilskud fra fagforeningen. Her angav kun 30% af SiD's tillidsrepræsentanter, at de fik økonomisk tilskud til klubarbejdet. Det skal dog understreges, at variationer fra forbund til forbund var meget store – inden for nogle

forbund angav 98%, at de fik økonomisk tilskud, mens der inden for andre forbund kun var 1%, der fik tilskud.

54% af LO-tillidsrepræsentanter mente i 1998, at de havde mulighed for at påvirke arbejdet i fagforeningen, mens 23% mente at kunne påvirke arbejdet i kredsen eller distriktet. Kun 17% mente i større eller mindre grad at kunne påvirke arbejdet i forbundet. Det skal dog bemærkes, at der for alle disse spørgsmåls vedkommende, var der bemærkelsesværdigt mange – 20-35% - der svarede 'ved ikke' eller som ikke svarede. Det kan tages som udtryk for, at relativt få prøver at påvirke arbejdet højere oppe i systemet – og da mange ikke prøver at få indflydelse, ved de måske heller ikke, om de *kunne* få mere indflydelse, hvis de prøvede.

En vigtig erfaring – både fra Tillidsrepræsentantundersøgelsen 1998 og fra mere kvalitative studier (Navrbjerg, 1999) – er, at arbejdspladsen og kollegerne er det, der tæller for et stort flertal af tillidsrepræsentanter. Det vil sige, at fagforeningen kommer i anden række. Ikke sådan forstået, at fagforeningen ikke kan være vigtig for den enkelte som opbakning og serviceorgan – men en udbredt holdning blandt tillidsrepræsentanter er, at fagforeningen eksisterer for at skabe bedre forhold på arbejdspladsen. Det betyder også, at hvis fagforeningen er en barriere for det, som man ønsker gennemført på arbejdspladsen, er der ikke langt til, at den enkelte vælger at gå enegang i forhold til fagforeningen – hvis det er til fordel for kolleger og arbejdsplads. Man kan således tale om en tendens til en arbejdspladsorientering; både for medlemmer og for tillidsrepræsentanter kommer arbejdspladsen og dens overlevelse i første række, mens samfundet, fagforeningen, EU etc. kun får samme plads for så vidt, at det har med arbejdspladsen at gøre.

Tillidsrepræsentantuddannelse

Tillidsrepræsentanter har ret til tillidsrepræsentantuddannelse – i nogle forbund i op til fire uger om året. Den form for uddannelse, der i 1998 var mest efterspurgt, fremgår af nedenstående oversigt:

“Jeg kunne godt tænke mig at være bedre klædt på i forhandlinger med ledelsen på området....

-	forhandlingsevner	60%
-	regnskab & økonomi	48%
-	overenskomsterne	44%
-	bedre til at kommunikere	44%
-	det fagretlige system	40%
-	personaleledelse	33%
-	kendskab til organisationerne	20%
-	bedre skoleuddannelse	14%
-	bedre til sprog	6%

Det fremgår tydeligt, at forhandlingsevner og regnskab og økonomi var topscorere, når det gjaldt ønsker om uddannelse inden for tillidsrepræsentantfunktionen. Men også et grundigere kendskab til overenskomster og det fagretslige system efterspurgt af mange.

Gennemsnitlig 28% af LO's tillidsrepræsentanter havde i 1998 ikke været på kursus i forbindelse med jobbet som tillidsrepræsentant. Dette tal skal tages med et vist forbehold, for nogle af de adspurgte var nye i faget og havde endnu

ikke været på kursus. Men selv blandt tillidsrepræsentanter med mere end 10 år i hvervet, havde 21% ikke været på kursus. Blandt SiD's medlemmer var kursusaktiviteten en lille smule lavere end for gennemsnittet – 31% af tillidsrepræsentanter inden for SiD havde ikke været på kursus.

Efteruddannelse

Tillidsrepræsentanter er ligesom alle andre også berettiget til efteruddannelse som lønmodtager. Denne uddannelse kan, sammen med uddannelsen som tillidsrepræsentant, betyde, at tillidsrepræsentanten samlet kan være fraværende fra arbejdspladsen i op til seks uger om året. Herudover er der diverse møder med ledelsen, faglige møder m.m. Det kan give problemer i forhold til kollegerne, som kan mene, at tillidsrepræsentanten er for meget væk fra arbejdspladsen. Resultatet er ofte, at den enkelte tillidsrepræsentant fravælger at bruge sin ret til efteruddannelse inden for den profession, som han eller hun bestrider. Således var der iflg. Tillidsrepræsentantundersøgelsen 1998 23% af tillidsrepræsentanterne inden for LO, der følte, at de faldt bagud med hensyn til uddannelse.

Inden for statens område har man allerede taget højde for dette ved i § 15 om tillidsrepræsentanthvervets ophør at påpege, at der kan være behov for efteruddannelse af medarbejderen i relation til den fremtidige opgavevaretagelse. Tilsvarende formuleringer findes i Finanssektorens tillidsrepræsentant-regler og inden for det kommunale område.

Ledere og uddannelse

Ligesom ledelser ofte ønsker veluddannede tillidsrepræsentanter som sparringspartnere, giver tillidsrepræsentanter af og til udtryk for et behov for bedre ledelser. Hvor ledere kan være gode til personalepolitik, er de ikke altid lige godt klædt på til at samarbejde. Tilbage i 1970'erne og 1980'erne blev der både lokalt og centralt stillet spørgsmålstejn ved ledelsesretten (og retten til profitten) – i dag er det kendetegnende ved arbejdspladserne, at medarbejderne kræver en kompetent ledelse. Ledere er ansat til at lede, og i stigende grad stiller medarbejdere krav til ledelsen om at være i stand til at møde tillidsrepræsentanter og medarbejdere løsninger, der sikrer virksomhedens overlevelse. Men samtidig skal ledelsen lytte til medarbejderne - ledelse handler også om lydhørhed over for medarbejdernes krav, ikke mindst i nye medindflydelsessystemer.

Generelle overvejelser

Udover de mere specifikke emner, der er diskuteret ovenfor, er der en række mere generelle forhold, som der måske skal tages særligt hensyn til:

For det første er der betydelige forskelle mellem de forskellige overenskomster, også inden for SiD's område. Det betyder, at nogle overenskomster allerede opfylder nogle af de forslag til krav, som er opstillet i dette arbejdsrapport.

For det andet er der betydelige forskelle mellem store og små virksomheder. Det betyder, at alt for rigide krav om tillidsrepræsentant-vilkår, som måske kan have relevans på store virksomheder, kan være malplacerede i små virksomheder. Med andre ord skal fagforeningernes og forbundenes servicering leve op til kravet om både at være for den store og for den lille arbejdsplads.

For det tredje er tillidsrepræsentantsuppleanter og talsmænd ofte lige så udsatte som tillidsrepræsentanter – men de nyder ikke altid den samme beskyttelse

som tillidsrepræsentanterne (selv om afgørelser ofte danner præcedens for beskyttelse af talmænd og suppleanter). Det kan således diskuteres, om ikke også disse personer skal beskyttes på samme måde som tillidsrepræsentanter.

Fremtidens tillidsrepræsentant

Selv om mangel på tid, utilfredse kolleger, manglende opbakning etc. er en del af den moderne tillidsrepræsentants hverdag, var det dog $\frac{3}{4}$ af alle LO-tillidsrepræsentanter, der i 1998 var meget tilfredse eller tilfredse med hvervet – og kun 4% var mere eller mindre utilfredse.

Der tegner sig da også mange både krævende og spændende udfordringer.

Fremtidens tillidsrepræsentant

- er en afgørende sparringspartner for ledelsen
- sidder i SU og evt. i bestyrelsen
- involveres i strategiske & økonomiske beslutninger
- har indsigt i økonomi og regnskab
- er en kompetent forhandler
- har tæt kontakt til baglandet (kollegaerne)
- bruger fagforeningen som konsulent og back-up
- er en god (social)psykolog

Denne checkliste over, hvad fremtidens tillidsrepræsentant skal kunne, bygger på de undersøgelser, der også har været grundlaget for dette arbejdspapir. I større koncerner, der arbejder på et internationalt marked og/eller som har internationalt ejerskab, ville man skulle tilføje kompetencer som sprogkendskab og måske også kendskab til international virksomhedslovgivning. Sådanne tillidsrepræsentanter skal nemlig i fremtiden sidde i Europæiske eller Internationale Samarbejdsudvalg.

Opgaven bliver for de faglige organisationer at klæde ham eller hende på til at bestride disse opgaver – med eller uden overenskomsten til hjælp.

Referencer

Bäcklund, Ann-Katrin (1): 'Flexibilitet på gott och ont – om industrijobb i förändring' i *Arbetsmiljöfondens sammenfatning nr. 1741*.

Bäcklund, Ann-Katrin (1995): 'Det nya industriarbetet', kap. 8 i *Industrifacket: Så har vi aldrig gjort förut*. Stockholm: Industrifacket.

LO (2003): Tillidsrepræsentantprojekt. København: LO

Lubanski, Nikolaj; Strøby Jensen, Carsten and Navrbjerg, Steen E. (1998) *Tillidsrepræsentanten mellem krav og udfordringer. En analyse af tillidsrepræsentantuddannelse og fremtidigt kompetencer*. København: LO.

Navrbjerg, Steen E.; Lubanski, Nikolaj & Strøby Jensen, Carsten (1998) *Tillidsrepræsentanten mellem arbejdsplads, fagforening og familie. Et kvalitativt studie af tillidsrepræsentantens arbejdsvilkår*. København: LO.

Navrbjerg, Steen E. (1999) *Nye arbejdsorganiseringer, fleksibilitet og decentralisering - et sociologisk case-studie af fem industrivirksomheders organisering og samarbejdsforhold*. København: DJØF.

OECD: *Employment Outlook 1999*. Paris: OECD

Strøby Jensen, Carsten; Navrbjerg, Steen E., Lubanski; Nikolaj; Due, Jesper and Jørgen Steen Madsen (1998) *Tillidsrepræsentanten i tal. En spørgeskemaundersøgelse af tillidsrepræsentantens arbejdsvilkår og holdninger*. København: LO.