FAOS

205

Tillidsrepræsentanten og relationerne på arbejdspladsen

Rapport 1 i TR2024-undersøgelsen

Steen E. Navrbjerg, Jens Arnholtz, Lærke Høgenhagen, Mikkel Møller Johansen & Trine P. Larsen

September 2025

ISBN 978-87-93320-75-8

Forskningscenter for
Arbejdsmarkeds- og
Organisationsstudier

Sociologisk Institut
Københavns Universitet
Øster Farimagsgade 5
1014 København K
Tlf: 35323299
Fax: 35323940
faos@sociology.ku.dk
www.faos.dk

SOCIOLOGISK INSTITUT
KØBENHAVNS UNIVERSITET

Indholdsfortegnelse

Om TR2024 undersøgelsen ... 4
Tillidsrepræsentanten i den danske model - TR2024 undersøgelsen ... 4
De seks rapporter og deres indbyrdes forhold ... 5
Finansiering og samarbejdsform ... 6
Tak ... 6
1. Introduktion ... 7
1.1 Rammerne for samarbejdet på danske arbejdspladser ... 7
1.2 Rammer under stadig forandring ... 8
1.3 Rapportens indhold ... 9
Del I -Tillidsrepræsentanterne og relationerne på arbejdspladsen ... 12
2. Tillidsrepræsentanten og kollegerne ... 13
2.1 Kontakten til kollegerne ... 13
2.2 Klubberne på arbejdspladsen ... 14
2.3 Opbakning fra kollegerne ... 15
2.4 Kollegernes inddragelse og ønsker ... 17
2.5 Er TR repræsentant for de gule og uorganiserede? ... 22
2.6 Er TR en del af arbejderkollektivet? ... 24
2.7 Opsamling kapitel 2 – TRs relationer til kollegerne ... 27
3. Tillidsrepræsentanten og ledelsen ... 30
3.1 Overordnet - godt samarbejde ... 30
3.2 Hvilken form for samarbejde og forhandlinger ... 32
3.3 Inddragelse i økonomi og ledelsesbeslutninger ... 33
3.4 TR – en sparringspartner for ledelsen? ... 36
3.5 TRs kompetencer – ledelsens synspunkt ... 37
3.6 Ledere med og uden tillidsrepræsentanter og/eller overenskomst ... 39
3.7 Opsamling kapitel 3 – TRs relationer til ledelsen ... 44
4. Tillidsrepræsentanten og fagforeningen ... 47
4.1 Kontakt til fagforeningen ... 47
4.2 Indflydelse på fagforeningen ... 49
4.3 Opbakning og støtte fra fagforeningen ... 51
4.4 Opsamling kapitel 4 – TR og fagforeningen ... 51
5. TR mellem kolleger, ledelse og fagforening ... 53
5.1 Konfliktløsning ... 53
5.2 Omgår ledelsen TR? ... 57
5.3 Opsamling kapitel 5 – TR mellem kolleger og ledelse ... 60
6. Relationerne på arbejdspladsen over tid ... 62
6.1 TR og kollegernes tid ... 62
6.2 TR og ledelsen over tid ... 63
6.3 TR mellem kolleger, ledelse og fagforening over tid ... 65
6.4 Opsamling kapitel 6 – relationerne over tid ... 67
Del II - Faktorer, der påvirker relationerne på arbejdspladsen ... 68
7. Institutioners betydningen for relationer på arbejdspladsen ... 69

7.1 Valget af institutionsvariable ... 70
7.2 Udvalgsarbejde, klubber og relationer ... 71
7.3 TR-tradition på arbejdspladsen ... 75
7.4 Tid til TR-arbejde og relationer ... 76
7.5 Lokalaftaler og relationer ... 78
7.6 Løndannelse og relationer ... 81
7.7 Opsamling kapitel 7 – institutioners betydning ... 85
8. Organisationsgradens betydning for relationerne på arbejdspladsen ... 88
8.1 Organisationsgraden og relationerne til kollegerne ... 88
8.2 Organisationsgraden og relationerne til ledelsen ... 91
8.3 Organisationsgraden og relationerne til fagforeningen ... 94
8.4 Omgås TR af leder og kolleger hvis der er mange gule? ... 96
8.5 Opsamling kapitel 8 – organisationsgradens betydning for relationerne på arbejdspladsen ... 98
9. Personkarakteristika og relationer ... 100
9.1 Datagrundlag for analyser ... 100
9.2 Tillidsrepræsentantens alder ... 102
9.3 Anciennitet som tillidsrepræsentant ... 103
9.4 Tillidsrepræsentantens køn ... 104
9.5 Opsamling kapitel 9 – hvilke TR er udfordrede? ... 105
10. Arbejdspladsstruktur og relationer ... 106
10.1 Arbejdspladsstørrelse ... 106
10.2 Forskelle mellem det offentlige og det private ... 107
10.3 Organisationsgrad: Traditionelle fagforeninger ... 108
10.4 Organisationsgrad: Gule organisationer ... 109
10.5 Opsamling kapitel 10 – hvilke arbejdspladser er udfordret ... 110
Del III - Relationerne på arbejdspladsen og den danske model ... 112
11. Perspektivering – relationerne på arbejdspladsen og den danske model ... 113
11.1 Kollegernes interesse og opbakning ... 114
11.2 Lønmodtagernes indflydelse ... 115
11.3 De gule og de uorganiserede ... 115
11.4 Ledelsen – med og uden TR ... 116
11.5 TRs indflydelse på arbejdspladsen ... 118
11.6 TR og fagforeningen ... 119
11.7 Institutioner – TR-tradition og udvalg/klubber ... 120
11.8 Lønsystemet og relationerne ... 121
11.9 Opsamling I: Stabile relationer over tid – trods en presset dansk model ... 122
11.10 Opsamling II: Et mindretal er udfordret i relationerne ... 123
12. Litteratur ... 126
13. Bilag 1: Oversigt over regressioner ... 127

Om TR2024 undersøgelsen

Tillidsrepræsentanten har været en del af den danske model i 125 år. Gennem de 125 år har tillidsrepræsentanten spillet en afgørende rolle på danske arbejdspladser. Men både de arbejdspladser, som tillidsrepræsentanterne arbejder på, og de overenskomster, samarbejdsaftaler og protokollater, der definerer tillidsrepræsentanternes rolle, har forandret sig meget over tid. Denne kontinuerlige forandring påvirker tillidsrepræsentanterne og deres hverdag.
I dette forskningsprojekt belyses arbejdsvilkårene for de tillidsvalgte anno 2024, samt hvordan disse vilkår har ændret sig over tid. Centrale emner er

- relationerne på arbejdspladsen mellem tillidsvalgte, kolleger, ledelse og fagforening
- samarbejde og forhandling på arbejdspladserne
- organisering af kolleger på arbejdspladsen
- arbejdsmiljørepræsentanten som organisationsrepræsentant.

Tillidsrepræsentanten i den danske model - TR2024 undersøgelsen

Undersøgelsen består af fire del-undersøgelser:

- Tillidsrepræsentant-undersøgelsen er en spørgeskemaundersøgelse med i alt 10.177 svar fra tillidsrepræsentanter i FH.
- Arbejdsmiljørepræsentant-undersøgelsen er en spørgeskemaundersøgelse med i alt 6.771 svar fra arbejdsmiljørepræsentanter i FH
- En lønmodtagerundersøgelse, hvor i alt 1.305 lønmodtagere fra alle faggrupper deltager.
- En lederundersøgelse, hvor i alt 1.685 ledere fra alle områder deltager.

Med så mange deltagere har vi et solidt datamateriale, når de tillidsvalgtes forhold og samarbejdsrelationer belyses. For ledere og lønmodtagere har vi ydermere data fra personer, der er på arbejdspladser både med og uden tillidsvalgte og med og uden overenskomst. Det giver muligheder for at kaste lys over, hvad disse institutioner – tillidsvalgte og overenskomster – betyder for samarbejde og forhandling på danske virksomheder.

Som noget helt unikt kan en del spørgsmål fra TR2024 sammenholdes med de tilsvarende spørgsmål fra to undersøgelser i henholdsvis 1998 og 2010. Det giver os en enestående mulighed for at se udviklingen i de tillidsvalgtes virke over tid – hvordan har holdningen til hvervet udviklet sig, har samarbejdet med ledelse og kolleger undergået forandringer, er der kommet flere gule og uorganiserede på arbejdspladserne etc. Med en dansk model, som til stadighed møder nye udfordringer og undergår forandringer, må det også forventes, at relationer på arbejdspladsen og tilgangen til hvervet ændrer sig.

De seks rapporter og deres indbyrdes forhold

Afrapporteringen består i alt seks rapporter.

Den opsamlende oversigtsrapport består af to dele. Den *første del* er en sammenfatning af resultater fra alle delrapporter i overskrifter. Del II er en profil af tillidsrepræsentanten, henholdsvis arbejdsmiljørepræsentanten: Alder, køn, anciennitet, arbejdsliv og karriere – herunder i hvilket omfang det har ændret sig over tid.

Rapport 1 (altså denne rapport) handler om relationerne på arbejdspladsen, det vil sige tillidsrepræsentantens relationer til ledelse, kolleger og fagforening – og også relationer til de kolleger, som står uden for den danske model. Rapporten belyser også, hvordan relationerne er på arbejdspladser med henholdsvis uden tillidsrepræsentanter og overenskomst.

Rapport 2 belyser samarbejde og forhandling på arbejdspladsen. Analysen ser blandt andet på, hvordan den centraliserede decentralisering er slået igennem på arbejdspladserne, og om der også har været udfordringer i forhandlingsmodellen.

Rapport 3 belyser organisering på arbejdspladsen. Det handler om tillidsrepræsentantens overblik over organiseringen samt hvilke organiseringsindsatser, der udøves på arbejdspladserne, samt hvilke udfordringer tillidsrepræsentanterne møder i organiseringsindsatsen.

Rapport 4 handler om arbejdsmiljørepræsentanten som organisationsrepræsentant. Der er langt flere arbejdsmiljørepræsentanter på danske arbejdspladser, end der er tillidsrepræsentanter. Det betyder, at mange lønmodtagere kun har arbejdsmiljørepræsentanten som talerør til ledelsen – og dermed er arbejdsmiljørepræsentanten, set fra de faglige organisationers synspunkt, en mulig organisationsrepræsentant.

Endelig er *rapport 5* en afrapportering af metoden. Det drejer sig om, hvordan data er indsamlet via de fire spørgeskemaer, samt hvordan og i hvilket omfang data over tid er sammenlignet. Her findes også simple frekvenstabeller for de fire spørgeskemaer.

Afrapporteringen af undersøgelsen består dels i simple afrapporteringer af tallene fra de fire undersøgelser samt forandringer over tid. Men herudover sættes analyserne i relation til den danske model mere overordnet. Det betyder, at hver rapport afsluttes med et kapitel, hvor vi løfter analyserne lidt op og diskuterer, hvad de fundne resultater siger om sammenhængskraften i den danske model.

Finansiering og samarbejdsform
Denne rapport er finansieret af FH/FIU via en bevilling til FAOS. Projektet er blevet fulgt af en følgegruppe fra FH/FIU med deltagelse af repræsentanter 3F, Dansk Metal, Dansk Socialrådgiverforening, DSR, DEF, Finansforbundet, FOA, HK, HKKF og Serviceforbundet. FH/FIU har bidraget med kontaktdata til informanter og følgegruppen har bidraget til kvalitetssikring. FAOS er omfattet af Københavns Universitets retningslinjer for god forskningspraksis, herunder forskningsfrihed og armslængdeprincippet. Analyser og konklusioner er udelukkende forfatternes ansvar og udtrykker ikke holdninger hos FH eller andre eksterne aktører.

Tak
Et projekt af dette omfang er kun muligt, fordi så mange mennesker engagerer sig og hjælper os med arbejdet. Vi ønsker først og fremmest at sige en stor tak til de mange tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter samt ledere og lønmodtagere, som har brugt noget af deres sparsomme tid på omhyggeligt at besvare vores spørgeskemaer. Også tak til arbejdsgruppen under FIU, der har over en periode på to år bidraget til at skærpe fokus i projektet. Endelig tak til Lone Grønhøj Frandsen, som har faciliteret samarbejdet om dette projekt

En stor tak også til Epinion, som har stået for det tekniske i forhold til at opsætte spørgeskema, indsamle data og levere rensede data. Arbejdet med Epinion har været gnidningsløst og bragte svarprocenten for tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter væsentligt over, hvad man kunne forvente af en undersøgelse af denne karakter og i tider, hvor vi alle modtager spørgeskemaer på daglig basis.

Der skal lyde en stor tak til de tillidsrepræsentanter, arbejdsmiljørepræsentanter, lønmodtagere og ledere, som har taget sig tid til at besvare spørgeskemaerne. Uden deres input ville sådan et forskningsprojekt ikke være muligt.

Jonas Hulgaard Kristiansen var med i projektet i efteråret 2024 og bidrog med mange gode tekniske og analytiske input – mange tak for det.
Mange tak til vores kollega på FAOS, Christian Lyhne Ibsen, for at læse og kommentere på udvalgte dele af rapporterne.

Endelig skal Dalia Kababo, studentermedhjælp på FAOS, takkes for et omhyggeligt arbejde med opsætning af tabeller og korrekturlæsning. Ligeledes mange tak til kommunikationskoordinator på FAOS Mikkel Krogh for korrekturlæsning af rapporterne.

København, september 2025

Steen E. Navrbjerg, Jens Arnholtz, Trine P. Larsen og Lærke Høgenhaven

1. Introduktion

Den danske model er i international sammenhæng unik ved, at løn og arbejdsvilkår primært reguleres af arbejdsmarkedets parter og ikke af staten. For at dette kan fungere, skal der være et system af institutioner, der understøtter samarbejde og forhandling – både centralt og på arbejdspladsen. Dette system skal også kunne håndtere konflikter, fx når der opstår uenigheder om fortolkning af overenskomsten og lokalaftaler.

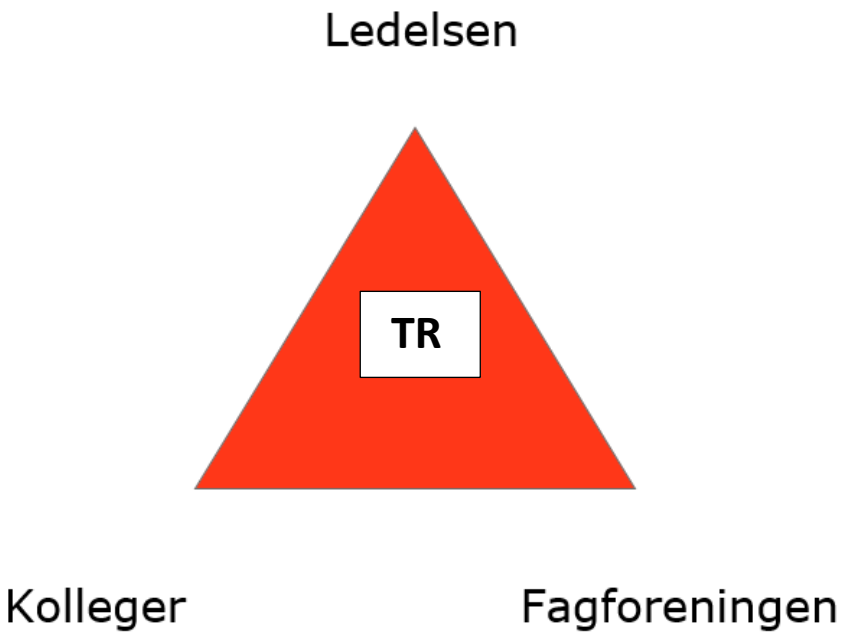
Gennem de seneste tre årtier er stadig mere lagt ud til lokale forhandlinger – baseret på de centrale overenskomster, er der givet stadig flere muligheder for at forhandle løn og arbejdsvilkår på arbejdspladserne. Det stiller øgede krav til tillidsrepræsentanter og ledere. Der kan laves lokale aftaler, der afviger fra overenskomsten, men det betinger lokal enighed – opnås dette ikke, falder man tilbage på den centrale overenskomst. Tillidsrepræsentanten kan på mange arbejdspladser læne sig op ad centrale overenskomster, men hvis man skal udnytte potentialerne i overenskomsten, skal tillidsrepræsentanten og ledelsen selv udfylde de rammer, som overenskomsten sætter, i lokale forhandlinger og efterfølgende lokale aftaler. Tillidsrepræsentanten skal også indhente mandat blandt kollegerne til forhandlinger med ledelsen. Endelig skal de lokale parter håndtere brud på overenskomsten eller uenigheder om fortolkninger – eller kende til de instanser højere oppe i systemet, som kan håndtere konflikterne, hvis de ikke kan løses lokalt.

Den ultimative test af den danske model er derfor, om parterne – arbejdsgivere og lønmodtagere(s repræsentanter) – kan bruge de institutioner og regelsæt, som er sat op centralt? Giver institutionerne de nødvendige værktøjer til tillidsrepræsentanterne, når de skal varetage kollegernes interesser og søge indflydelse? Er rammerne for det gode samarbejde afbalanceret med værktøjer, der kan bruges, hvis tillidsrepræsentanten får brug for det? Og hvordan spiller regler og institutioner ind på relationerne lokalt?

1.1 Rammerne for samarbejdet på danske arbejdspladser

Som udgangspunkt skal tillidsrepræsentanten nyde tillid fra begge parter på arbejdspladsen, altså både fra kolleger og fra ledelse – derfra begrebet *tillids*repræsentant, et begreb som faktisk ikke findes tilsvarende andre steder end i Norge (tillitsvalgt) og Sverige (förtroendeman). Samtidig er tillidsrepræsentanten også knyttet til fagforeningen og vil ofte (men ikke nødvendigvis altid) repræsentere fagforeningens standpunkter på arbejdspladsen. Interesserne fra ledelse og kolleger (og nogle gange også fagforeningen) kan være forskellige, og det er tillidsrepræsentanten, der står i midten af disse interesser – og ofte også løser konflikter, der opstår i dette spændingsfelt af interesser. Tillidsrepræsentanten befinder sig således i et krydsfelt mellem kolleger, ledelse og fagforening. Det kan illustreres således:

Figur 1.1: TR mellem kolleger, ledelse og fagforening



Det er i dette felt af forventninger og ønsker, den tillidsvalgte skal operere. Denne rapport belyser tillidsrepræsentantens relationer til netop disse tre aktører: Kollegerne, ledelsen og fagforeningen. Med input fra både kolleger og ledelse er der mulighed for at belyse, i hvilket omfang de tillidsvalgtes selvopfattelse af relationerne faktisk er i overensstemmelse med lønmodtagernes og ledelsens forståelse af samarbejdet. Det er ikke muligt at lave en sammenstilling mellem den enkelte TR og hans eller hendes direkte kolleger og ledelse – men vi kan belyse en overordnet tendens i forhold til forståelsen af tillidsrepræsentantens rolle fra tre perspektiver: Tillidsrepræsentanten selv, lønmodtagerne og ledere.

1.2 Rammer under stadig forandring

Den danske model har eksisteret i mere end 125 år. Modellens grundprincipper er i vid udstrækning de samme og består af en række grundregler for samarbejde og forhandling på både centralt og decentralt plan. I forlængelse heraf findes systemer for konfliktløsning, som ligeledes har stået stort set uforandret i mere end 100 år. Disse forhold er stadfæstet i den danske models grundprincipper. Men verden har forandret sig drastisk igennem årene; den offentlige sektor er vokset, og internationalisering og globalisering har betydet andre konkurrenceforhold; ny teknologi har skubbet til organiseringen af arbejdet og en række traditionelle velfærdsemner er i stigende grad også blevet en del af overenskomsterne.

En væsentlig årsag til, at den danske model har overlevet alle disse forandringer er, at modellen og dens aktører har været i stand til at favne forandringerne og løbende tilpasset sig dem; hvor principperne er de samme, så

er overenskomsterne gennem årene blevet tilpasset de skiftende forhold – men med stadig respekt for grundprincipperne.

Af størst betydning for TR og ledelse på arbejdspladserne er måske en decentralisering af den danske model – eller mere præcist *en centraliseret decentralisering* (Due et al, 1993). Med det menes, at de centrale overenskomster stadig sætter rammerne for løn og arbejdsvilkår – men at der over de seneste 30 år er blevet lagt stadig flere emner ud til lokale forhandlinger på arbejdspladsen mellem TR og ledelsen. Dermed har den enkelte arbejdsplads fået et større råderum til at tilpasse løn og arbejdsvilkår til de lokale forhold, fx de særlige konkurrenceforhold i en bestemt branche eller en bestemt arbejdskraftsituation i et lokalområde. Lokale aftaler forudsætter lokal enighed – kan det ikke opnås, gælder den centrale overenskomst som fundament.[1]

Dermed er stadig flere forhold lagt ud til forhandling lokalt på arbejdspladserne – og det betyder også, at relationerne på arbejdspladserne er meget vigtige, hvis man skal udnytte disse muligheder. Det handler om kollegernes input til forhandlinger, som TR har brug for, når de skal i forhandlinger med ledelsen; det handler om kollegernes opbakning, som kan påvirkes af organisationsprocenten og tilstedeværelse af uorganiserede og/eller medlemmer af alternative organisationer (de 'gule'); det handler om ledelsens holdning til information og medinddragelse; og det handler om fagforenings støtte til TRs arbejde.

Det er disse relationer, der er fokus i denne rapport 1.

1.3 Rapportens indhold

Denne rapport er opdelt i tre dele. De tre dele repræsenterer tre forskellige niveauer i analysen. I *del I (kapitel 2 til 6)* afrapporteres de fundamentale data om relationerne på arbejdspladsen: Hvor stor en andel af TR har gode relationer til kolleger og ledelse, hvor stor en andel oplever konflikter osv.

I *del II (kapitlerne 7 til 8)* relateres disse data til en række baggrundsdata som køn, alder, anciennitet, arbejdspladsens størrelse, organisationsgraden, udvalgsarbejde, traditioner for TR, lokalaftaler og sektorer. Herved får vi indblik i forhold, der kan have betydning for relationerne på arbejdspladsen.

I *del III* løfter vi blikket og forholder de fundne resultater til den danske model: Hvad kan vi sige om den danske model efter denne analyse? Hvor understøtter den danske model relationerne på arbejdspladsen, og hvor finder vi sprækker i modellen?

Nedenfor er en kort oversigt over de enkelte kapitler:

---

[1] Det danske begreb 'centraliseret decentralisering' er valgt med omhu. Det understreger, at decentralisering finder sted under kontrollerede former. Det adskiller sig fra begrebet 'disorganiseret decentralisering', som er den form for decentralisering man har set en række andre lande, som fx Storbritannien. Her er decentraliseringen ikke centralt styret og bliver derfor desorganiseret, en laissez-faire decentralisering, som har svækket lønmodtagersiden markant i mange lande, fordi det kollektive forhandlingselement er svækket eller helt elimineret. Se bl.a. Traxler (1995).

I kapitel 2 ser vi på TRs relationer til *kollegerne.* Kollegerne er helt afgørende for de tillidsvalgte, idet deres opbakning styrker TRs mandat og selvtillid. I kapitlet belyses, hvordan TR opfatter kollegernes opbakning og interesse i faglige forhold, samt lønmodtagernes og kollegernes eget syn på disse forhold. TRs opgave er at repræsentere kollegernes interesser på arbejdspladsen. Derfor skal TR også til stadighed have fingeren på pulsen og finde ud af, hvad kollegerne ønsker og stiller af krav til ledelsen. TR skal ikke bare koordinere krav og ønsker, men skal også forventningsafstemme og gøre det klart, hvad der er muligt. Endelig er TR ganske vist kollegernes stemme vis-á-vis ledelsen – men TRs specielle rolle kan også betyde, at TR ikke altid er en del af arbejderkollektivet på arbejdspladsen.

I kapitel 3 belyses relationerne til *ledelsen*. Ledelsen har ledelsesretten, men mange ledere er meget vel klar over, at involveringen af TR kan gøre det nemmere at gennemføre ledelsesbeslutninger. I kapitlet belyses forholdet til ledelsen, dvs. hvilken form for samarbejde, der finder sted, graden af TRs involvering i ledelsesbeslutninger og økonomi, og i hvilket omfang TR er en sparringspartner for ledelsen. I og med, at vi også har en survey med lederdata, kan vi også få ledelsens synspunkt på disse forhold, ligesom vi får indblik i ledelsens syn på TR's kompetencer. Som noget helt særligt har vi i datamaterialet en betydelig andel af ledere og lønmodtager, som har overenskomst, en TR-ordning eller som ikke har nogen af delene på arbejdspladsen. Det betyder, at vi får synspunkter på samarbejde og (manglen på) TR og overenskomster også fra disse parter – og dermed indikationer på, hvad TR-institutionen og overenskomster betyder for relationerne på arbejdspladsen.

I kapitel 4 belyses relationer til *fagforeningen*. For nogle tillidsvalgte er fagforeningen et vigtigt omdrejningspunkt og en vigtig opbakning, for andre er fagforening ikke en central del i deres arbejdsliv og måske slet ikke medvirkende til, at de blev TR. Vi ser i dette kapitel nærmere på, hvor meget TR kontakter og bruger fagforeningen, og hvilken indflydelse TR føler at have på fagforeningsarbejde.

I kapitel 5 ser vi på samarbejdstrianglen mellem kolleger, ledelse og fagforening. Som nævnt er TR-rollen en balance mellem disse tre parter; TR repræsenterer først og fremmest kollegerne, men tilliden mellem TR og ledelse er af stor betydning på danske arbejdspladser, ikke mindst når det gælder TR's indflydelsesmuligheder. Fagforeningen kan være en vigtig sparringspartner i det daglige, men er især af stor betydning, når tingene spidser til på arbejdspladsen. Det er også en delikat situation: TR har ofte væsentligt bedre indsigt i arbejdspladsens økonomi og kan derfor af og til se perspektiver, som kollegerne eller fagforeningen ikke kan se. Der findes også ledere eller kolleger, som bevidst omgår TR i deres kommunikation – og det kan true fællesskabet kollegerne imellem på arbejdspladsen. Endelig er det en helt særlig situation, når kolleger er medlem af alternative ikke-overenskomstbærende organisationer ('de gule'), eller helt fravælger at være i en organisation – skal TR også repræsentere dem, og hvad betyder det for medarbejdernes sammenhold og tilslutningen til fagforeninger og det faglige system i det hele taget? Disse forhold belyses i dette kapitel.

TR-undersøgelsen 2024 er den tredje undersøgelse over tre årtier. Med data fra 1998 og 2010 har vi en enestående mulighed for at belyse udviklingen over tid i TR-rollen og i relationerne til ledelse, kolleger og fagforening. Disse forhold belyses i *kapitel 6*, hvor vi ser, at relationerne synes ganske stabile over tid, trods presset på den danske model.

Del II belyser i detaljer, hvilke tillidsrepræsentanter, der har gode relationer, og hvem, der er udfordret. Her sammenholdes data med en række variable, så vi kan identificere forskelle i forhold til disse variable.

Kapitel 7 handler om betydningen af institutioner for relationer på arbejdspladsen, og dermed går vi et spadestik dybere i analysen af, hvad den danske model betyder for relationerne på arbejdspladsen. TR-funktionen er i sig selv en institution, men den er understøttet af en lang række institutioner, hvis betydning for relationerne belyses i dette kapitel. Fx er TR-institutionen i sig selv helt ny på nogle arbejdspladser (hvor der ikke tidligere har været en TR), mens den på andre har eksisteret før. Ligeledes er der på nogle arbejdspladser kollektive lønforhandlinger, hvor TR-institutionen forventes at spille en betydelig rolle, mens TR-rollen på arbejdspladser med individuelle forhandlinger må forventes at betyde mindre eller have en anden karakter. Andre forhold, der kan have betydning for relationer, er lokal løndannelse, udvalgsarbejde, i hvilket omfang der indgås lokale aftaler og endelig belyses eventuelle forskelle mellem offentlig og privat sektor.

Kapitel 8 fokuserer mere detaljeret på et element, som betyder meget for TR's virke på arbejdspladsen, nemlig organiseringen på arbejdspladsen. Rapport 3 belyser dette i detaljer, men i denne rapport ser vi mere specifikt på betydningen af høj hhv. lav organisationsgrad for tillidsrepræsentantens relationer til kolleger og ledelse.

Kapitel 9 ser på de klassiske individparametre for TR, nemlig alder, køn og anciennitet som TR, mens *kapitel 10* belyser arbejdspladskarakteristikas betydning for relationerne på arbejdspladsen; det handler om størrelse, sektor (offentlig vs. privat) samt om organiseringen, både de traditionelt og de gult organiseredes betydning for relationerne.

I *del III*, som er det afsluttende *kapitel 11,* perspektiveres fundene i forhold til den danske model. Vi diskuterer resultaterne af analyserne i denne rapport, særligt i forhold til den danske model: Ser vi en udvikling i relationerne på arbejdspladsen, som underminerer den danske model i almindelig og TR-institutionen i særdeleshed? Diskussionen sættes i forhold til udviklingen over tid; den danske model bliver udsat for et stadig større pres, ikke mindst i forhold til organisering – og spørgsmålet er, om det har haft en målbar indflydelse på relationerne på arbejdspladsniveau og om fundamentale institutioner i den danske model eroderes.

Del I -Tillidsrepræsentanterne og relationerne på arbejdspladsen

2. Tillidsrepræsentanten og kollegerne

Kollegerne er alfa og omega for tillidsrepræsentantens arbejde. Det er dem, tillidsrepræsentanten repræsenterer, og dermed er det også en væsentlig opgave at indsamle og sortere i krav fra kollegerne. Det er i kraft af kollegernes opbakning, den tillidsvalgte har et mandat i forhandlinger og samarbejde med ledelsen. Dermed er det også afgørende, at der er et stærkt fællesskab, et kollektiv bag den tillidsvalgte – jo flere revner i dette kollektiv, jo svagere står den tillidsvalgte overfor ledelsen. Centrale spørgsmål er således, hvor tæt kontakten mellem tillidsrepræsentanten og kollegerne er, og hvor stor opbakningen er fra kollegerne.

2.1 Kontakten til kollegerne

Langt de fleste tillidsvalgte kender alle de kolleger, som de er TR for. 85% angiver, at de er helt eller delvist enige i, at de kender alle kolleger. Men der er så også 11 %, som ikke kender alle deres kolleger (Tabel 2.1).

Tabel 2.1: Tillidsrepræsentanter, som kender alle de kolleger, de er TR for – i procent

Jeg kender alle de kolleger, jeg er TR for – i procent	
Helt enig	54
Delvist enig	31
Hverken enig eller uenig	4
Delvist uenig	6
Helt uenig	5
Ved ikke	0
Total	100

Kilde: TR2024-data, N=10.177. Spørgsmål Q10(1)

Selv om mange kender deres kolleger, er det faktisk halvdelen af alle tillidsrepræsentanter, der i større eller mindre grad oplever udfordringer med at være i kontakt med alle deres kolleger, fordi de arbejder på forskellige adresser eller tidspunkter (Tabel 2.2).

Tabel 2.2: Andel af TR, der har svært ved at være i kontakt med alle kolleger

Jeg har svært ved at være i kontakt med alle mine kolleger, fordi de arbejder på andre adresser eller andre tidspunkter	
Helt enig	22
Delvist enig	28
Hverken enig eller uenig	6
Delvist uenig	8
Helt uenig	35
Ved ikke	0
Total	100

Kilde: TR2024-data, N=10.177. Spørgsmål Q10(2)

2.2 Klubberne på arbejdspladsen

En særlig institution i den danske model er klubben – altså den halvformelle organisation, som samler alle medlemmer af en fagforening på en arbejdsplads. 37 % er på en arbejdsplads, hvor der enten er en faglig klub eller en fællesklub (eller begge dele). Vi ser dog også, at andelen af arbejdspladser, der har en faglig klub, er faldet markant fra 2010 til 2024 – andelen af TR med fællesklubber er reduceret med 56 % og andelen af TR med faglige klubber er reduceret med 27 %. Andelen af TR, der har en klub overhovedet, er faldet med 29 % (Tabel 2.3).

Tabel 2.3: Andel TR, der er på en arbejdsplads med en faglig klub, hhv. fællesklub

Hvilke af følgende har i på din arbejdsplads? – i procent			
	Faglig klub	Fællesklub	Enten faglig klub eller fælles klub
TR2010-data	49	27	52
TR2024-data	36	12	37
Tilvækst	Minus 27	Minus 56	Minus 29
N			

Kilde: TR2010-data, N=7.877. TR2024-data N=10.177

En tese kunne være, at der var en strukturel baggrund for faldet i antal klubber på arbejdspladsen – nemlig at arbejdspladserne er mindre i 2024 end tidligere, og at det især er på store arbejdspladser, der findes klubber. Som udgangspunkt kan det konstateres, at der er en sammehæng mellem arbejdspladsstørrelse og klubforekomst: Jo større arbejdplads, jo mere sandsynligt at der er en klub (Tabel 2.4). Men vi ser også, at faldet i antallet af faglige klubber er uanset arbejdspladsstørrelse – og at det ikke mindst er de store arbejdspladser, der har mistet klubber: I 2010 var der en faglig klub i 61 % af virksomheder med 50+ medarbejdere, og i 2024 er det faldet til 41 %. Med undtagelse af virksomheder med 10-24 medarbejdere, er der færre faglige klubber på tværs af virksomhedsstørrelse i 2024 sammenlignet med 2010.

Tabel 2.4: Andel arbejdspladser med faglig klub, fordelt på størrelse

Andel af arbejdspladser med faglig klub – i procent		
	2010	2024
1-9	33	25
10-24	33	32
25-49	41	31
50+	61	41

Kilde: TR201-data, N=7.874. TR2024-data, N=10.159.

Den samme tendens – faktisk endnu mere markant – finder vi for fællesklubber, som over én kam og uanset arbejdspladsstørrelse er halveret fra 2010 til 2024 (Tabel 2.5).

Tabel 2.5: Andel arbejdspladser med fællesklub, fordelt på størrelse

Andel af virksomheder med fællesklub – i procent		
	2010	2024
1-9	21	6
10-24	21	10
25-49	23	10
50+	29	14

Kilde: TR2010-data, N=7.874. TR2024data, N=10.159.

Undersøgelsen har ikke spurgt ind til klubbens funktion i forhold til kontakt med og opbakning fra kollegerne – på nær i forhold til organisering, hvor 21 % af alle TR får opbakning fra klubben i organiseringsarbejdet. For yderligere analyser af klubarbejdet og dets betydning for relationerne på arbejdspladsen, se kapitel 7, særligt afsnit 7.2)

2.3 Opbakning fra kollegerne

Ét er at have indblik i kollegernes ønsker til løn og arbejdsvilkår – noget andet er, i hvilket omfang tillidsrepræsentanten oplever opbakning fra kollegerne i samarbejdet og forhandling med ledelsen.

Overordnet set oplever et betydeligt flertal opbakning fra kollegerne i forhandlingssituationer. 37 % er helt enige i, at kollegerne giver opbakning, og 36 % er delvist enige – altså tæt på tre ud af fire oplever opbakning. Kun 8 % oplever i et eller andet omfang, at kollegerne ikke bakker op. 16 % angiver at være hverken enige eller uenige (Tabel 2.6).

Tabel 2.6: TRs opfattelse af kollegernes opbakning i forhandlinger

Mine kolleger giver mig god opbakning i forhandlingssituationer i procent	
Helt enig	37
Delvist enig	36
Hverken enig eller uenig	16
Delvist uenig	6
Helt uenig	2
Ved ikke	3
Total	100

Kilde: TR2024-data, N=7.530. Spørgsmål Q19(8)

En anden indikation for opbakning er kollegernes interesse for fagligt arbejde. Spørger man tillidsrepræsentanterne, vurderer de, at kollegernes interesse er størst, når det gælder de konkrete lønforhandlinger på arbejdspladsen (Tabel 2.7).

Tabel 2.7: TRs vurdering af kollegernes interesse for forskellige faglige emner

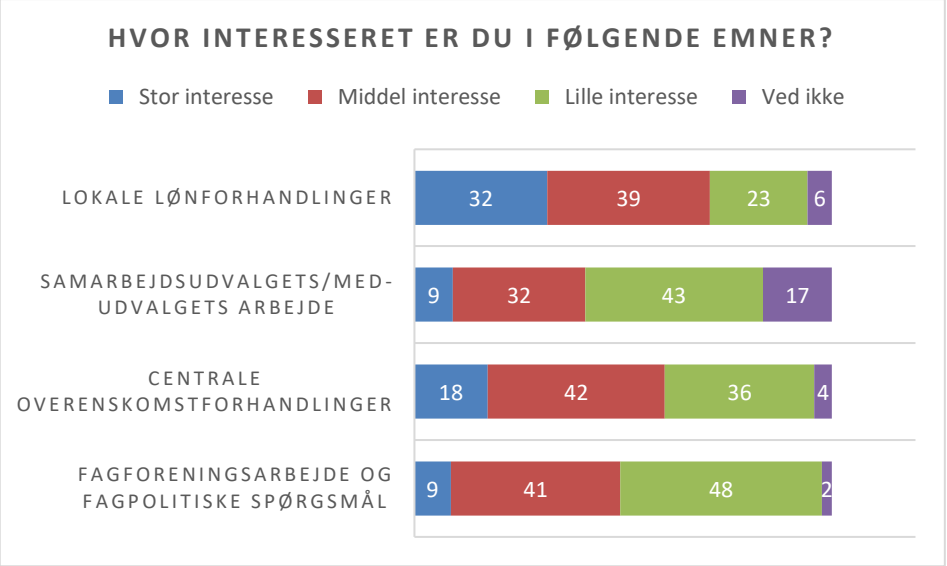
Hvordan vil du generelt betegne interessen for følgende emner blandt de kolleger, du repræsenterer?				
	Stor interesse	**Middel interesse**	**Lille interesse**	**Ved ikke**
Lokale lønforhandlinger	62	25	9	4
Centrale overenskomst-forhandlinger	28	48	23	1
Samarbejdsudvalgets/MED -udvalgets arbejde	12	36	47	4
Fagforeningsarbejde og fagpolitiske spørgsmål	7	33	60	1

Kilde: TR2024-data, N=10.177. Spørgsmål Q11

62 % af TR vurderer, at interessen er høj for de lokale forhandlinger, mens 25 % vurderer, at interessen er middel – det er altså 87 %, der oplever en interesse i lokale lønforhandlinger. Næstefter de lokale lønforhandlinger er det de centrale overenskomstforhandlinger, der har kollegernes interesse; 28 % af TR mener, at interessen herfor er stor, mens 48 % mener, den er middel – altså igen en betydelig andel på tre ud af fire, der oplever interesse for centrale overenskomster. Det antyder, at de centrale overenskomstforhandlinger faktisk får en del opmærksomhed på arbejdspladserne i Danmark. Interessen for arbejdet i SU eller MED-udvalg vurderes derimod at få lidt mindre opmærksomhed; 12 % ser stor interesse fra kollegerne, 36 % middel interesse og 47 % lille interesse. Mindst interesse er der for det helt generelle fagforeningsarbejde og fagpolitiske spørgsmål.

Så vidt TR's *opfattelse* af opbakningen fra kollegerne – men hvor interesserede er kollegerne så rent faktisk i de emner, som er så afgørende for den danske model? Det kan vi se nærmere på ved at trække på lønmodtagerundersøgelsen. Her ser vi et tilsvarende billede, nemlig at interessen for de lokale lønforhandlinger er ganske stor – 32 % af lønmodtagerne angiver at have stor interesse og 39 % middel interesse. Også her ser vi en stor (18 %) eller middel (42 %) interesse for de centrale overenskomstforhandlinger. Fagforeningsarbejde og politiske spørgsmål optager 50 %, mens samarbejds- og MED-udvalgets arbejde har interesse for 41 % (Figur 2.1).

Figur 2.1: Lønmodtagernes interesse i forskellige emner – i procent.



Kilde: Lønmodtager2024-data, N=1.297. Spørgsmål Q11

2.4 Kollegernes inddragelse og ønsker

Selvom nogle tillidsrepræsentanter oplever, at det kan være svært at holde kontakten til alle kollegerne, mener de fleste, at de har fingeren på pulsen i forhold til kollegernes ønsker til løn og arbejdsvilkår. 83 % føler at have et godt indblik i, hvilke ønsker deres kolleger har til løn og arbejdsvilkår – mens blot 6 % har et ringe indblik i kollegernes ønsker (Tabel 2.8).

Tabel 2.8: TRs vurdering af indblik i kollegernes ønsker og krav

Jeg har et godt indblik i, hvilke ønsker mine kolleger har til deres løn og arbejdsvilkår – i procent	
Helt enig/delvist enig	83
Hverken enig eller uenig	10
Helt uenig/delvist uenig	6
Ved ikke	0
Total	100

Kilde: TR2024-data, N=10.177. Spørgsmål Q10(3)

For rigtig mange tillidsvalgte er det vigtigt, at kollegerne er involveret i det faglige arbejde – og i løsningen af konflikter. Mere end fire ud af fem tillidsrepræsentanter ønsker, at kollegerne er involveret, når der skal løses konflikter eller tvister på arbejdspladsen – kun 5 % finder, at dette ikke er vigtigt (Tabel 2.9).

Tabel 2.9: TRs inddragelse af kolleger i konfliktløsning

Det er vigtigt for mig at inddrage kollegerne i løsningen af tvister/konflikter – i procent	
Helt enig	49
Delvist enig	33
Hverken enig eller uenig	10
Delvist uenig	3
Helt uenig	2
Ved ikke	2
Total	100

Kilde: TR2024-data, N=10.177. Spørgsmål Q27(1)

Men i hvilket omfang føler lønmodtagere sig inddraget i TRs arbejde? Det kan konstateres, at godt hver femte lønmodtager slet ikke er involveret i TRs arbejde. Af de resterende er det næsten halvdelen – 47 % - der bliver informeret, mens 12 % bliver taget med på råd, og 7 % føler at have reel indflydelse (Tabel 2.10).

Tabel 2.10: Lønmodtagernes oplevelse af inddragelse i TRs arbejde

Hvordan bliver du involveret i din tillidsrepræsentants arbejde? - i procent	
Jeg bliver slet ikke involveret	21
Jeg bliver informeret	47
Jeg bliver taget med på råd	12
Jeg har reel indflydelse	7
Ved ikke	13
Total	100

Kilde: Lønmodtager2024-data, N=676. Spørgsmål Q20

Når det gælder de konkrete lokalforhandlinger, er det lige knap halvdelen af lønmodtagerne, som angiver at blive taget med på råd af tillidsrepræsentanten, mens 22 % ikke er blevet taget med på råd. Hertil skal så lægges 29 %, som angiver 'ved ikke' – hvilket i praksis må betyde, at de ikke har været med (Tabel 2.11).

Tabel 2.11: Lønmodtageres oplevelse af at blive hørt inden forhandlinger

Tager tillidsrepræsentanten dig og dine kolleger med på råd inden lokale forhandlinger? - i procent	
Ja	48
Nej	22
Ved ikke	29

Kilde: Lønmodtager2024-data, N=676 – 80 har ikke lokale forhandlinger. Spørgsmål Q19.

Der er mange forskellige måder at få indsigt i kollegernes ønsker. For et flertal af tillidsrepræsentanter gælder, at der kommer ønsker, når TR selv opfordrer

kolleger til at komme med forslag. Der er dog også 43 % af tillidsrepræsentanterne, som oplever, at kolleger ofte selv kommer med forslag til emner. 41 % afholder fysiske møder, hvor løn og arbejdsvilkår drøftes. Hver fjerde udsender et skema til kollegerne, hvor ønsker kan udtrykkes, og hver femte har møder med den enkelte om deres ønsker. Tillidsrepræsentanterne bruger altså en række forskellige strategier for at samle information om, hvad kollegerne har af ønsker. At så mange kolleger kommer med forslag af sig selv, eller når TR opfordrer til det, viser et ganske udbredt engagement fra kollegernes side (Tabel 2.12).

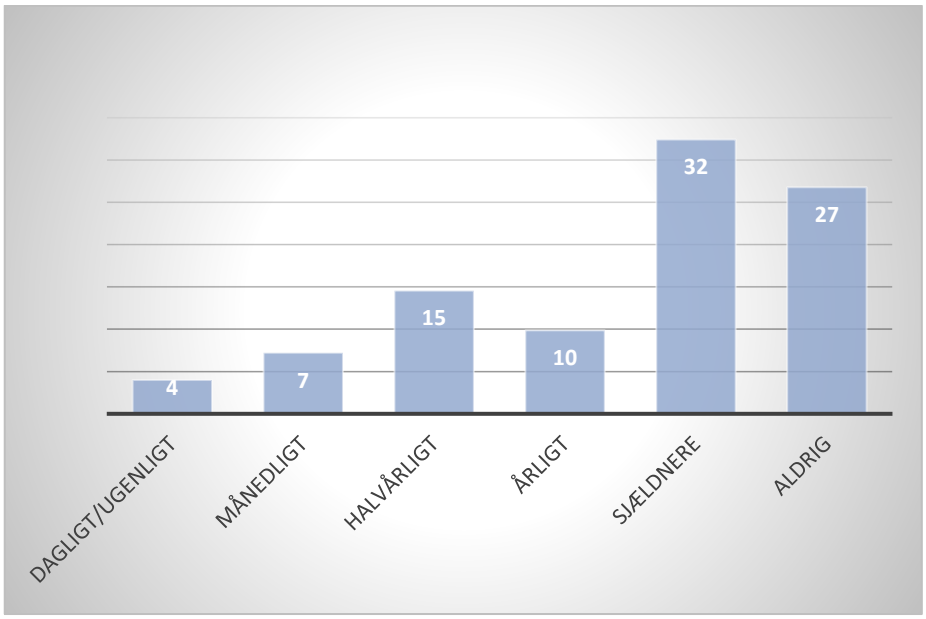
Tabel 2.12: Hvordan TR for information om kollegernes ønsker

Hvordan får du information om kollegers ønsker? – i procent	
Mine kolleger kommer med forslag, når jeg opfordrer til det	**52**
Mine kolleger kommer ofte af sig selv med forslag til emner	**43**
Jeg afholder fysiske møder med kollegerne, hvor vi drøfter løn og arbejdsvilkår	**41**
Udsender et skema til kolleger, hvor de kan skrive deres ønsker	**25**
Jeg afholder 1:1 møder med mine kolleger	**20**
Jeg får informationer gennem det formelle udvalgsarbejde (MED-udvalg, Arbejdsmiljøudvalg etc.)	**14**
Jeg bruger sociale medier såsom SMS, Facebook, Whats-App mv. til at skabe dialog	**10**
Jeg afholder online møder med kolleger	**6**
Andet	**9**
Ingen af ovenstående	**5**

Kilde: TR2024-data, N=10.177. Spørgsmål Q12

Så vidt indblikket i kollegernes konkrete ønsker, som i høj grad handler om det forhandlingsmandat, som TR går til ledelsen med. Et andet spørgsmål er, om lønmodtagerne går til deres TR med spørgsmål og problemstillinger. Dette kan være med til at give TR et indtryk af, hvad der ligger kollegerne på sinde. Det sker imidlertid ikke så ofte – hvis man spørger lønmodtagerne. 59 % går til tillidsrepræsentanten en gang om året eller sjældnere – 27 % går aldrig til TR. Blot 4 % kommer en gang om ugen, mens 7 % kommer månedligt (figur 2.2).

Figur 2.2: Lønmodtagere: Hvor ofte går du til din tillidsrepræsentant med spørgsmål og problemstillinger? – i procent



Kilde: Lønmodtager2024-data N=756. Spørgsmål Q16

For en umiddelbar betragtning ser disse data lidt modsatrettet ud – men indhentning af information på den ene side og håndtering af spørgsmål og problemstillinger på den anden side er to forskellige ting. Information om kollegernes ønsker og krav et vigtigt element i den danske model, hvor TR – som vi kan se – ofte bygger en struktur op for at få disse informationer. Spørgsmål og problemstillinger giver også TR informationer, men ikke nødvendigvis til forhandlinger og samarbejde med ledelsen.

Når kollegerne henvender sig til TR, så der det langt de fleste som er tilfredse med TRs håndtering af problemet. 37 % af kollegerne oplever, at de altid får den hjælp, de har brug for – mens 31 % angiver, at det sker ofte og 14 % får hjælp nogle gange. Blot 6 % oplever, at de sjældent eller aldrig får den ønskede hjælp (Tabel 2.13).

Tabel 2.13: Lønmodtageres vurdering af hjælp fra TR

Får du den hjælp, du har brug for, når du henvender dig til den tillidsrepræsentant? - i procent	
Altid	37
Ofte	31
Nogle gange	14
Sjældent	4
Aldrig	2
Ved ikke	12
Total	100

Kilde: Lønmodtager2024-data, N=558 – kun de, der har kontaktet TR for hjælp. Spørgsmål Q18

Ét er at få indblik i kollegernes ønsker – noget andet er, om tillidsrepræsentanterne føler, at det lykkes at indfri ønskerne. Det har vi spurgt om i forhold til lokalforhandlinger. Og her er der en relativt stor andel af tillidsrepræsentanterne – 61 % – som finder det svært at indfri kollegernes ønsker. Blot 19 % opfatter ikke dette som et problem (Tabel 2.14).

Tabel 2.14: TRs vurdering af, om kollegernes ønsker indfris

Det var svært at indfri kollegernes ønsker – i procent	
Helt enig/delvist enig	61
Hverken enig eller uenig	17
Helt uenig/delvist uenig	19
Ved ikke	4
Total	100

Kilde: TR2024-data, N=7.566 – kun TR, der har lokale forhandlinger på arbejdspladsen. Spørgsmål Q20(3)

Ikke desto mindre oplever 59 % i større eller mindre omfang, at kollegerne er tilfredse med forhandlingsresultaterne – mens 18 % føler, at kollegerne i et eller andet omfang ikke er tilfredse med forhandlingsresultaterne (Tabel 2.15).

Tabel 2.15: TRs vurdering af kollegernes tilfredshed med forhandlingsresultater

Kollegerne var tilfredse med forhandlingsresultatet fra lokalforhandlingerne – i procent	
Helt enig	20
Delvist enig	39
Hverken enig eller uenig	17
Delvist uenig	10
Helt uenig	8
Ved ikke	6
Total	100

Kilde: TR2024-data, N=7.566 – kun TR, der har lokale forhandlinger på arbejdspladsen. Spørgsmål Q20(6)

Realiteten i langt de fleste forhandlinger er, at man ikke får alt, man ønsker sig. Det gælder også de lokale forhandlinger, og derfor er en væsentlig opgave for tillidsrepræsentanten at forklare kollegerne om forhandlingsresultaterne. Det er da også langt de fleste – 81 % – der bruger tid på at forklare kollegerne, hvordan forhandlingerne endte, som de gjorde. Der er dog også 8 %, der ikke bruger tid (eller bruger meget lidt tid) på at forklare kollegerne dette (Tabel 2.16).

Tabel 2.16: Andel TR, der bruger tid på at forklare alle kolleger om forhandlingsresultaterne

Jeg bruger tid på at forklare alle mine kolleger om forhandlingsresultaterne	
Helt enig	52
Delvist enig	29
Hverken enig eller uenig	10
Delvist uenig	4
Helt uenig	4
Ved ikke	1
Total	100

Kilde: TR2024-data, N= 7.566 - Kun TR, der er har lokalforhandlinger på arbejdspladsen. Spørgsmål Q19(10)

Når det gælder TRs indflydelse på arbejdspladsen, oplever 44 % af lønmodtagerne, at deres TR har betydelig indflydelse, mens 21 % ikke finder, at det er tilfældet. En ret stor gruppe – 27 % – er hverken enige eller uenige i udsagnet. Det kan pege på, at mange lønmodtagere er usikre på, hvor meget indflydelse deres TR reelt har (Tabel 2.17).

Tabel 2.17: Lønmodtageres vurdering af TRs indflydelse på arbejdspladsen

Tillidsrepræsentanten har betydelig indflydelse på min arbejdsplads – i procent	
Helt enig	15
Delvist enig	29
Hverken enig eller uenig	27
Delvist uenig	11
Helt uenig	10
Ved ikke	8
	100

Lønmodtager2024-data, N=756. Spørgsmål Q22(1)

2.5 Er TR repræsentant for de gule og uorganiserede?

De gule og de uorganiserede spiller en rolle på arbejdspladsen, både i forhold til relationerne mellem ledelse, medarbejdere og TR og i forhold organisering. I denne rapport fokuseres på de gule og uorganiseredes betydning for relationerne, mens det i rapport 2 belyses i forhold til lokalforhandlinger. I rapport 3 er det de gule og uorganiseredes betydning for organisering, der er i fokus.

Indledningsvis kan det konstateres, at der er kommet flere gule og uorganiserede over årene. I 2024 er det 18 % af tillidsrepræsentanterne, der er på en arbejdsplads uden gule og/eller uorganiserede, men det i 1998 var 73%, der ikke havde gule eller uorganiserede – og i 2010 var det 39 %. Der er således klart flere tillidsvalgte, der i dag arbejder på en arbejdsplads med gule eller

uorganiserede kolleger. Men spørgsmålet er, hvordan TR forholder sig til de gule og uorganiserede kolleger – hvis der er sådanne.

Blandt dem, der har sådanne kolleger, vælger mere end halvdelen af tillidsrepræsentanterne – 53 % – ikke at varetage disse kollegers interesser over for ledelsen. De viser altså, at det koster at fravælge den traditionelle overenskomstbærende fagforening. Men der er også 36 %, som faktisk forsøger at varetage deres interesser over for ledelsen – altså med eksemplets magt at vise, hvad man som TR kan være for dem (Tabel 2.18).

Tabel 2.18: TRs holdning til gule og uorganiserede kolleger

Hvad gør du som TR i forhold til de uorganiserede og medlemmer af de gule (fx Krifa og Det Faglige Hus)? - i procent)	
Jeg forsøger at varetage deres interesser overfor ledelsen	36
Jeg varetager bevidst ikke deres interesser, fordi de ikke er medlem af min fagforening	53
Ved ikke	11
I alt	100

Kilde: TR2024-data, N=8.380 – kun TR med gule/uorganiserede kolleger. Spørgsmål Q38

Der kan da også være grund til at reagere på de gule og uorganiserede; der er i hvert fald 29 %, som finder, at det vanskeliggør forhandlinger, 26 % at det gør det svært at koordinere kollegernes krav, 12 % der oplever, at det presser løn og arbejdsvilkår – og 10 % der oplever, at de gule og uorganiserede skaber konflikt på arbejdspladsen. Det er dog også mere end to ud af fem, der ikke finder, at de gule og uorganiserede har betydning for samarbejdet (Tabel 2.19).

Tabel 2.19: Betydningen af uorganiserede og gule på arbejdspladsen

Hvilken betydning har det for samarbejdet, at der er uorganiserede og gule på arbejdspladsen? - i procent	
Det har ingen betydning	43
Det vanskeliggør lokalforhandlinger	29
Det gør det svært at koordinere medarbejderkrav og -ønsker	26
Det presser løn og arbejdsvilkår	14
Det skaber konflikt på arbejdspladsen	10
Ved ikke	10

Kilde: TR2024-data, N=8.380 – kun TR med gule/uorganiserede kolleger. Spørgsmål Q39

Opbakningen fra lønmodtagerne til organisering er dog blandet. Lidt over en tredjedel mener, at man bør være medlem af en fagforening – men et flertal på 61 % finder, at det er op til den enkelte, om man vil være medlem.

Tabel 2.20: Lønmodtagernes holdning til fagforeningsmedlemsskab

Hvilket af disse udsagn er du mest enig i?	
Alle bør være medlem af en fagforening	36
Det er op til den enkelte	61
Jeg er imod, at man er medlem	1
Ved ikke	2

Kilde: Lønmodtager2024-data. N=1.297. Spørgsmål Q35

2.6 Er TR en del af arbejderkollektivet?

En udfordring for den tillidsvalgte kan være, at man får indsigter i arbejdspladsens forhold, som ikke altid kan deles med kollegerne, eller at man bliver engageret i ledelsesagtige funktioner. Det kan betyde, at TR i mindre grad føler sig som eller bliver betragtet som en del af det kollegiale fællesskab. I 2024 er det et fåtal – 12 % – som i større eller mindre grad oplever, at TR-posten skaber en distance til kollegerne. Tre ud af fire finder ikke, at der er problemer i den retning (Tabel 2.21).

Tabel 2.21: TRs vurdering af, om TR- hvervet skaber distance til kollegerne

TR-posten skaber distance mellem mig og mine kolleger i arbejdsfællesskabet – i procent	
Helt enig	3
Delvist enig	9
Hverken enig eller uenig	11
Delvist uenig	13
Helt uenig	62
Ved ikke	2
Total	100

TR2024, N=10.177. Spørgsmål Q10(4)

En relativt stor andel TR – 44 % – oplever, at man af og til må varetage arbejdspladsens interesser, selv om de er i modstrid med kollegers eller fagforeningens interesser. (Tabel 2.22).

Tabel 2.22: Andel TR, som føler, at man af og til er nødt til at varetage arbejdspladsens interesser på bekostning af kollegers/fagforenings interesser

Indimellem er man nødt til at varetage arbejdspladsens/virksomhedens interesser selvom de er modstrid med kollegers eller fagforeningens interesser – i procent	
Helt enig/delvist enig	44
Hverken enig eller uenig	24
Helt uenig/delvist uenig	29
Ved ikke	3
Total	100

Kilde: TR2024-data, N=10.177. Spørgsmål Q10(6)

Endelig er der et spørgsmål, som kan være helt afgørende for, om tillidsrepræsentanten føler sig tilpas i hvervet: Bliver arbejdet værdsat af kollegerne? Godt hver femte oplever i et vist omfang, at arbejdet som TR *ikke* bliver værdsat af kollegerne. 59 % er helt eller delvist uenige, mens hver femte hverken er enige eller uenige i udsagnet eller ikke har nogen mening om det. Et flertal af tillidsrepræsentanterne føler altså, at der bliver sat pris på deres indsats, men det gælder langt fra alle (Tabel 2.23).

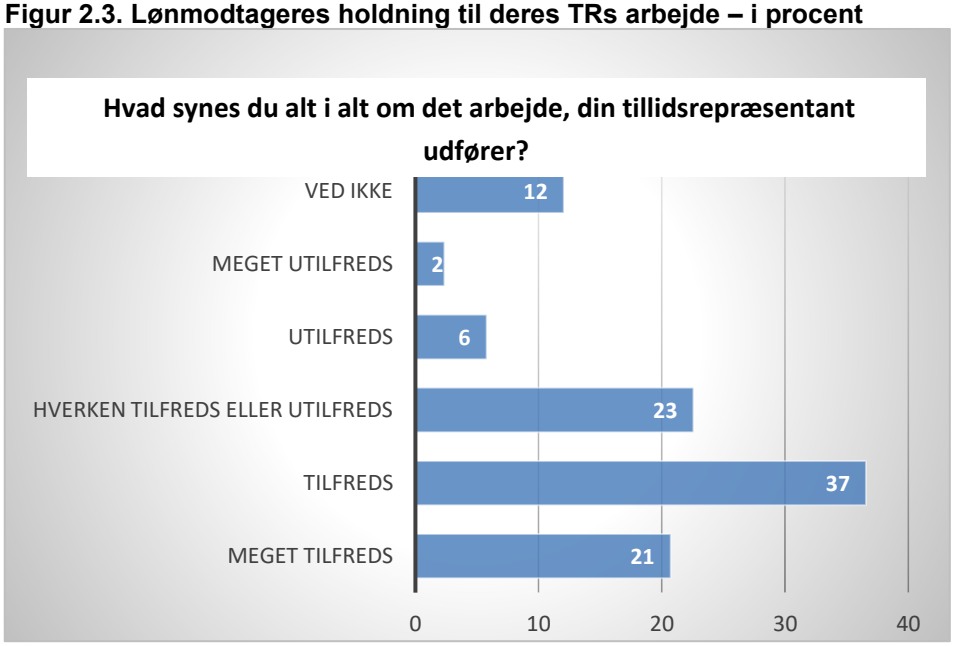
Tabel 2.23: Andel TR, som ikke føler arbejdet værdsættes af kollegerne

Jeg føler ikke, at mit arbejde som TR bliver værdsat af kollegerne – i procent	
Helt enig/delvist enig	21
Hverken enig eller uenig	18
Helt uenig/delvist uenig	59
Ved ikke	2
Total	100

Kilde: TR2024-data, N=10.177. Spørgsmål Q37(5)

Men hvordan ser lønmodtagerne på den tillidsvalgtes arbejde? Overordnet angiver et flertal – 58 % – at de er tilfredse eller meget tilfredse med deres TR's arbejde. Blot 8 % er i et eller andet omfang utilfredse med TRs arbejde. En relativt stor gruppe – næsten hver fjerde – er hverken tilfredse eller utilfredse, mens 12 % ikke ved, hvad de skal svare.

Figur 2.3. Lønmodtageres holdning til deres TRs arbejde – i procent



Kilde: Lønmodtager2024-data, N=756. Spørgsmål Q24.

59 % af lønmodtagerne har tillid til deres tillidsrepræsentant – mens 15 % i et eller andet omfang ikke har tillid til deres tillidsrepræsentant. Vi finder her betydelig forskel i tilliden, alt afhængigt af, om respondenten er medlem af en traditionel fagforening eller en gul organisation: 64 % af medlemmer af en traditionel fagforening har stor tillid til deres TR, mod 40 % af de uorganiserede og 42 % af de gule (Tabel 2.24).

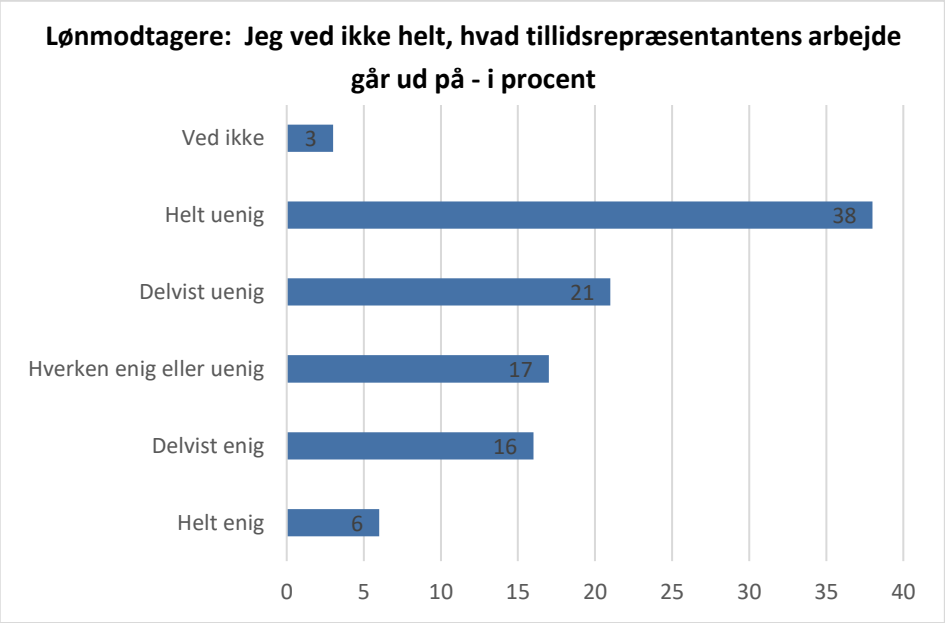
Tabel 2.24: Lønmodtagernes tillid til TR

Jeg har stor tillid til min tillidsrepræsentant – i procent	
Helt enig	34
Delvist enig	25
Hverken enig eller uenig	18
Delvist uenig	6
Helt uenig	9
Ved ikke	7
Total	100

Kilde: Lønmodtager2024-data, N=756. Spørgsmål Q22(3)

En udfordring i forhold til de lønmodtagere, som ikke har tillid til TR eller som ikke er tilfredse med TR's arbejde, er måske, at de ikke helt ved, hvad TR laver. 22 % af lønmodtagerne erklærer sig helt eller delvist enige i, at de ikke ved, hvad tillidsrepræsentanten laver, mens et betydeligt flertal på 59 % har et ganske godt indtryk af, hvad TRs arbejde går ud på (Figur 2.4).

Figur 2.4: Andel af lønmodtagere, som ikke helt ved, hvad TRs arbejde går ud på



Kilde: Lønmodtager2024-data, N=756. Spørgsmål Q22(4)

2.7 Opsamling kapitel 2 – TRs relationer til kollegerne

Kontakten til kollegerne:
Lang de fleste tillidsrepræsentanter – fire ud af fem – har et godt kendskab til kollegerne og finder også, at de har et godt indblik i kollegernes ønsker og krav. Et lille mindretal, hver tiende, har ikke så godt et kendskab til kollegerne, og hver tyvende mangler indblik i kollegernes ønsker og krav. Andelen af klubber – både faglige klubber, men også fællesklubber – er faldet drastisk fra 2010 til 2024 – så dette forum for fællesskab er eroderet markant.

Opbakning fra kollegerne:
Næsten tre ud af fire TR har opbakning fra kollegerne i forhandlingssituationer, mens ganske få – hver 8. – oplever ingen eller behersket opbakning. Interessen fra kollegerne i faglige forhold opleves af mange tillidsrepræsentanter som relativt høj, især når det gælder de lokale lønforhandlinger, hvor et stort flertal på mere end fire ud af fem oplever interesse for kollegerne. Interessen for centrale overenskomstforhandlinger er mindre, men dog stadig betydelig. Interessen for SU eller MED-arbejdet er lidt mindre –12 % af TR vurderer, at interessen er stor og 36 % at den er middel. Lavest vurderes interessen for fagforeningsarbejde og fagpolitiske spørgsmål at være – men selv her er der dog en vis interesse. Spørges lønmodtagerne selv, tegner sig et tilsvarende billede – her er der betydelig interesse for lokale lønforhandlinger, lidt mindre for centrale overenskomstforhandlinger – efterfulgt af fagforeningsarbejde. Blandt lønmodtagerne scorer interessen for SU- og MED-arbejdet lavest – om end mere end to ud af fem har en middel eller stor interesse heri.

Det er således det nære og mest vedkommende i forhold til løn og arbejdsvilkår, der trækker lønmodtagernes interesse – men deres relativt store

interesse i de centrale overenskomster indikerer, at lønmodtagerne ser en sammenhæng mellem overenskomstniveauet og deres løn og arbejdsvilkår lokalt.

Inddragelse af kollegerne og TRs indflydelse:
For et stort flertal af de tillidsvalgte – fire ud af fem – er det vigtigt at inddrage kollegerne i løsningen af tvister/konflikter på arbejdspladsen. Spørger man lønmodtagerne, i hvilket omfang de bliver involveret i TRs arbejde, så bliver knap halvdelen informeret, mens ret få, hver ottende, bliver taget med på råd. Godt hver femte bliver slet ikke involveret i TRs arbejde. Man kan således se et hierarki: Information er meget udbredt, rådføring noget mindre – og faktisk er der en ret betydelig andel lønmodtagere, som slet ikke bliver involveret i TRs arbejde.

I forhold til de konkrete lønforhandlinger oplever lige knap halvdelen af lønmodtagerne at blive taget med – mens godt hver femte ikke bliver taget med på råd. En relativt stor andel ved ikke, hvad de skal svare til det spørgsmål. Når der skal indhentes ønsker og krav, så er det mest typiske, at TR opfordrer kolleger til at komme med forslag – men der er også en betydelig andel, mere end to ud af fem, som oplever, at kollegerne ofte selv komme med ønsker til TR.

Det er relativt få lønmodtagere, som kommer til TR med spørgsmål og problemstillinger. Tre ud fem går næsten aldrig eller aldrig til TR, hvis de har spørgsmål eller problemer – til gengæld oplever mere end to ud af tre lønmodtagere, at de altid eller ofte får den hjælp, de har brug for, når det kontakter TR – blot 6 % oplever, at hjælpen ofte eller helt udebliver.

For en betydelig andel af TR – tre ud af fem – opleves det i et eller andet omfang vanskeligt at indfri kollegernes ønsker ved lokalforhandlingerne – men der er dog næsten lige så mange, der oplever, at kollegerne i det store og hele er tilfredse med resultatet af lokalforhandlingerne. Det kan hænge sammen med, at det ligger mere end fire ud af fem TR på sinde at forklare alle kollegerne om forhandlingsresultatet.

Godt hver femte lønmodtager mener ikke, at TR har ret megen indflydelse på deres arbejdsplads – 44 % af lønmodtagerne vurderer, at TR har nogen eller betydelig indflydelse på deres arbejdsplads.

TR og de gule og uorganiserede?
De gule og de uorganiserede kan være en udfordring for TR, og især er spørgsmålet, i hvilket omfang TR skal hjælpe og repræsentere dem, der ikke er en del af det traditionelle faglige fællesskab. Og det er en aktuelt spørgsmål for mere end fire ud af fem TR; det er nemlig den andel, der er på en arbejdsplads, hvor der også er gule eller uorganiserede. Det er væsentligt mere end i 1998, hvor det kun var godt en fjerdedel, der havde gule eller uorganiserede kolleger.

Mere end halvdelen af TR varetager bevidst ikke de gule og uorganiseredes interesse, mens 36 % vælger at varetage de gule og uorganiseredes interesser over for ledelsen; 10 % ved ikke, hvad de skal mene om dette.

De gule og uorganiserede kan dog godt påvirke samarbejdet – det oplever knap tre ud af ti TR, mens mere end fire ud af ti ikke finder, at de gule og uorganiserede har nogen indflydelse på samarbejdet.

Endelig oplever 14 %, at det decideret presser løn og arbejdsvilkår og 10 % at de gule og uorganiseredes tilstedeværelse skaber konflikt på arbejdspladsen. Spørgsmålet om de gule og uorganiseredes betydning for samarbejdet belyses i dybden i kapitel 8.

TR og arbejderkollektivet:
Tillidsrepræsentanten får indsigt i dynamikker på arbejdspladsen, som kollegerne ikke ser. Det kan skabe en distance til kollegerne, men sker for ganske få. Blot 12 % oplever, at TR-posten skaber distance til kollegerne i arbejderfællesskabet, mens 62 % overhovedet ikke oplever distance til kollegerne. 44 % oplever dog også, at man i et eller andet omfang af og til må varetage arbejdspladsens/virksomhedens interesser, selvom de måtte være i modstrid med kollegers eller fagforeningens interesser.

Godt hver femte TR oplever, at deres arbejde ikke helt værdsættes af kollegerne – mens tre ud af fem ikke har denne oplevelse. Spørger vi lønmodtagerne, finder vi, at næsten tre ud af fem er tilfredse eller meget tilfredse med TRs arbejde – 8 % er i et eller omfang ikke tilfredse med TR's arbejde. Det kan hænge sammen med, at godt hver femte lønmodtager angiver ikke helt at vide, hvad TRs arbejde går ud på; der er dog også tre ud af fem, som har en god fornemmelse af, hvad TR laver.

3. Tillidsrepræsentanten og ledelsen

Kollegernes opbakning er ganske afgørende for den tillidsvalgtes styrke overfor ledelsen. Men behovet for opbakning afhænger til dels af ledelsens holdning til TR og samarbejdet i det hele taget. Er samarbejdet godt, er der alt andet lige mindre brug for at bruge kollegernes opbakning, end hvis samarbejdet er mindre godt. I dette kapitel belyses ledelsens holdning til tillidsrepræsentanterne, som det opleves af tillidsrepræsentanterne selv, og som ledelsen ser på TRs arbejde og funktion. En del af data i dette kapitel anvendes også i rapport 2, men i anden sammenhæng, nemlig i en analyse af forhandlingskulturen på arbejdspladsen.

3.1 Overordnet - godt samarbejde

Den gode nyhed er, at langt de fleste tillidsrepræsentanter – 71 % – vurderer, at samarbejdet med ledelsen er godt eller særdeles godt. Hver femte vurderer samarbejdet som nogenlunde, mens 7 % finder samarbejdet mindre godt eller ringe. 1 % oplever slet ikke relationen til ledelsen som et samarbejde (Tabel 3.1).

Tabel 3.1: TRs vurdering af samarbejdet med ledelsen

Hvordan vil du alt i alt karakterisere samarbejdet med ledelsen på arbejdspladsen? – i procent	
Særdeles godt	24
Godt	47
Nogenlunde	20
Mindre godt	4
Ringe	3
Vi samarbejder ikke	1
Ved ikke	0
Total	100

Kilde: TR2024-data, N=10.177. Spørgsmål Q14.

Tillidsrepræsentanterne har haft mulighed for helt open-ended, altså uden et forud formuleret spørgsmål, at påpege, hvad det oplever som de største udfordringer som TR. Her er det hver femte TR, der finder samarbejdet med ledelsen udfordrende eller problematisk. Skønt størstedelen af TR oplever relationerne med ledelsen som gode, er der altså også et relativt stort mindretal, som ikke har så gode relationer – og for dem fylder netop dette meget. Det antyder også, at når en del TR markerer samarbejdet som 'nogenlunde', så kan det også være udtryk for, at der er rum for forbedring.

Det gode forhold, som langt de fleste TR oplever, understreges af, at 85 % af tillidsrepræsentanterne angiver, at deres eget forhold til ledelse er præget af gensidig tillid (Tabel 3.2).

Tabel 3.2: TRs vurdering af tilliden mellem TR og ledelse

Mit eget forhold til ledelsen er præget af gensidig tillid – i procent	
Helt enig	50
Delvist enig	35
Hverken enig eller uenig	7
Delvist uenig	5
Helt uenig	2
Ved ikke	0
Total	100

Kilde: TR2024-data, N=10.177. Spørgsmål Q15(1)

Spørger vi ledelsen, ser vi et tilsvarende billede: Vi finder, at hele 80 % af de adspurgte ledere er tilfredse eller meget tilfreds med samarbejdet med tillidsrepræsentanterne. Kun 2 % er utilfredse med samarbejdet (Tabel 3.3).

Tabel 3.3: Lederes vurdering af samarbejdet med TR

Hvor tilfreds er du alt i alt med samarbejdet med jeres tillidsrepræsentant(er)? – i procent (N=664)	
Meget tilfreds/tilfreds	80
Hverken tilfreds eller utilfreds	15
Utilfreds/meget utilfreds	2
Ved ikke	3
Total	100

Kilde: Leder2024-data, N=664. Spørgsmål Q29

Igen understreges de gode relationer af, at ni ud af ti ledere finder, at deres personlige forhold til tillidsrepræsentanten er præget af gensidig tillid – der er altså en større andel af ledere end af tillidsrepræsentanter, som oplever et tillidsfuldt forhold til modparten (Tabel 3.4)

Tabel 3.4: Ledere vurdering af tillidsforholdet til TR

Mit eget forhold til tillidsrepræsentanten er præget af gensidig tillid – i procent	
Helt enig	71
Delvist enig	18
Hverken enig eller uenig	5
Delvist uenig	2
Helt uenig	1
Ved ikke	3
Total	100

Kilde: Leder2024-data, N=664. Spørgsmål Q18(1)

3.2 Hvilken form for samarbejde og forhandlinger

Det konkrete samarbejde og de konkrete forhandlinger foregår for langt de fleste i god ro og orden. Og mange tillidsrepræsentanter – 63 % – finder det vigtigere at bevare den gode dialog end at få alle krav igennem. Det indikerer, at man som tillidsrepræsentant er meget bevidst om, at det er et langvarigt samarbejde, hvor begge parter må give og tage. Der er dog også et mindretal på 14 %, for hvem den gode dialog må ofres, hvis det er prisen for at få kravene igennem (Tabel 3.5).

Tabel 3.5: TRs vurdering af god dialog versus alle krav gennemført

At bevare den gode dialog er vigtigere end at få alle krav igennem – i procent	
Helt enig	23
Delvist enig	40
Hverken enig eller uenig	21
Delvist uenig	11
Helt uenig	3
Ved ikke	1
Total	100

Kilde: TR2024-data. N=7.530 – kun TR, der har forhandlet. Spørgsmål Q19(6)

Knap hver femte tillidsrepræsentant oplever et anspændt klima, når der forhandles med ledelsen, mens lidt over halvdelen ikke oplever sådan et klima eller oplever det i ringe grad. 36 % oplever det slet ikke anspændt at forhandle (Tabel 3.6).

Tabel 3.6: TRs vurdering af forhandlingsklimaet

Forhandlingsklimaet var præget af en anspændt stemning – i procent	
Helt enig	7
Delvist enig	17
Hverken enig eller uenig	19
Delvist uenig	16
Helt uenig	36
Ved ikke	5
Total	100

Kilde: TR2024-data, N=7.530 – kun TR, der har forhandlet. Spørgsmål Q20(2)

Selv om den gode dialog med ledelsen er vigtig, skal der også være mulighed for at sætte pres på, hvis det er nødvendigt. Det vurderer i hvert fald 53 % af tillidsrepræsentanterne(Tabel 3.7). Netop i disse situationer, når der sættes hårdt mod hårdt i forhandlingerne, er kollegernes opbakning af betydning (Tabel 3.7).

Tabel 3.7: TRs vurdering af, om det er vigtigt at kunne sætte hårdt mod hårdt i forhandlinger

Det er vigtigt at kunne sætte hårdt mod hårdt i forhandlingerne – i procent	
Helt enig	17
Delvist enig	36
Hverken enig eller uenig	24
Delvist uenig	13
Helt uenig	8
Ved ikke	2
Total	100

Kilde: TR2024-data, N=7.530. Spørgsmål Q23(4)

3.3 Inddragelse i økonomi og ledelsesbeslutninger

Opbakning fra kolleger og et godt samarbejde med ledelsen er gode forudsætninger for at opnå indflydelse – men spørgsmålet er så, i hvilket omfang disse forudsætninger kan omsættes til reel indflydelse for tillidsrepræsentanten. Det afgøres blandt andet af, i hvilket omfang ledelsen informerer tillidsrepræsentanten om økonomi og andre forhold på arbejdspladsen.

På mange arbejdspladser giver ledelsen de tillidsvalgte indsigt i arbejdspladsens økonomiske situation forud for forhandlinger. 53 % af tillidsrepræsentanterne oplever, at ledelsen giver denne indsigt i større eller mindre grad – mens 28 % ikke føler, at ledelsen giver dem den fornødne indsigt. 19 % ved ikke eller forholder sig neutralt til spørgsmålet (Tabel 3.8).

Tabel 3.8: Andel TR, der får indsigt i arbejdspladsens økonomiske situation

Ledelsen gav mig den fornødne indsigt i arbejdspladsens økonomiske situation forud for forhandlingerne – i procent	
Helt enig	24
Delvist enig	29
Hverken enig eller uenig	15
Delvist uenig	11
Helt uenig	17
Ved ikke	4
Total	100

Kilde: TR2024-data, N=7.530. Spørgsmål Q20

Ét er at få indsigt i økonomien forud for forhandlinger – noget andet er, om man som TR ligefrem inddrages i strategiske og økonomiske beslutninger. Dette er et skridt videre i indflydelseshierarkiet, fordi det ikke blot handler om information, men rent faktisk rører ved et element i ledelsesretten. Det er der faktisk 48 % af tillidsrepræsentanterne, der oplever i større eller mindre grad –

mens 20 % slet ikke inddrages i strategiske og økonomiske beslutninger (Tabel 3.9).

Tabel 3.9: Andel TR, der oplever at blive inddraget i centrale strategiske/økonomiske beslutninger

Ledelsen inddrager mig i centrale strategiske/økonomiske beslutninger – i procent	
Helt enig	13
Delvist enig	35
Hverken enig eller uenig	18
Delvist uenig	13
Helt uenig	20
Ved ikke	1
Total	100

Kilde: TR2024-data, N=10.177. Spørgsmål Q20

Er relationerne på arbejdspladsen gode, så er der også markant større sandsynlighed for, at TR bliver inddraget i strategiske og økonomiske beslutninger; 60 % af TR på arbejdspladser med gode relationer involveres mod blot 9 % på arbejdspladser med ringe relationer (Tabel 3.10)

Tabel 3.10: Andel TR, der oplever at blive inddraget i centrale strategiske/økonomiske beslutninger – i forhold til samarbejdsrelationer

Hvordan vil du alt i alt karakterisere samarbejdet med ledelsen på arbejdspladsen?	Ledelsen inddrager mig i centrale strategiske/økonomiske beslutninger – i procent
Særdeles godt/godt	60
Nogenlunde	23
Ringe	9
Samarbejder ikke	2
Ved ikke	18

Kilde: TR2024-data, N=10.177. Spørgsmål Q14 xQ20

Spørges ledere, så angiver 62 %, at de i større eller mindre omfang inddrager tillidsrepræsentanterne i strategiske og økonomiske beslutninger; knap hver femte inddrager ikke eller i meget ringe grad tillidsrepræsentanterne (Tabel 3.11).

Tabel 3.11: Andel ledere, der inddrager TR i strategiske/økonomiske beslutninger

Jeg inddrager gerne tillidsrepræsentanten i strategiske/økonomiske beslutninger – i procent	
Helt enig	29
Delvist enig	33
Hverken enig eller uenig	16
Delvist uenig	8
Helt uenig	11
Ved ikke	3
Total	100

Kilde: Leder2024-data, N=664. Spørgsmål Q18(2)

Som det kunne forventes, er der klart større sandsynlighed for, at TR involveres i strategiske/økonomiske beslutninger, hvis der er en høj grad af tillid mellem leder og TR (Tabel 3.12).

Tabel 3.12: Andel ledere, der inddrager tillidsrepræsentanten i strategisk/økonomiske beslutninger – i forhold til tillidsforholdet til tillidsrepræsentanten

Mit eget forhold til tillidsrepræsentanten er præget af gensidig tillid	Jeg inddrager gerne tillidsrepræsentanten i strategiske/økonomiske beslutninger – i procent
Helt enig/enig	67
Hverken enig eller uenig	21
Helt uenig/uenig	41
Ved ikke	5

Kilde: Leder2024 data. N=927. Spørgsmål Q18(1) x Q18(2) Der er en signifikant sammenhæng mellem de to variable på et 5 % signifikansniveau.

Det skal her bemærkes, at en af de kompetencer, som flest ledere efterlyser fra TR, er kompetencer til at indgå i arbejdspladsens strategiske udvikling (23 %), ligesom indsigt i økonomi efterlyses af en del ledere (16 %). Det antyder, at ledere faktisk gerne vil sparre med de tillidsvalgte om disse forhold, som i høj grad berør ledelsesretten.

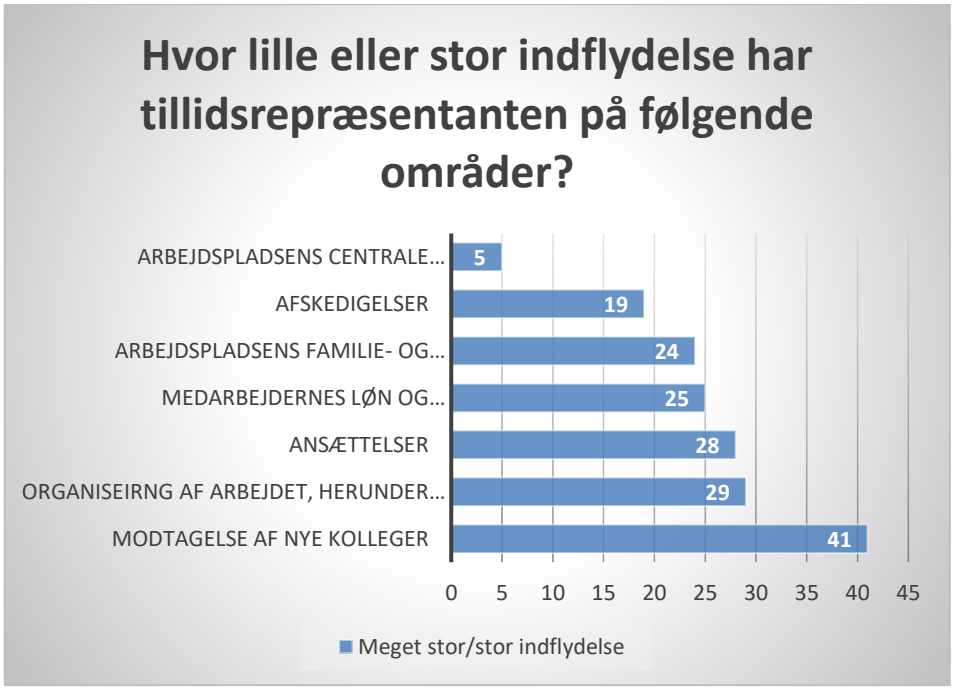
Ét er indflydelse på økonomiske og strategiske forhold – noget andet er indflydelsen på en række andre forhold på arbejdspladsen.

Her bliver det tydeligt, at netop når det gælder de centrale økonomiske dispositioner, sætter ledelsen en grænse for indflydelsen; her er det blot 5 %, som giver stor eller meget stor indflydelse. I den anden enden af spektret over indflydelse finder vi modtagelsen af nye kolleger, hvor 41 % af lederne vurderer TR's indflydelse som stor eller meget stor.

Det er måske forventeligt. Nok så interessant er forhold som ansættelse og afskedigelse af medarbejdere. Her ses, at 28 % af lederne vurderer, at TR har

betydelig indflydelse på ansættelser og 18 % på afskedigelser. Organisering af arbejdet og arbejdstiden finder 29 % af ledere, at TR har stor eller meget stor indflydelse på. Interessant er det også, at blot 25 % af lederne finder, at TR har stor eller meget stor indflydelse på løn og arbejdsvilkår. Her kunne det nok forventes, at tallet var større, al den stund at den TR på mange arbejdspladser jo forhandler løn og en lang række andre forhold på kollegernes vegne (Figur 3.1).

Figur 3.1: Lederes vurdering af TRs indflydelse på en række områder – meget stor/stor indflydelse i procent



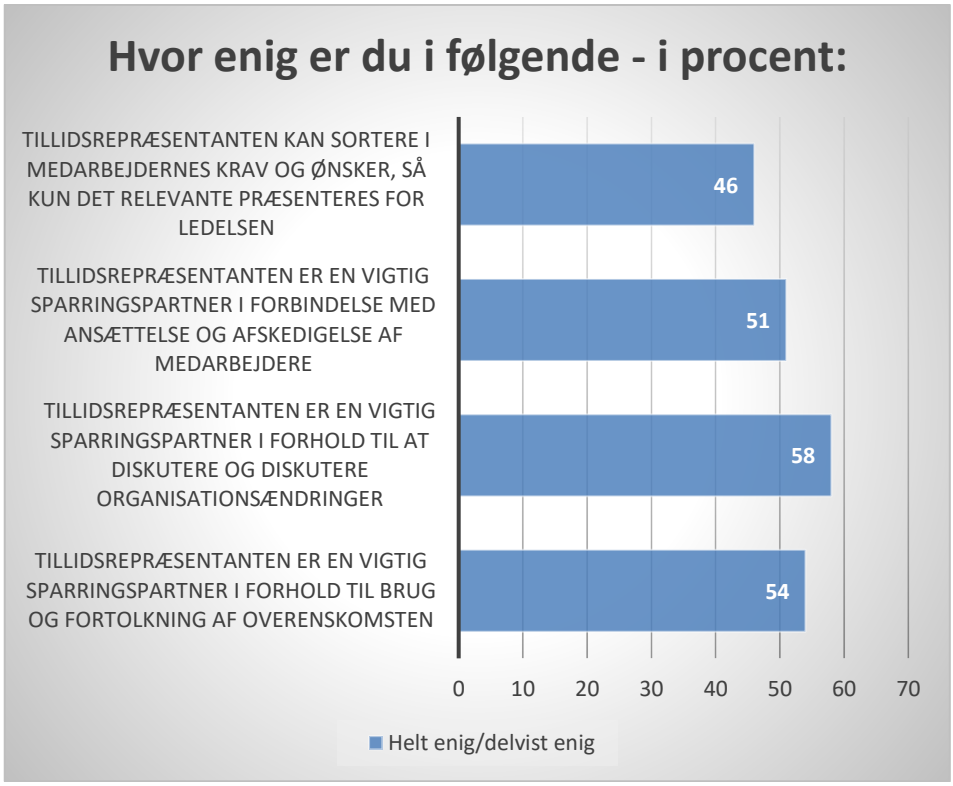
Kilde: Leder2024-data, N=664. Spørgsmål Q24

3.4 TR – en sparringspartner for ledelsen?

Selv om tillidsrepræsentanten er en vigtig repræsentant for kollegerne, så kan tillidsrepræsentanten også være en vigtig stemme for ledelsen – både når ledelsen skal vide, hvad medarbejderne mener om forskellige ting, og når jorden skal gødes for ledelsesbeslutninger.

Vi ser, at mange ledere faktisk bruger tillidsrepræsentanten til at sparre på mange områder. 58 % sparrer med TR om organisationsændringer, 54 % om overenskomsten, og 51 % om ansættelse og afskedigelser. Endelig oplever 46 %, at TR sorterer i de krav, som medarbejderne har, så kun det relevante præsenteres for ledelsen (Figur 3.2).

Figur 3.2: Lederes vurdering af TRs rolle som sparringspartner



Kilde: Leder2024-data, N=664. Spørgsmål Q26.

Det er da også et betydeligt flertal – 61 % – af ledere, der oplever, at TR nedtrapper konflikter på arbejdspladsen. Blot 7 % oplever, at TR optrapper konflikterne, mens 24 % oplever en neutral TR i forhold til konflikter på arbejdspladsen.

Tabel 3.13: Lederes opfattelse af TRs rolle i konflikter på arbejdspladsen

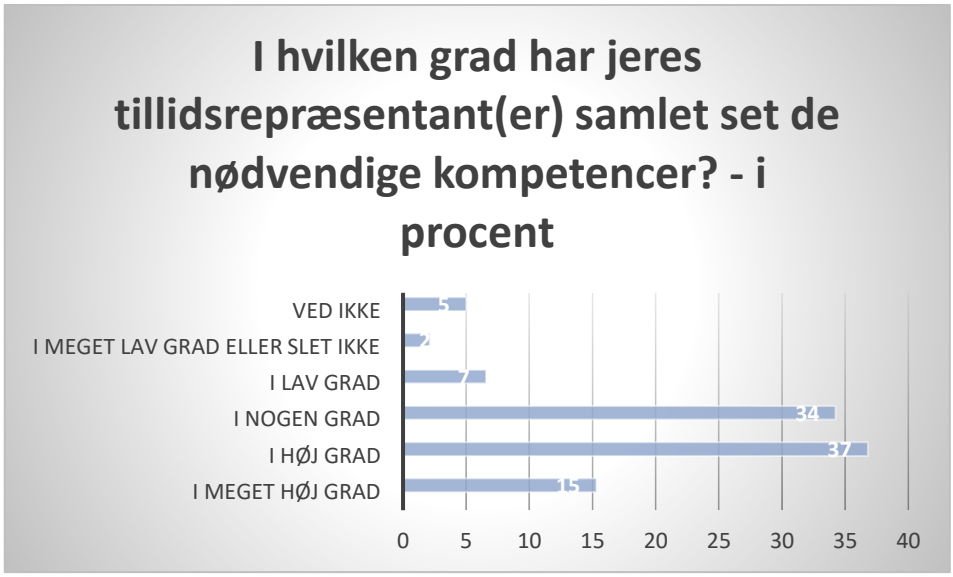
Hvordan oplever du generelt, at tillidsrepræsentanten/ tillidsrepræsentanterne håndterer konflikter på arbejdspladsen? – i procent	
Tillidsrepræsentanten forholder sig neutralt	24
Tillidsrepræsentanten er med til at nedtrappe konflikterne	61
Tillidsrepræsentanten er med til at optrappe konflikterne	7
Ved ikke	8
Total	100

Kilde: Leder2024 data, N=664. Spørgsmål Q25.

3.5 TRs kompetencer – ledelsens synspunkt

En vigtig forudsætning for et godt samarbejde er, at modparten – eller samarbejdspartneren – har de nødvendige kompetencer. Overordnet set er vurderingen fra et stort flertal af ledere, at deres tillidsrepræsentant i nogen, i høj eller i meget høj grad har kompetencerne: Blot 9 % vurderer, at de i lav grad eller slet ikke har de nødvendige kompetencer, mens 51 % finder, at TR i høj eller meget høj grad har kompetencerne (Figur 3.3).

Figur 3.3: Lederes syn på TRs kompetencer



Kilde: Leder2024-data, N=664. Spørgsmål Q27

Ingen verden er perfekt, og skønt et stort flertal af lederne mener, at TR i vid udstrækning har de rette kompetencer, så er der også nogle kompetencer, der efterspørges (Tabel 3.14). Det handler – interessant nok – først og fremmest om kompetencer til at samarbejde om virksomhedens strategiske udvikling, samt håndtering af konflikter – efterfulgt af indsigt i økonomiske forhold. Det indikerer, at ledelsen faktisk gerne vil sparre med tillidsrepræsentanten om virksomhedens udvikling, både strategisk og økonomisk. Endelig er det ret få ledere, der efterlyser flere kompetencer hos TR i forhold til overenskomster og lokalaftaler, og det samme gælder vejledning af kolleger vedrørende løn og ansættelsesforhold.

Tabel 3.14: Lederes vurdering af, hvilke kompetencer TR mangler

Hvilke kompetencer mangler TR? – i procent	
Kompetencer til at medvirke til samarbejde om virksomhedens strategiske udvikling	23
Kompetencer til at medvirke til håndtering af konflikter mellem kolleger, og kolleger/ledere	23
Indsigt i økonomiske forhold	19
Kompetencer til at tage hånd om kolleger i udsatte situationer	18
Kompetencer til at indgå i konstruktive forhandlinger med ledelsen og andre tillidsvalgte	16
Kompetencer til at kommunikere mundtligt og skriftligt	16
Indsigt i overenskomster og lokalaftaler	13
Kompetencer til at vejlede kolleger om løn og ansættelsesforhold	12

Kilde: Leder2024-data, N=664. Spørgsmål Q28.

3.6 Ledere med og uden tillidsrepræsentanter og/eller overenskomst

Selv om denne undersøgelse fokuserer på tillidsrepræsentanternes vilkår, så findes der også mange arbejdspladser uden en TR-ordning, ligesom der findes arbejdspladser uden overenskomst. Mere end halvdelen – 56 % – af de ledere, som har besvaret leder-undersøgelsen, har faktisk ikke nogen TR på arbejdspladsen. Og 39 % af ledere i denne undersøgelse er ledere på en arbejdsplads uden overenskomst.

Krydser vi disse tal, finder vi, at 32 % af lederne i undersøgelsen hverken har en TR eller en overenskomst. Derudover svarer 6 %, at de ikke har en overenskomst, men at de ikke desto mindre har en TR (Tabel 3.15).

Tabel 3.15: Fordeling af arbejdspladser med hhv. uden TR og med hhv. uden overenskomst.

Ledere med/uden TR/OK	Har TR	Har ikke TR	Ved ikke om TR	I alt
Har overenskomst	33	24	3	59
Har ikke overenskomst	6	32	2	39
Ved ikke om OK	0	0	0	0
Ialt	39	56	5	98

Kilde: Leder2024-data, N=1.685. Total summer ikke til 100 grundet afrunding.

På papiret er det ikke muligt at have en tillidsrepræsentant på en arbejdsplads, som ikke er dækket af en overenskomst. Det er dog ikke muligt at slå fast, om der er tale om ledere, som fejlagtigt tror, at der er en tillidsrepræsentant på arbejdspladsen; om der er tale om ledere, der ikke ved, at arbejdspladsen er dækket af en overenskomst; eller om der rent faktisk er arbejdspladser, som har en TR uden at have en overenskomst. I de resterende analyser, hvor vi undersøger betydningen af at have henholdsvis en overenskomst og en tillidsrepræsentant på arbejdspladsen, udelader vi derfor disse 6 %. Når vi fjerner de 98 ledere fra data, ser fordelingen således ud:

Tabel 3.16: Fordeling af arbejdspladser med hhv. uden TR og med hhv. uden overenskomst

Ledere med/uden TR/OK	Har TR	Har ikke TR	Ved ikke om TR	I alt
Har overenskomst	35	25	3	63
Har ikke overenskomst	0	34	2	36
Ved ikke om OK	0	0	0	1
Ialt	36	59	5	99

Leder2024-data, N=1.587. Total summer ikke til 100 grundet afrunding.

Vi ser så, at 63 % af lederne har en overenskomst og 36 % har en TR. Når vi, i de videre analyser af betydningen af at have en tillidsrepræsentant eller en overenskomst på arbejdspladsen, ser vi bort fra de ledere, som har svaret ’ved

ikke' til enten spørgsmålet om, hvorvidt der er en tillidsrepræsentant eller overenskomst på arbejdspladsen.

Hvad kendetegner samarbejdet på de forskellige typer af arbejdspladser? Helt overordnet finder et stort flertal af lederne, at samarbejdet med medarbejderne er særdeles godt (59 %) eller godt (40 %), uanset typen af arbejdsplads. Deler vi op på, hvorvidt lederen er på en arbejdsplads med eller uden hhv. TR og/eller overenskomst, finder vi nogle interessante nuancer; selv om der på tværs af de forskellige konstellationer er meget stor tilfredshed med samarbejdet, er der en større andel, der beskriver samarbejdet som 'særdeles godt' på arbejdspladser uden TR (66 %), sammenlignet med på arbejdspladser med en TR (46 %) (Tabel 3.17). Der er altså en tendens til, at ledere på arbejdspladser uden TR opfatter samarbejdet med medarbejderne som lidt bedre.

Tabel 3.17: Lederes vurdering af samarbejdet med medarbejderne – fordelt på ledere med og uden TR-ordning

Hvordan vil du alt i alt karakterisere dit samarbejde med medarbejderne? – I procent			
	Alle	Uden TR	Med TR
Særdeles godt	59	66	46
Godt	40	32	52
Nogenlunde	1	1	2
Ved ikke	1	1	0
Total	100	100	100
N	1492	932	560

Kilde: Leder2024-data. N=1.492. Ledere, der har svaret 'Ved ikke' til nogen af spørgsmålene eller har svaret, at de har en TR, men ingen OK, indgår ikke i tabellen. Der er en statistisk signifikant sammenhæng mellem de to variable ved et signifikansniveau på 5 %.

Spørgsmålet er dog, om det kan sammenlignes 1-til-1, fordi TR per definition er mellemmand mellem ledelse og medarbejdere, og ledelsens kontakt til medarbejderne på arbejdspladser uden en TR er derfor typisk mere direkte, end den kan forventes at være på en arbejdsplads, hvor der er valgt en medarbejderrepræsentant. Dermed bliver den enkelte TR også personificeringen af de udfordringer, som ledelsen møder i forhold til medarbejderne, og dermed bliver det tydeligere, at udfordringerne er koncentreret på den institution, som TR udgør. Lad os dog alligevel se lidt nærmere på, hvordan ledere ser på samarbejdet og TR-rollen, når der ikke er en TR på arbejdspladsen.

3.6.1 Ledere uden TR

59 % af de ledere, der deltager i denne undersøgelse, har ikke en TR.
Når man spørger ledere uden en TR, om lederne gerne ville have en TR, er der 10 %, der svarer positivt – mens 2 ud af 3, 66 %, ikke savner en TR. 24 % ved ikke, hvad de mener om dette spørgsmål (Tabel 3.18).

Tabel 3.18: Ledere uden TR – holdning til, om de måtte ønske en TR på arbejdspladsen

Ville du gerne have en tillidsrepræsentant på arbejdspladsen? – i procent	
Ja	10
Nej	66
Ved ikke	24
Total	100

Kilde: Leder2024-data, N=932 - Ledere, der har en TR eller har svaret, at de har en TR, men ingen OK, indgår ikke i tabellen. Spørgsmål Q42.

Ser vi nærmere på, hvorfor man ikke har en tillidsrepræsentant, er årsag nr. 1, at virksomheden ikke har medarbejdere nok til, at der skal være en TR. Årsag nr. 2 er, at der ikke er en overenskomst. Nok så interessant er måske en række andre årsager: Næsten tre ud af ti ledere angiver, at medarbejderne ikke ønsker en TR, mens 18 % af lederne angiver, at ingen blandt medarbejderne ønsker at være TR. Det betyder, at der faktisk relativt mange steder ikke er en TR, fordi der ikke er ønske herom fra medarbejderside – i hvert fald ifølge ledelsen (Tabel 3.19).

Tabel 3.19: Ledere uden TR – hvorfor er der ikke TR på arbejdspladsen

Hvorfor er der ikke en tillidsrepræsentant på arbejdspladsen? – i procent	
Der er ikke nok medarbejdere til, at der kan kræves en tillidsrepræsentant	37
Arbejdspladsen har ikke overenskomst	34
Medarbejderne har ikke ønsket en tillidsrepræsentant	29
Vi mener som ledelse principielt ikke, at en tillidsrepræsentant er nødvendig; medarbejderne bør kunne gå direkte til ledelsen	25
Ingen blandt medarbejderne har ønsket at være tillidsrepræsentant	18
Virksomheden er ikke dækket af en tillidsrepræsentantaftale	17
En tillidsrepræsentant er en barriere for udviklingen af virksomheden	1
Tillidsrepræsentantbeskyttelsen er en barriere for mit arbejde som leder	1
Ledelsen har haft indsigelser mod den valgte kandidat	0

Kilde: Leder2024-data, N=932 - Ledere, der har en TR eller har svaret, at de har en TR men ingen OK, indgår ikke i tabellen. Spørgsmål Q41.

På hver fjerde arbejdsplads mener ledelsen principielt ikke, at tillidsrepræsentanten er nødvendig – og at medarbejderne bør kunne gå direkte til ledelsen. Kun ganske få vurderer, at TR kunne være en barriere for udviklingen i virksomheden eller at TR-beskyttelsen er en barriere for ledelsen.

Når arbejdspladsen ikke har en TR, er det store spørgsmål: Hvem samarbejder ledelsen så med? Her gælder det for langt de fleste, at ledelsen

kommunikerer med den enkelte medarbejder. Men det er dog også hver fjerde leder, som samarbejder med arbejdsmiljørepræsentanten (Tabel 3.20).

Tabel 3.20: Hvem ledere uden TR samarbejder med

Hvem fra medarbejdersiden samarbejder du med til daglig? - i procent	
Jeg kommunikerer med den enkelte medarbejder	95
Arbejdsmiljørepræsentanten	23
Fagforeningen	2
En talsperson valgt af medarbejderne	5
En talsperson, som jeg har valgt	2
Ingen af ovenstående	2

Kilde: Leder2024-data, N=932 - Ledere, der har en TR eller har svaret, at de har en TR men ingen OK, indgår ikke i tabellen. Spørgsmål Q44.

Mens mange ledere uden en TR kommunikerer med den enkelte medarbejder og/eller med AMR til daglig, spiller fagforeningen stort set ingen rolle i det daglige samarbejde for ledere uden TR. Når det er sagt, så er der faktisk en del af disse ledere, der har kontaktet fagforeningen – nemlig 25 %. Det er dog hele 24 %, som kun har gjort det enkelte gange, mens det store flertal – næsten tre ud af fire – aldrig har kontaktet fagforeningen (Tabel 3.21).

Tabel 3.21: Ledere uden TR - deres kontakt til fagforeningen

Har du kontaktet en fagforening om et problem på arbejdspladsen? – procent	
Ja, ofte	1
Ja, enkelt gange	24
Nej, aldrig	75
Total	100

Kilde: Leder2024-data, N=932 - ledere, der har en TR eller har svaret at de har en TR, men ingen OK indgår ikke i tabellen. Spørgsmål Q45.

På arbejdspladser uden en TR har en stor andel af lederne, 61 %, ikke overblik over, om der er uorganiserede eller gule på arbejdspladsen. Noget anderledes forholder det sig på arbejdspladser med en TR; her kender i alt 66 % til medarbejdernes organisatoriske tilhørsforhold (Tabel 3.22).

Tabel 3.22: Lederes viden om, hvorvidt der er uorganiserede og/eller gule på arbejdspladsen

Er der uorganiserede og/eller medlemmer af alternative faglige organisationer (fx Krifa og Det Faglige Hus) på arbejdspladsen? – i procent		
	Har TR	Har ikke TR
Ja	53	25
Nej	13	14
Ved ikke	35	61
Total	100	100
N	560	932

Kilde: Leder2024-data. N=1.492. Spørgsmål Q38. Der er en signifikant forskel i besvarelserne fra ledere med og uden en tillidsrepræsentant på arbejdspladsen ved et signifikansniveau på 5 %.

3.6.2 Ledere uden overenskomst

Som nævnt ovenfor er 63 % af lederne i undersøgelsen på arbejdspladser, som er overenskomstdækket. 36 % er på arbejdspladser uden en overenskomst. Kigger vi nærmere på grundene til, at der ikke er en overenskomst, er den hyppigste årsag, at overenskomsten opleves som overflødig og dernæst, at der ikke er praksis for overenskomst i den pågældende sektor.

Tabel 3.23: Ledernes syn på hvorfor arbejdspladsen ikke er overenskomstdækket

Hvad er årsagen til, at arbejdspladsen ikke er overenskomstdækket?	
Overenskomsten er overflødig, da løn- og arbejdsvilkår på arbejdspladsen er på niveau med eller bedre end brancheoverenskomsten	55
Det er ikke praksis for overenskomst i vores sektor	34
Overenskomster er for ufleksible	18
Medarbejderne synes ikke det er nødvendigt	16
Ledelsen er principielt imod at indgå overenskomst	10
For at være konkurrencedygtig	7

Kilde: Leder2024-data, N= 565 - Ledere, der ikke ved om der er en overenskomst, og ledere, der har svaret at de har en TR men ingen OK, indgår ikke i tabellen. Spørgsmål Q7.

Hvilken betydning har det, om der er en overenskomst eller ej i forhold til samarbejdet? Her ser vi, at lidt flere ledere opfatter samarbejdet med medarbejderne som særdeles godt, når der ikke er en overenskomst – men igen hænger det formentlig sammen med, at kontakten til kollegerne er mere direkte, fordi der ofte ikke er en TR på arbejdspladser uden overenskomst.

Tabel 3.24: Lederes vurdering af samarbejdet med medarbejderne – fordelt på arbejdspladser med hhv. uden overenskomst

Hvordan vil du alt i alt karakterisere dit samarbejde med medarbejderne? – I procent		
	Har OK	Har ikke OK
Særdeles godt	54	67
Godt	44	32
Nogenlunde	1	0
Ved ikke	0	1
Total	99*	100
N	956	536

*Kilde: Leder2024. N=1.665 -Ledere, der ikke ved om der er OK på arbejdsplads indgår ikke). Der er en signifikant forskel i besvarelserne fra ledere med og uden en tillidsrepræsentant på arbejdspladsen ved et signifikansniveau på 5 %. * Summen er 99 pga. afrunding*

3.7 Opsamling kapitel 3 – TRs relationer til ledelsen

Relationer mellem TR og ledelse:

Relationerne mellem TR og ledelse er på langt de fleste arbejdspladser gode. Syv ud af ti TR karakteriserer samarbejdet med ledelsen som godt eller særdeles godt – blot 7 % finder det mindre godt eller ringe og 1 % har slet ikke noget samarbejde med ledelsen. Et overvældende flertal (mere end fire ud af fem TR) karakteriserer deres eget forhold til ledelsen som præget af gensidig tillid; en endnu større andel af ledere (ni ud af ti) karakteriserer deres eget forhold til TR som præget af gensidig tillid, og et stort flertal er tilfredse eller meget tilfredse med samarbejdet med TR på deres arbejdsplads.

Samarbejde og forhandling:

Samarbejdet kan have forskellig karakter. Næsten to ud af tre TR vurderer, at det er vigtigere at bevare den gode dialog end at få alle krav igennem. Det er dog også lidt over halvdelen, som finder det vigtigt at kunne sætte hårdt mod hårdt i forhandlingerne, når det spidser til. Det er ikke nødvendigvis en modsætning; udgangspunktet er, at man søger et forhandlingsresultat i en forsonlig tone – men man skal som TR også gerne have styrken (og opbakningen) til at stramme tonen, hvis det er nødvendigt. Knap hver fjerde TR har oplevet, at forhandlingsklimaet har været anspændt – lidt over halvdelen oplever ikke dette eller i meget lille grad.

Indflydelse på ledelsesbeslutninger:

Indflydelse findes i mange former og TR kan have forskellig indflydelse på forskellige områder. Ledelsen er noget mere villig til at give indflydelse på emner som modtagelse af nye kolleger, organisering af arbejdstiden, ansættelser og medarbejdernes løn og ansættelsesvilkår. Dette er områder, som der i henhold til mange overenskomster skal gives information og/eller konsulteres om. Indflydelsen på afskedigelser er noget mindre udbredt – og mindst er

indflydelsen, når det gælder centrale økonomiske dispositioner. Det er hjerteblod i ledelsesretten og tillige områder, hvor overenskomster og aftaler ikke har klare regler for inddragelse af TR. Alligevel oplever knap halvdelen af TR at blive inddraget i strategiske og økonomiske beslutninger, mens knap hver fjerde ikke føler at blive inddraget nok i sådanne beslutninger. Blandt lederne er det godt tre ud af fem, der inddrager TR i strategiske og/ eller økonomiske beslutninger. Der er markant flere TR (60 %), der inddrages i sådanne beslutninger, når relationerne på arbejdspladsen er gode, sammenlignet med arbejdspladser med dårlige relationer (9 %).

En vigtig forudsætning for at kunne forhandle lokalløn er indsigt arbejdspladsens økonomiske situation. Lidt over halvdelen af TR får den fornødne indsigt fra ledelsen – 28 % finder ikke, at de får nok indsigt.

TR som sparringspartner for ledelsen:
Mange ledere – lidt over halvdelen – betragter TR som en vigtig sparringspartner i fortolkning og brug af overenskomsten, og næsten tre ud af fem sparrer med TR om organisationsændringer, mens halvdelen sparrer med TR om ansættelser og afskedigelse af medarbejdere. Der er 46 % af lederne, som oplever, at TR sorterer i medarbejdernes krav og ønsker, så kun det relevante præsenteres for ledelsen. Endelig oplever tre ud af fem, at TR er med til at nedtrappe konflikter – blot 7 % oplever, at TR optrapper konflikter.

Ledelsens syn på TRs kompetencer:
Overordnet set er ledere ganske godt tilfredse med TR's kompetencer. Blot hver tiende finder ikke, at TR har de fornødne kompetencer. Der er dog også nogle kompetencer, som efterspørges af nogle ledere. Det handler om den strategiske udvikling, håndtering af konflikter mellem kolleger eller mellem ledelse og kolleger. Hver femte leder efterlyser, at TR har indsigt i økonomiske forhold.

Ledere uden TR og/eller overenskomst:
Mere end halvdelen af lederne, der indgår i denne undersøgelse, er på en arbejdsplads uden TR – og mere end hver tredje er på en arbejdsplads uden overenskomst. Det giver mulighed for at belyse forskelle i samarbejdet på arbejdspladser med og uden TR, hhv. med og uden overenskomst.

Når ledere spørges om, hvorfor der ikke er en TR, er den hyppigste årsag, at der ikke er medarbejdere nok til at have en TR, eller at arbejdspladsen er uden en overenskomst. Men der er også næsten tre ud af ti ledere, som angiver, at medarbejderne ikke har ønsket en TR. På hver fjerde arbejdsplads uden en TR er årsagen principiel: Her mener ledelsen, at man principielt ikke finder en TR nødvendig, fordi medarbejderne skal kunne gå direkte til ledelsen.

Knap to ud af tre ledere på arbejdspladser uden TR ønsker ikke en TR på arbejdspladsen – mens godt hver tiende faktisk gerne ville have en TR.
Når der ikke er en TR, er det meget udbredt, at lederen kommunikerer direkte med den enkelte medarbejder. Men knap hver fjerde leder samarbejder også med arbejdsmiljørepræsentanten.

På arbejdspladser med en TR er det væsentligt mere udbredt, at ledelsen kender medarbejdernes organisatoriske status; mere end to tredjedele af ledere med en TR kender til medarbejdernes fagforeningsstatus, mens kun to ud af fem ledere kender denne status, hvis der ikke er en TR på arbejdspladsen. Det indikerer, at TR formentlig spiller en rolle i forhold til at gøre ledelsen opmærksom på, at faglig organisering betyder noget.

Endelig er andelen af ledere, der finder, at samarbejdet er særdeles godt, større på virksomheder uden TR end på virksomheder med TR.

Blandt de ledere, som ikke har en overenskomst, er den mest udbredte årsag, at løn og arbejdsvilkår er på niveau med eller bedre end brancheoverenskomsten – årsag nummer to er, at der ikke er praksis for at have overenskomst i den sektor. En større andel ledere på arbejdspladser uden overenskomst vurderer samarbejdet med medarbejderne som særdeles godt, sammenlignet med arbejdspladser uden overenskomst.

Overordnet kan det virke kontroversielt, at ledere på arbejdspladser uden OK og på arbejdspladser uden TR finder, at samarbejdet med medarbejderne er bedre, sammenlignet med ledere på arbejdspladser med OK hhv. TR. En mulig forklaring er, at TR per definition er bindeleddet mellem medarbejdere og ledere. Det er TR, der samler alle ønsker og krav fra kollegerne op og spidsformulerer dem i det daglige samarbejde og i forhandlinger med ledelsen. Det vil måske også være TR, der skal gøre opmærksom på, hvis regler ikke overholdes og som sådan er den, der italesætter de problemer, som ledelsen møder. Derfor er det måske ikke helt unaturligt, at ledere finder det nemmere at kommunikere direkte med den enkelte medarbejder, som også alt andet lige står alene over for ledelsen.

4. Tillidsrepræsentanten og fagforeningen

Tillidsrepræsentanten befinder sig til daglig i krydsfeltet mellem kolleger og ledelsen på arbejdspladsen. Fagforeningens rolle kan være lige så stor – men der kan også være tilfælde, hvor fagforeningen spiller en minimal rolle i den tillidsvalgtes daglige arbejde. Samspillet mellem fagforening og tillidsvalgte afhænger af begge parters initiativ; i nogle tilfælde kommer initiativet fra TR, i andre fra fagforeningen.

4.1 Kontakt til fagforeningen

Kontakten til fagforeningen er meget blandet. Næsten ingen (39 personer ud af mere end 10.000 TR, der deltager i denne undersøgelse) har daglig kontakt med fagforeningen. Lige knap halvdelen af TR – 49 % - henvender sig til fagforeningen ugentligt eller månedligt. En lige så stor andel af TR henvender sig halvårligt eller sjældnere – og samlet set er der 13 %, der ikke har kontaktet fagforeningen i mere end et år (Tabel 4.1).

Tabel 4.1: TRs kontakt til fagforeningen - frekvens

Hvor ofte henvender du dig som TR til din fagforening (forbund, afdeling eller kreds) for at få hjælp? - i procent	
Dagligt	0*
Ugentligt	9
Månedligt	40
Halvårligt	30
Årligt	7
Sjældnere	12
Aldrig	1
Total	100

*Kilde: TR2024-data, N=10.177. Spørgsmål Q40. * Dækker over 39 personer, dvs. 0,4 %*

På den ene side kan dette fortolkes som et problem: En stor andel af de tillidsvalgte har faktisk ret sjældent kontakt til fagforeningen. På den anden side kan det også læses som en succes: Det går så godt på danske arbejdspladser, at der ikke er brug for hjælp fra fagforeningen. Dette understøttes af, at det ofte er når det spidser til lokalt, at TR tager kontakt til fagforeningen og beder dem deltage, fx i lokalforhandlinger (se også rapport 2, kapitel 6).

Til at fortolke disse data kan det måske hjælpe at se nærmere på, hvordan de tillidsvalgte mere overordnet bruger fagforeningen. Et eksempel er brug af fagforeningen op til lønforhandlinger, og her ser vi, at knap tre ud af fem faktisk bruger fagforeningens lønstatistik i forberedelsen af lokalforhandlinger, mens knap en ud af fem ikke bruger den eller bruger den i meget ringe grad (Tabel 4.2).

Tabel 4.2: Andel TR, som bruger fagforeningens lønstatistik inden lokale forhandlinger

Jeg bruger min fagforenings lønstatistik som forberedelse til lokalforhandlinger – i procent	
Helt enig/delvist enig	59
Hverken enig eller uenig	18
Helt uenig/delvist uenig	19
Ved ikke	4
Total	100

Kilde: TR2024-data, N=7.530 - Kun TR, der er involveret i lokalforhandlinger. Spørgsmål Q19(1)

41% vurderer, at det er en hjælp, hvis der sidder en repræsentant fra fagforeningen med ved forhandlinger. Dette svar kan dog både være hypotetisk (altså en vurdering fra TR, som ikke har prøvet af have en repræsentant fra fagforeningen ved deres side *og* TR, som faktisk har prøvet det (Tabel 4.3).

Tabel 4.3: Andel TR, der finder det en hjælp, hvis en fagforeningsrepræsentant sidder med ved forhandlinger

Det er en betydelig hjælp, hvis en repræsentant fra fagforeningen sidder med ved forhandlingerne – i procent	
Helt enig	26
Delvist enig	15
Hverken enig eller uenig	21
Delvist uenig	7
Helt uenig	16
Ved ikke	15
Total	100

Kilde: TR2024-data, N=7.530. Spørgsmål Q19(4)

Lidt over halvdelen, 53 %, har fået vigtig rådgivning fra deres fagforening i forbindelse med forhandlingerne – 19 % har ikke fået vigtig rådgivning. Hele 27 % er hverken enige eller uenige i udsagnet eller ved ikke (Tabel 4.4). Dette forhandlingsaspekt analyseres nærmere i rapport 2.

Tabel 4.4: Andel TR, der fik vigtig rådgivning fra fagforeningen i forbindelse med lokalforhandlinger

Jeg fik vigtig rådgivning fra min fagforening i forbindelse med lokalforhandlingerne – i procent	
Helt enig	29
Delvist enig	24
Hverken enig eller uenig	22
Delvist uenig	7
Helt uenig	14
Ved ikke	5
Total	100

Kilde: TR2024, N=7.530. Spørgsmål Q20(4)

Endelig finder vi, at jo ringere samarbejde, der er på arbejdspladsen, jo oftere læner TR sig op ad fagforeningen. Vi ser således, at 47 % af dem, som har et godt eller særdeles godt samarbejde henvender sig månedlig eller oftere – hvor andelen er 61 % for dem, som har et ringe samarbejde Tabel 4.5.

Tabel 4.5 Andel, der henvender sig til fagforeningen månedlig eller oftere – i forhold til samarbejdsrelationen.

Hvordan vil du alt i alt karakterisere samarbejdet med ledelsen på arbejdspladsen?	Hvor ofte henvender du dig som tillidsrepræsentant til fagforeningen? – månedligt eller oftere i procent
Særdeles godt/godt	47
Nogenlunde	53
Ringe	61
Samarbejder ikke	58
Ved ikke	45

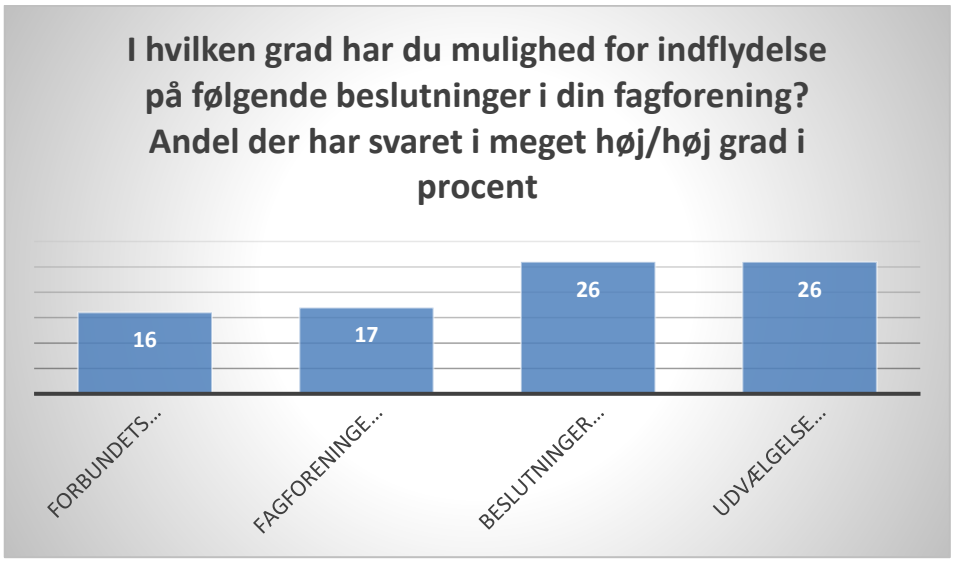
Kilde: TR2024 data. N=10.177. Q14 x Q40. Der er en signifikant sammenhæng mellem de to variable på et 5 % signifikansniveau.

4.2 Indflydelse på fagforeningen

Ligesom tillidsrepræsentanten har brug for input fra fagforeningen, så har også fagforening brug for input fra den tillidsvalgte. Tillidsrepræsentanterne er en vigtig kilde til information om, hvad der rør sig ude på arbejdspladserne og blandt de medlemmer, fagforeningen repræsenterer. Spørgsmålet er, i hvilket omfang TR oplever at have indflydelse på fagforeningens arbejde.

Det, som flest tillidsrepræsentanter føler at have indflydelse på i fagforeningen, er overenskomstkrav, tæt efterfulgt af beslutninger i lokalafdelingen. Herefter følger indflydelse på fagforeningens organiseringsstrategi, mens færrest føler at have indflydelse på kongresbeslutninger (Figur 4.1).

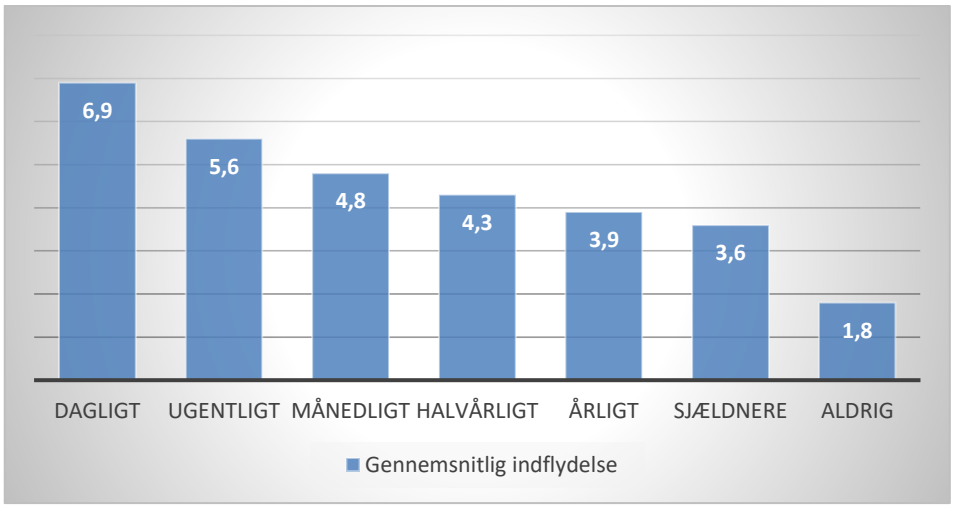
Figur 4.1. Tillidsrepræsentanternes oplevelse af indflydelse på forskellige faglige forhold i fagforeningen



Kilde: TR2024-data, N=10.177. Spørgsmål Q41

Kigger vi nærmere på spørgsmålene omkring indflydelse, kan vi se, at de følger hinanden: Tillidsrepræsentanter, som oplever at have indflydelse på ét område, oplever også at have indflydelse på andre områder (se Tabel 12.1). Derudover kan vi se en sammenhæng mellem, hvor ofte tillidsrepræsentanterne kontakter deres fagforening, og hvor meget indflydelse, de oplever at have. Når vi samler alle fire spørgsmål omkring indflydelse til ét fælles mål for tillidsrepræsentanternes oplevelse af indflydelse på en skala fra 0 til 10, hvor 0 er ingen indflydelse og 10 er max indflydelse, viser Figur 4.2, at jo oftere tillidsrepræsentanter kontakter fagforeningen, jo større indflydelse opleves de at have:

Figur 4.2: Tillidsrepræsentanters gennemsnitlige oplevelse af indflydelse i fagforeningen (skala fra 0-10), fordelt på hvor ofte TR kontakter fagforeningen.



Kilde: TR2024-data, N=10.177. Baseret på spørgsmål Q41

4.3 Opbakning og støtte fra fagforeningen

En indikation på, om fagforeningen i tilstrækkelig grad bakker op om den tillidsvalgte, kan findes i spørgsmålet om, hvad der kunne gøre det mere attraktivt at være TR. Her angiver 19 % af TR, at en mere direkte opbakning fra fagforeningen kunne gøre det mere attraktivt, mens 18 % godt kunne tænke sig en bedre introduktion til TR-hvervet fra fagforeningen. 28 % kunne godt ønske sig en TR-udviklingssamtale med en repræsentant for fagforeningen (Tabel 4.6). Der tegner sig samlet et billede af, at et relativt stort mindretal godt kunne se fagforeningen mere aktivt støtte TR i deres arbejde og personlige udvikling.

Tabel 4.6: TRs vurdering af, hvad der kunne gøre TR-hvervet mere attraktivt

Hvad kan gøre det mere attraktivt at være TR? – i procent	
Løntillæg til TR	44
Større interesse og opbakning fra kollegerne	42
Mere tid til TR-opgaver	32
En præcisering af TRs opgaver og rettigheder i overenskomsten	31
Større opmærksomhed fra ledelsens side om TR-arbejdet	30
Tilbud om TR-udviklingssamtaler med en repræsentant fra fagforeningen	28
En forbedret TR-beskyttelse	22
Ret til efteruddannelse, når TR-posten forlades	20
Mere direkte opbakning fra fagforeningen på arbejdspladsen	19
En bedre introduktion til TR-hvervet fra fagforeningen	18
Bedre muligheder for vikardækning	8
Ved ikke	12

Kilde: TR2024-data, N=10.177. Spørgsmål Q46

4.4 Opsamling kapitel 4 – TR og fagforeningen

Kontakt til fagforeningen:

Kontakten til fagforeningen er meget blandet mellem tillidsrepræsentanterne. Næsten halvdelen af TR henvender sig månedligt eller oftere til fagforeningen for at få hjælp, mens næsten hver femte henvender sig årligt eller sjældnere. 30 % henvender sig halvårligt.

Fagforeningen spiller en vis rolle i forbindelse med forhandlinger. Tre ud af fem bruger fagforeningens lønstatistikker som forberedelse til lokalforhandlinger – 12 % bruger det ikke. To ud af fem finder, at det er en hjælp, hvis en repræsentant for fagforeningen sidder med ved forhandlingerne, og 53 % har fået vigtig rådgivning fra fagforeningen i forbindelse med lokalforhandlinger. Dermed er fagforeningen stadig et vigtigt element for mange TR og altså ikke afkoblet fra forhandlingssystemet – selv om den daglige, ugentlige eller månedlige kontakt kan begrænset.

Indflydelse på fagforeningen:
Et væsentligt element i den danske model er indsamling af ønsker og krav til de centrale overenskomstforhandlinger. Næsten tre ud af fem TR føler, at de har indflydelse på overenskomstkrav.

Næsten lige så mange, 55 %, oplever at have indflydelse på beslutninger i lokalafdelingen. 43 % føler i nogen grad at have indflydelse på kongresbeslutninger. 44 % føler i et eller andet omfang at have indflydelse på fagforeningens organiseringsstrategi.

Det er interessant, at så relativt mange TR føler sig hørt, når der skal udtages krav til overenskomstforhandlinger, og det er et udtryk for, at der er en tæt koordination mellem lagene i den danske model, og at den vigtige funktion som lønmodtagernes talerør i forhold til overenskomster faktisk fungerer. Omvendt er det måske noget overraskende, at så få føler at have indflydelse på organiseringsstrategien. Det kunne være et indsatsområde, al den stund at netop de tillidsvalgte må formodes at være en vigtig kilde til information om, hvad der får deres kolleger til at (for)blive medlemmer, og hvad der skubber dem væk.

Opbakning og støtte fra fagforeningen:
Ligesom opbakning fra kollegerne er af afgørende betydning for TR, så er også opbakningen fra fagforeningen et vigtigt element. Når TR spørges ind til, hvad der kunne gøre det mere attraktivt at være TR, ønsker hver femte mere direkte opbakning fra fagforeningen, og en tilsvarende andel (18 %) kunne godt tænke sig en bedre introduktion til TR-hvervet. 28 % vil gerne have en udviklingssamtale med en repræsentant fra fagforeningen. Disse forhold relaterer sig direkte til fagforeningen lokalt.

Men også en række institutionelle rammer efterlyses. Det handler om løntillæg, som 44 % efterlyser, mere tid til TR-opgaver, som efterlyses af hver tredje, en bedre TR-beskyttelse (22 %) – og endelig efterlyser hver femte ret til uddannelse, når TR-posten forlades.

Der er således en række forhold, som de faglige organisationer kunne arbejde for at forbedre via overenskomsten.

Samlet tegner der sig et billede, hvor TR måske nok i det daglige i mindre grad tager kontakt til og samarbejder med fagforeningen. Til gengæld rækkes der ud til fagforeningen op til lokalforhandlinger og når det spidser til lokalt, ligesom TR er en vigtig brik i indsamling af krav og ønsker op til centrale overenskomstforhandlinger. Dette kan ses som et udtryk for en sammenhængskraft mellem lagene i den danske model.

5. TR mellem kolleger, ledelse og fagforening

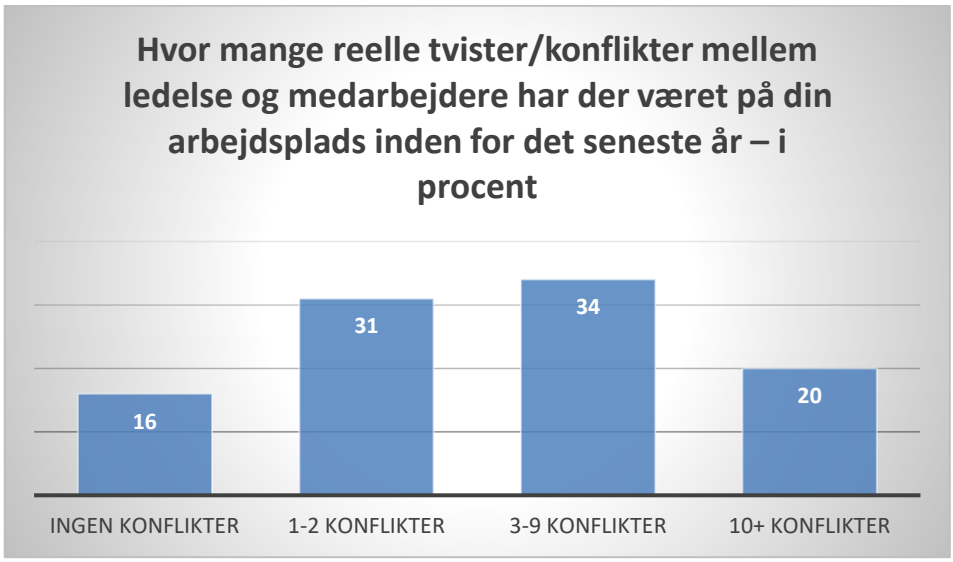
Tillidsvalgte befinder sig i et krydsfelt mellem kolleger, ledelse og fagforening. Kollegerne forventer, at tillidsrepræsentanten repræsenterer dem. Ledelsen forventer ofte, at tillidsrepræsentanten forholder sig loyalt over for ledelsesbeslutninger og måske også hjælper med at formidle dem. Endelig vil fagforeningen typisk forvente, at tillidsrepræsentanten formidler fagforeningens politikker og fagbevægelsens synspunkter – og måske også, at tillidsrepræsentanten organiserer kollegerne (se også rapport 3 om organisering).

Tillidsrepræsentanten skal således balancere og jonglere med mange krav og ønsker fra forskellige aktører på og uden for arbejdspladsen. Ikke alle krav og ønsker kan tilgodeses, og nogle tillidsvalgte må vælge, hvad der skal prioriteres. På nogle arbejdspladser kan disse balancer være nemmere at have med at gøre – fx hvis opbakningen fra kollegerne er stor, mange er organiseret, og ledelsen inddrager den tillidsvalgte i mange beslutninger. På andre arbejdspladser er tillidsrepræsentanten anderledes udfordret – hvis kollegerne ikke bakker så meget op, hvis der er mange gule og/eller uorganiserede, eller hvis ledelsen grundlæggende ikke ønsker at samarbejde med de tillidsvalgte og/eller kontakter kollegerne direkte om forhold, som retteligt burde gå gennem tillidsrepræsentanten. Endelig ligger det også på de tillidsvalgtes skuldre at løse konflikter internt mellem kollegerne; selvom det i princippet kunne ses som HR's opgave, er det i praksis ofte tillidsrepræsentanten eller arbejdsmiljørepræsentanten, der løfter den opgave.

5.1 Konfliktløsning

Det er blot 16 % af tillidsrepræsentanter, der slet ikke har været involveret i løsningen af konflikter mellem ledelse og kolleger inden for det seneste år. Knap en tredjedel har oplevet en til to konflikter, mens 34 % har oplevet tre til ni konflikter. Hver femte har oplevet 10 eller flere konflikter.

Figur 5.1: Antal tvister på TRs arbejdsplads inden for det seneste år procent



Kilde: TR2024-data, N=10.177. Spørgsmål Q25b

Det antyder, at selv om samarbejdet overordnet fungerer godt, er der alligevel løbende mange konflikter mellem ledere og kolleger, som skal løses. Knap halvdelen af de tillidsvalgte angiver jævnligt – dagligt, ugentligt eller månedligt – at de agerer problemløser mellem ledelse og medarbejdere på arbejdspladsen. Den anden halvdel har sjældnere rolle som problemløser.

Tabel 5.1: TRs rolle som problemløser

Hvor ofte agerer du problemløser i forhold til ledelse og medarbejdere på din arbejdsplads? – i procent	
Dagligt	3
Ugentligt	16
Månedligt	27
Sjældnere	50
Ved ikke	4
Total	100

Kilde: TR2024-data, N=10.177. Spørgsmål Q25a

Det er en ret lille andel – 9 % – som bruger mere tid på løse konflikter mellem kolleger indbyrdes end på at løse konflikter mellem kolleger og ledelse – det er altså ikke så ofte dette, der optager de tillidsvalgtes tid (Tabel 5.2).

Tabel 5.2: TRs løsning af konflikter

Jeg bruger mere tid på at løse konflikter mellem kolleger indbyrdes end på at løse konflikter mellem kolleger og ledelse – i procent	
Helt enig	2
Delvist enig	7
Hverken enig eller uenig	19
Delvist uenig	13
Helt uenig	56
Ved ikke	2
Total	100

Kilde: TR2024-data, N=10.177. Spørgsmål Q10(5)

Endelig er der situationer, hvor tillidsrepræsentanten oplever at være nødt til at varetage arbejdspladsens/virksomhedens interesser, selv om de er i modstrid med kollegers eller fagforeningens interesser. Det oplever 44 % af TR, at de af og til må, mens 29 % ikke kan identificere sig med udsagnet (Indimellem er man nødt til at varetage arbejdspladsens/virksomhedens interesser, selvom de er i modstrid med kollegers eller fagforeningens interesser – i procent).

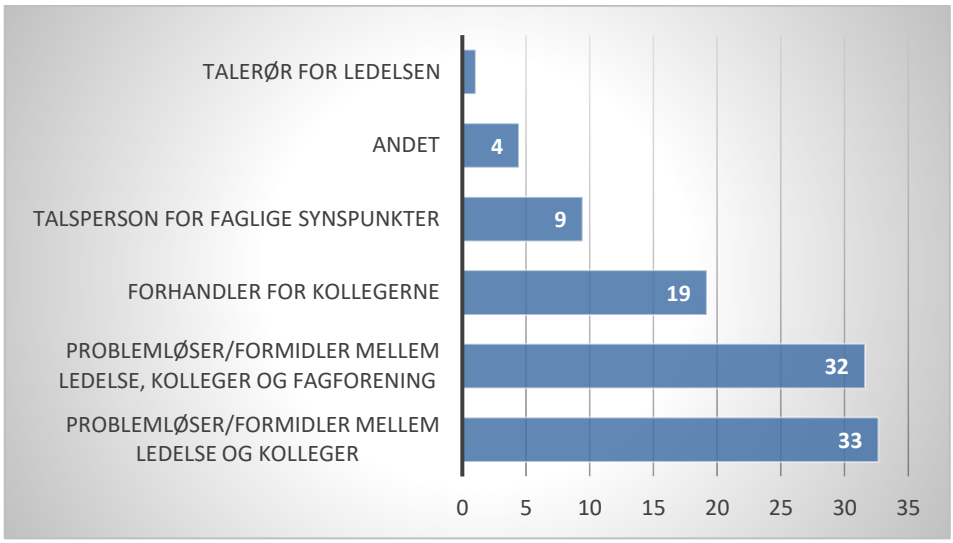
Tabel 5.3: TRs balancering af interesser

Indimellem er man nødt til at varetage arbejdspladsens/virksomhedens interesser, selvom de er i modstrid med kollegers eller fagforeningens interesser – i procent	
Helt enig	10
Delvist enig	34
Hverken enig eller uenig	24
Delvist uenig	15
Helt uenig	14
Ved ikke	3

Kilde: TR2024-data, N=10.177. Spørgsmål Q10(6)

To ud af tre ledere, der har en TR, opfatter TR som en problemløser. For nogle er det mellem ledere og kolleger (33 %), for andre er det mellem leder, kolleger og fagforening. Der er dog 19 % af lederne, som opfatter TR som talerør for kolleger, dvs. som primært medarbejdernes talsperson. Knap hver tiende leder ser TR som en talsperson for faglige synspunkter – altså som fagforeningsrepræsentant mere end noget andet (Figur 5.2).

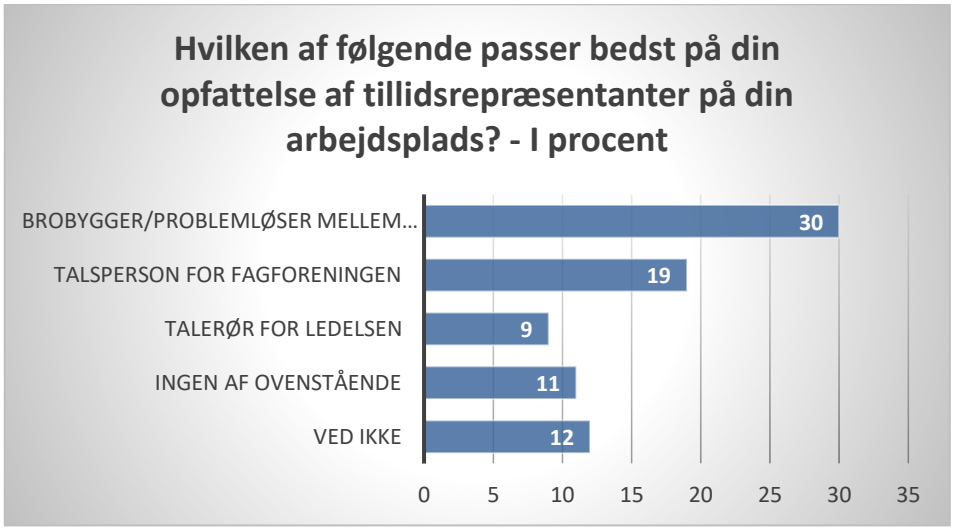
Figur 5.2: Lederes syn på TR på arbejdspladsen: Hvilken af følgende passer bedst på din opfattelser af TR på din arbejdsplads? – i procent



Kilde: Leder2024-data, N=664. Spørgsmål Q17

Stiller man lønmodtagere det tilsvarende spørgsmål, altså hvordan de ser på TRs rolle på arbejdspladsen, finder vi, at også en betydelig andel af dem – 30 % – anser TR som en problemløser/formidler mellem ledelse og kolleger. Interessant nok er der en større andel lønmodtagere – 19 % - der opfatter TR som en talsperson for fagforeningen – sammenlignet med lederne, hvor blot 9 % ser TR som talsperson for faglige synspunkter.

Figur 5.3: Ledernes syn på tillidsrepræsentanter på arbejdsplads

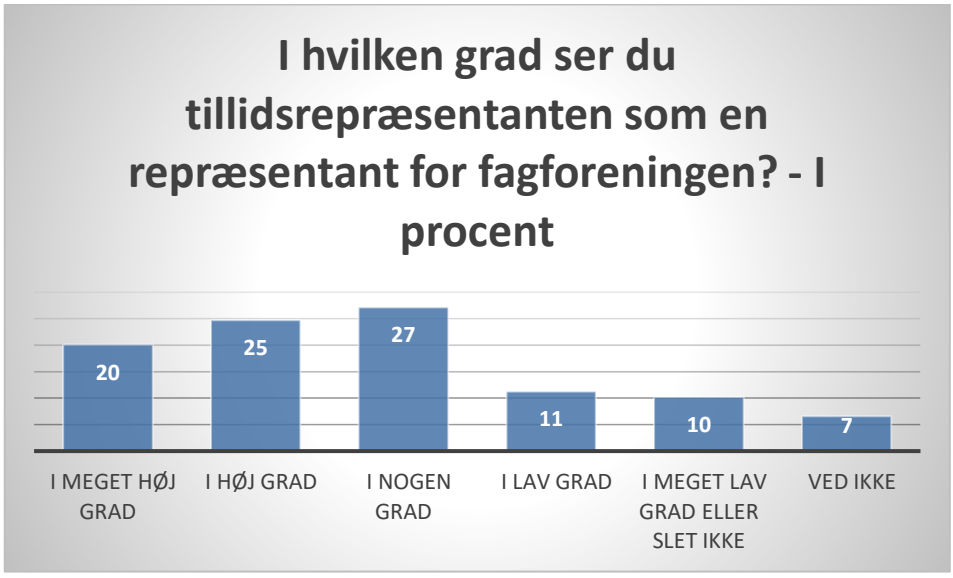


Kilde: Leder2024-data, N:664. Spørgsmål Q17

Når vi spørger lønmodtagerne, hvorvidt de anser TR som en repræsentant for fagforeningen, ser vi, at et stort flertal i et eller andet omfang anser TR som en fagforeningsrepræsentant. I alt 45 % (20 % + 25 % betragter i meget høj grad

eller i høj grad TR som en fagforeningsrepræsentant, 27 % i nogen grad – og blot 10 % anser slet ikke TR som en fagforeningsrepræsentant.

Figur 5.4: Lønmodtageres syn på tillidsrepræsentanten



Kilde: Lønmodtager2024-data, N=756. Spørgsmål Q14b

5.2 Omgår ledelsen TR?

Forskning inden for human resource management har påpeget, at ledelser i nogle tilfælde ønsker direkte kontakt med medarbejderne uden en tillidsrepræsentant involveret. I den daglige ledelse og fordeling af arbejdsopgaver er dette ofte ganske naturligt – men når det drejer sig om løn og ansættelsesvilkår, kan tillidsrepræsentanten med en vis ret forvente at være involveret. Flere overenskomster understøtter en sådan forventning, idet de indeholder specifikke bestemmelser om, at ledelsen skal drøfte, forhandle og finde lokale løsninger om bestemte emner inden for overenskomstsystemets rammer, hvis ledelsen ønsker at afvige fra sektoroverenskomsternes bestemmelser.

Godt hver fjerde tillidsrepræsentant oplever, at ledelsen ønsker et mere direkte forhold til kollegerne, uden at fagforening og TR inddrages. Næsten lige så mange – 22 % – svarer hverken enig eller uenig til udsagnet. 44 % er helt eller delvist uenige i udsagnet, hvoraf 28 % helt uenig (Tabel 5.4).

Tabel 5.4: TRs syn på om ledelsen ønsker et direkte forhold til medarbejdere

Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn: Ledelsen ønsker et mere direkte forhold til medarbejderne, uden at TR og fagforeningen inddrages – i procent	
Helt enig	8
Delvist enig	18
Hverken enig eller uenig	22
Delvist uenig	16
Helt uenig	28
Ved ikke	8
Total	100

Kilde: TR2024-data, N=10.177. Spørgsmål Q15(4)

Spørger vi de ledere, der har en TR, er det faktisk en betydelig andel, som gerne vil have et mere direkte forhold til medarbejderne, uden at TR og fagforening involveres – nemlig 46 %.

Tabel 5.5: Ledernes ønske om et mere direkte forhold til medarbejdere

Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn: Jeg ønsker et direkte forhold til medarbejderne, uden at tillidsrepræsentanten og fagforening involveres – i procent	
Helt enig/delvist enig	46
Hverken enig eller uenig	24
Helt/delvist uenig	26
Ved ikke	3

Kilde: Leder2024-data, N=664. Spørgsmål Q18(4)

Vi finder her, at jo større tillid mellem leder og TR, jo mindre tendens er der til, at ledelsen ønsker et direkte forhold til medarbejderne (Tabel 5.6).

Tabel 5.6: Ledernes ønske om et mere direkte forhold til medarbejdere – i forhold til tillidsforholdet mellem leder og TR

Mit eget forhold det tillidsrepræsentanten er præget af gensidig tillid	Jeg ønsker et direkte forhold til medarbejderne, uden at tillidsrepræsentanten og fagforeningen inddrages – Andel der er helt enig/enig i procent
Helt enig/enig	48
Hverken enig eller uenig	39
Helt uenig/uenig	56
Ved ikke	22

Kilde: Leder2024 data. N=927. Der er en signifikant sammenhæng mellem de to variable på et 5 % signifikansniveau.

Ligesom ledelsen kan ønske direkte kontakt med kollegerne, kan der også være tilfælde, hvor kollegerne direkte kontakter ledelsen angående løn og ansættelsesforhold fremfor at gå til TR. Det oplever næsten hver fjerde tillidsrepræsentant – det er dog mere end halvdelen, som ikke oplever dette (Tabel 5.7).

Tabel 5.7: TRs syn på kontakt mellem medarbejdere og ledelse

Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn: Medarbejdere kontakter typisk deres leder eller ledelsen (inklusive HR) frem for TR vedrørende løn og ansættelsesvilkår – i procent	
Helt enig/delvist enig	24
Hverken enig eller uenig	18
Helt uenig/delvist uenig	53
Ved ikke	5
Total	100

Kilde: TR2024-data, N=10.177. Spørgsmål Q27(4)

25 % af ledere går altid uden om tillidsrepræsentanten, når de vil tale om medarbejdernes løn og arbejdsvilkår; 20 % gør det ofte, og 26 % gør det nogle gange (Tabel 5.8).

Tabel 5.8: Hvor ofte ledere taler direkte med medarbejdere

Taler du direkte med medarbejderne om løn og arbejdsvilkår frem for at tale med tillidsrepræsentanten? – i procent	
Altid	25
Ofte	20
Nogle gange	26
Sjældent	16
Aldrig	10
Ved ikke	2
Total	100

Kilde: Leder2024-data, N=664. Spørgsmål Q19

En anden indikation på, om ledere ønsker direkte kontakt til medarbejderne, er spørgsmålet om kollektive versus individuelle lønninger. 23 % af lederne ville foretrække individuelle lønninger – mens mere end halvdelen, 51 %, ikke har dette ønske (Tabel 5.9).

Tabel 5.9: Ledernes syn på individuelle lønninger

Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn: Hvis vi i ledelsen alene kunne bestemme, havde vi helt individuelle lønninger – i procent	
Helt enig/delvist enig	23
Hverken enig eller uenig	21
Helt uenig/delvist uenig	51
Ved ikke	6
Total	100

Kilde: Leder2024-data, N=664. Spørgsmål Q18(5)

Ét er, at ledelsen kan omgå TR og kontakte kolleger direkte. Noget andet er, at nogle ledere omgår TR og kontakter fagforeningen direkte. Det er der 31 %, der har gjort – mens 67 % ikke har gjort dette (Tabel 5.10).

Tabel 5.10: Ledernes direkte kontakt til fagforeningen udenom TR

Har du nogensinde kontaktet fagforeningen direkte vedrørende et konkret fagligt problem frem for at tale med TR? – i procent	
Ja	31
Nej	67
Ved ikke	3
Total	100

Kilde: Leder2024-data, N=664. Spørgsmål Q20

5.3 Opsamling kapitel 5 – TR mellem kolleger og ledelse

Konfliktløsning:
Den danske model er præget af samarbejde og forhandling – men den er fundamentalt en konfliktmodel, hvor der findes et forfinet system til at løse konflikterne mellem to parter med delvist modsatrettede interesser. Derfor er konflikter ikke et problem som sådan, og det er da også mere end fire ud af fem TR, som har oplevet konflikter mellem ledelse og medarbejdere inden for det seneste år. Hver femte har oplevet 10 eller flere konflikter det seneste år, og hver tredje har oplevet mellem tre og ni konflikter det seneste år.

Ét er konflikter mellem ledelse og medarbejdere – noget andet er konflikter mellem kolleger internt. Knap hver tiende TR bruger mere tid på at løse konflikter mellem kolleger end på at løse konflikter mellem kolleger og ledelse.

TR mellem ledelse og kolleger:
Tillidsrepræsentanten skal tilgodese mange interesser på arbejdspladsen. Som udgangspunkt er TR de ansattes repræsentant vis-á-vis ledelsen, men TR skal også sikre ro på arbejdspladsen og fremme godt samarbejde – det foreskriver overenskomster og samarbejdsaftaler. TR får også ofte indsigt i ledelsesbeslutninger, som de ikke altid kan dele med kollegerne. Det er da også 44 % af TR, som oplever af og til at måtte varetage arbejdspladsens eller virksomhedens interesser, selv om de er i modstrid med kollegers eller fagforeningens interesser.

Lederne opfatter også i vid udstrækning TR som problemløser på arbejdspladsen – det gælder faktisk to ud af tre ledere (hver tredje leder opfatter TR som en problemløser/formidler mellem ledelse og kolleger, og godt hver tredje leder opfatter TR som en problemløser/formidler mellem ledelse, kolleger og fagforening). Der er dog også nogle ledere, som ser TR som mere ensidigt repræsentant for medarbejderne eller fagforeningen; således ser næsten hver femte leder TR som en forhandler for kolleger og knap hver tiende leder ser TR som talsmand for faglige synspunkter

Spørges lønmodtagerne, er det tre ud ti, som betragter TR som en brobygger eller problemløser mellem ledelse og kolleger, mens næsten hver femte ser TR som talsperson for faglige synspunkter. Der er dog også et ikke ubetydeligt mindretal på 9 %, som ser TR som talerør for ledelsen.

Omgår ledelsen TR:

En problemstilling kan være, at ledelsen (eller kollegerne) omgår TR i deres kommunikation. Faktisk går hver fjerde leder uden om TR for at tale løn og arbejdsvilkår med medarbejderne – yderligere 20 % gør det ofte og hver femte leder gør det af og til. 46 % af lederne ønsker et endnu mere direkte forhold til medarbejderne, uden at TR og fagforening involveres. Tre ud af ti ledere har kontaktet fagforeningen direkte frem for at tale med TR.

Det oplever også TR; godt hver femte TR oplever, at ledelsen ønsker et mere direkte forhold til medarbejderne uden om TR og fagforening – dog er der 44 %, som ikke har den oplevelse. Knap hver fjerde TR oplever, at kollegerne kontakter ledelsen frem for dem selv vedrørende løn og ansættelsesvilkår.

6. Relationerne på arbejdspladsen over tid

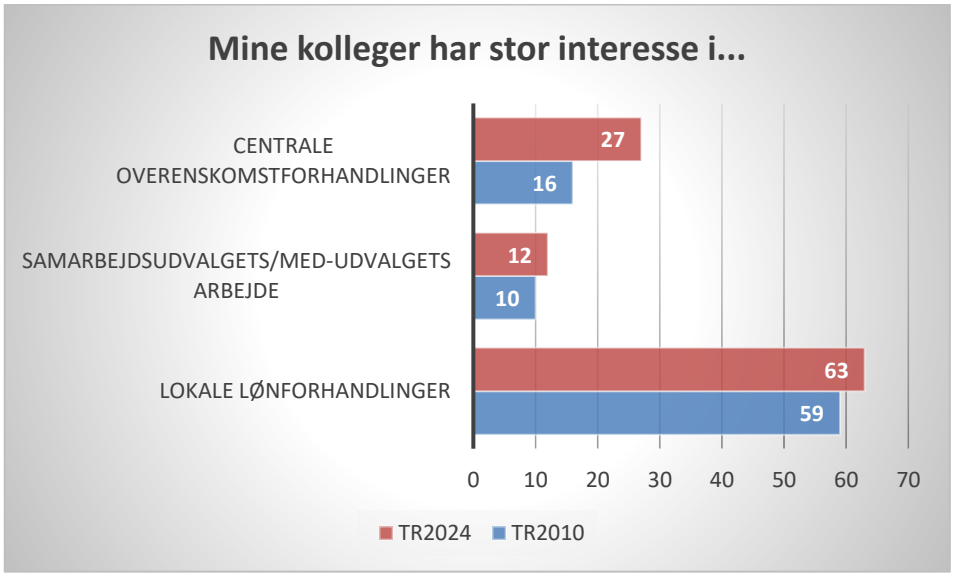
Tillidsrepræsentantens rolle har ændret sig en del over tid. Det så vi allerede i udviklingen fra TR1998 til TR2010. Spørgsmålet er, i hvilket omfang relationerne på arbejdspladsen har ændret sig siden – og på hvilken måde. Det kan en række udvalgte spørgsmål over tid belyse.[2]

6.1 TR og kollegernes tid

Ser vi på kollegernes interesse for faglige forhold over tid, vurderer flere TR i 2024 sammenlignet med i 2010, at kollegerne har stor interesse i både centrale overenskomstforhandlinger, lokale lønforhandlinger og faglige forhold.

Størst er interessen for lokale lønforhandlinger, både i 2010 og i 2024, men vi ser faktisk også en betydeligt øget interesse for de centrale overenskomstforhandlinger – her er det hele 27 % af tillidsrepræsentanterne, der i 2024 vurderer denne interesse som stor blandt kollegerne, mod 16 % i 2010 (Figur 6.1).

Figur 6.1: TRs vurdering af kollegernes interesse i centrale overenskomstforhandlinger, samarbejdsudvalgets/MED-udvalgets arbejde og lokale lønforhandlinger – i procent



Kilde: TR2010-data og TR2024-data, N2010=7.112, N2024=8.238. Spørgsmål Q11. Der er en signifikant forskel i besvarelserne fra TR2010 og TR2024 ved et signifikansniveau på 5 %.

[2] Tallene fra 2024 i sammenligningerne over tid afviger marginalt fra de tal, der optræder i rapporten i øvrigt. Det skyldes, at populationen over tid skal bestå af de samme organisationer for at være sammenlignelige. Se nærmere i metode-rapporten for information om, hvordan populationerne over tid er konstrueret.

6.2 TR og ledelsen over tid

Overordnet fremstår relationerne mellem TR og ledelsen relativt uforandret over tid. Ser vi først helt overordnet på relationerne mellem den tillidsvalgte og ledelsen, så er samarbejdet i 2024 mindst lige så godt som det var i 2010; 71 % af TR vurderer i 2024 samarbejdet som godt eller særdeles godt mod 68 % i 2010 (Tabel 6.1).

Tabel 6.1: TRs vurdering af samarbejdet med ledelsen – fordelt over 2010 og 2024

Hvordan vil du alt i alt karakterisere samarbejdet med ledelsen på arbejdspladsen?			
	Særdeles godt / Godt	Nogenlunde	Mindre godt/Ringe
TR2010	68	24	8
TR2024	71	21	8

Kilde: TR2010-data og TR2024-data. N2010=7.112, N2024=8.238 ('Ved ikke'-svar er frasorteret). Spørgsmål Q14. Der er en signifikant forskel i besvarelserne fra TR2010 og TR2024 ved et signifikansniveau på 5 %.

Dette understøttes af, at det stort set er den samme andel TR, der i 1998, 2010 og 2024 vurderer, at deres forhold til ledelsen er præget af gensidig tillid – faktisk er der en anelse flere, der har denne oplevelse i 2024 (85 %) sammenlignet med 1998 (81 %) og 2010 (82 %) (Tabel 6.2).

Tabel 6.2: TRs vurdering af gensidig tillid til ledelsen – fordelt over 1998, 2010 og 2024

Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn: Mit eget forhold til ledelsen er præget af gensidig tillid			
	Helt/delvist enig	Hverken enig/uenig	Helt/delvist uenig
TR1998	81	11	9
TR2010	82	9	9
TR2024	85	7	7

Kilde: TR1998-data, TR2010-data og TR2024-data. N1998=6.174, N2010=7.110, N2024=8.290 ('Ved ikke'-svar er frasorteret). Der er en signifikant forskel i besvarelserne fra TR2024 og hhv. TR1998 og TR2010 ved et signifikansniveau på 5 %.

Fra ledersiden ser vi en tilsvarende stabil udvikling: Den helt samme andel, 89 % af ledere i hhv. 2010 og 2024 finder, at deres forhold til TR er præget af gensidig tillid (Tabel 6.3).

Tabel 6.3: Lederes vurdering af tillidsforholdet til TR - fordelt over 2010 og 2024

Mit eget forhold til tillidsrepræsentanten er generelt præget af gensidig tillid" – andel der er helt enig/enig i procent		
	2010	2024
Helt enig/enig	89	89
Hverken eller	6	5
Helt uenig/uenig	2	3
Ved ikke	3	3
Total	100	100
N	1110	927

Kilde: Leder2010 data og Leder2024 data. Der er ikke signifikant forskel på besvarelserne fra 2010 og 2024 på et 5 % signifikansniveau.

Som påpeget tidligere, kan det også være nødvendigt at sætte hårdt mod hårdt, når der skal forhandles – og spørgsmålet er, om der er flere TR, der er 2024 synes, at dette skal være en mulighed. Det er der ikke noget, der tyder på. Der er en svag tendens til, at en stadig mindre andel af tillidsvalgte finder, at det er nødvendigt at kunne sætte hårdt mod hårdt; andelen er 62 % i 1998, sammenlignet med 58 % i 2010 og 56 % i 2024 (Tabel 6.4).

Tabel 6.4: TRs vurdering om at sætte hårdt mod hårdt i forhandlinger – fordelt over 1998, 2010 og 2024

Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn: Det er vigtigt at kunne sætte hårdt mod hårdt i forhandlinger				
	Helt enig/delvist enig	Hverken enig eller uenig	Helt uenig/delvist uenig	Ved ikke
TR1998	62	17	18	2
TR2010	58	22	18	2
TR2024	56	24	19	2

Kilde: TR1998-data, TR2010-data og TR2024-data, N1998=6.165, N2010=7.132, N2024=6.375. Der er en signifikant forskel i besvarelserne fra TR2010 og TR2024 ved et signifikansniveau på 5 %.

Endeligt kan det konstateres, at ledernes tilfredshed med samarbejdet med deres TR også har været relativt stabilt over tid; i 2010 var 75 % tilfredse eller meget tilfredse, i 2024 var det 80 %. Det bemærkes dog, at andelen, der er meget tilfreds, er steget fra 32 % i 2010 til 44 % i 2024 (Tabel 6.5).

Tabel 6.5: Ledernes tilfredshed med samarbejdet med TR – fordelt over 2010 og 2024

Hvor tilfreds er du alt i alt med samarbejdet med jeres tillidsrepræsentant(er)?		
	2010	2024
Meget tilfreds	32	44
Tilfreds	43	36
Hverken tilfreds eller utilfreds	17	15
Utilfreds	2	2
Meget utilfreds	1	0
Ved ikke	6	3
Total	100	100

Kilde: Leder2010-data og leder2024-data. N2010=842, N2024=664. Der er en signifikant forskel i besvarelserne fra Leder2010 og Leder2024 ved et signifikansniveau på 5 %.

6.3 TR mellem kolleger, ledelse og fagforening over tid

Som påpeget er der overordnet gode samarbejdsrelationer på de danske arbejdspladser. Men der findes også arbejdspladser, hvor ledelsen omgår tillidsrepræsentanten. Spørgsmålet er, om det har ændret sig over tid.

Vi finder over tid, at der er en større andel ledere, der ønsker et mere direkte forhold til medarbejdere uden om TR og fagforening. 46 % af lederne ønsker i 2024 et mere direkte forhold til medarbejderne uden om TR og fagforening sammenlignet med i 40 % i 2010 (Tabel 6.6).

Tabel 6.6: Andel ledere, der ønsker et mere direkte forhold til medarbejderne – fordelt over 2010 og 2024

Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn: Jeg ønsker et mere direkte forhold til medarbejderne, uden at tillidsrepræsentanten og fagforeningen er involveret – i procent (Kun arbejdspladser med TR)				
	Helt enig/delvist enig	Hverken enig eller uenig	Helt/delvist uenig	Ved ikke
TR2010	40	16	39	5
TR2024	46	24	24	3

Kilde: Leder2010-data og Leder2024-data, N2010=842, N2024=664 – kun ledere med en TR på arbejdspladsen. Der er en signifikant forskel i besvarelserne fra TR2010 og TR2024 ved et signifikansniveau på 5 %.

Der er da også markant flere ledere, der i 2024 taler direkte med medarbejderne uden om tillidsrepræsentanten. Hvor det i 2010 var 13 %, som gjorde det ofte eller altid, er det tilsvarende tal i 2024 45 %. Andelen, der aldrig ville finde på at omgå TR, er faldet fra 36 % i 2010 til 10 % i 2024. Begge tal er udtryk for en markant udvikling (Tabel 6.7).

Tabel 6.7: Andel af ledere, der taler direkte med medarbejderne om løn og arbejdsvilkår – fordelt over 2010 og 2024

Taler du direkte med medarbejderne om løn og arbejdsvilkår frem for at tale med tillidsrepræsentanten? - i procent		
	2010	2024
Altid/ofte	13	45
Nogle gange	20	26
Sjældent/aldrig	57	26
Ved ikke	8	2
Total	100	100

Kilde: Leder2010-data og Leder2024-data. N2010=842, N2024=664. Der er en signifikant forskel i besvarelserne fra TR2010 og TR2024 ved et signifikansniveau på 5 %.

Spørger vi tillidsrepræsentanterne, ser vi faktisk det omvendte billede, end hvad lederne angiver: 36 % af tillidsrepræsentanterne fandt i 2010, at lederne ønskede et mere direkte forhold til medarbejderne uden om TR og fagforeningen – sammenlignet med 27 % i 2024. Vi ser altså, at færre TR i 2024 føler, at ledelsen omgår dem i kommunikationen med medarbejderne – men det er altså stadig mere end hver fjerde, der føler, at ledelsen omgår dem (Tabel 6.8).

Tabel 6.8: Andel TR, som mener, at ledelsen ønsker et mere direkte forhold til medarbejderne – fordelt 1998, 2010 og 2024.

Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn: Ledelsen ønsker et mere direkte forhold til medarbejderne, uden at TR og fagforening – i procent				
	Helt enig/delvist enig	Hverken enig eller uenig	Helt enig/delvist enig	Ved ikke
TR1998-data	37	22	35	7
TR2010-data	36	23	37	4
TR2024-data	27	22	44	7

Kilde: TR1998-data, TR2010-data og TR2024-data, N1998=6.217, N2010=7.133, N2024=8.332. Der er en signifikant forskel i besvarelserne fra TR2010 og TR2024 ved et signifikansniveau på 5 %.

TR skal som udgangspunkt nyde tillid fra alle parter. Men der kan være tilfælde, hvor TR kan være nødt til at varetage arbejdspladsens/virksomhedens interesser, selvom de er i modstrid med kollegernes/fagforeningens interesse. Det er der lidt flere, der måtte sande i 2024 end i 2010 – men dog færre end i 1998. Samtidig er andelen, der er helt uenig i udsagnet, nede på 30 % - denne andel var i 2010 40 % (Tabel 6.9).

Tabel 6.9: Andel TR, som indimellem må varetage arbejdspladsens/virksomhedens interesser – fordelt over 1998, 2010 og 2024

Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn: Indimellem er man nødt til at varetage arbejdspladsens/virksomhedens interesser, selvom de er i modstrid med kollegers eller fagforeningens interesser – i procent			
	Helt/delvist enig	Hverken enig/uenig	Helt/delvist uenig
TR1998	48	21	32
TR2010	41	20	40
TR2024	45	25	30

Kilde: TR1998-data, TR2010-data og TR2024-data, N1998=5.864, N2010=6.969, N2024=8.043. ('Ved ikke' er frasorteret). Der er en signifikant forskel i besvarelserne fra TR2010 og TR2024 ved et signifikansniveau på 5 %.

6.4 Opsamling kapitel 6 – relationerne over tid

Overordnet tegner der sig et billede af, at de gode samarbejdsrelationer mellem ledelse og tillidsrepræsentanter, som vi så i 2010, har ændret sig meget lidt. I mange tilfælde er der lidt større andele på både lederside og blandt tillidsvalgte, der finder, at samarbejdet er godt. Det er måske så meget mere bemærkelsesværdigt, når man tager i betragtning, at den danske model har været presset i de seneste årtier med faldende organisering og vækst blandt de alternative organisationer.

Går vi i detaljer, finder vi, at det er en ganske stabil andel af TR, som finder, at samarbejdet med ledelsen er godt: 68 % i 2010, hhv. 71 % i 2024. Det samme gælder når det kommer til tillid til ledelsen, hvor andelen af både ledere og TR, som oplever høj tillid, er 80-90 % – næsten ni ud af ti ledere finder både i 2010 og 2024, at deres forhold til TR er præget af gensidig tillid.

På ét område ser vi dog en interessant forandring: På den ene side er lederne over tid stabilt tilfredse med samarbejdet med og relationerne til TR. Men vi ser på den anden side også, at hvor det i 2010 var 40 %, som ønskede et mere direkte forhold til medarbejderne uden om TR og fagforeningen, så er det i 2024 46 %, som ønskede dette. Endnu mere markant er det, at andelen af ledere, der taler direkte med medarbejderne om løn og arbejdsvilkår uden om TR er steget markant i 2024, sammenlignet med i 2010.

Kollegernes interesse i faglige forhold er steget fra 2010 til 2024: Markant flere TR (27 %) oplever i 2024, at kollegernes interesse for centrale overenskomstforhandlinger er stor – sammenlignet med i 2010 (16 %). Interessen for lokale lønforhandlinger er også stor – både i 2010 og 2024 vurderer tre ud af fem TR, at kollegerne har stor interesse i lokale lønforhandlinger. At stadig flere TR har en oplevelse af, at kollegerne i et fundamentalt element i den danske model, nemlig overenskomstlønforhandlingerne, er en indikation af, at den danske model og relationerne mellem de forskellige lag faktisk er rodfæstet på ganske mange arbejdspladser, trods de mange udfordringer, modellen møder i disse år.

Del II - Faktorer, der påvirker relationerne på arbejdspladsen

7. Institutioners betydningen for relationer på arbejdspladsen

Begrebet 'institutioner' har en lang historie i sociologien, og begrebet har en række forskellige betydninger. Vi vil derfor begynde med at klargøre, hvad vi forstår ved begrebet. Helt overordnet kan institutioner forstås som et system af 'regler'. I nogle dele af sociologien forstås dette begreb meget bredt, nærmest som normer eller kulturelle forståelser, som folk følger ud fra vaner og traditioner. Vores forståelse i denne analyse er noget mere snæver og indebærer udelukkende 'formelle regler', det være sig i form af lovgivning, overenskomster, bindende aftaler indgået på arbejdspladsen eller ledelsens fastlagte principper for fx aflønning. Det er klart, at de formelle regler, der danner grundlaget for institutionerne, skal efterleves og indholdsudfyldes i praksis, for at de egentlig kommer til at fungere som institutioner i en sociologisk forstand – altså som retningslinjer der strukturer daglig praksis. Ydermere kan disse formelle regler selvfølgelig være og er ofte indlejret i en række uformelle fællesforståelser, normer og traditioner, som har stor betydning for, hvordan reglerne faktisk efterleves og indholdsudfyldes. Men når de lokale parter (TR, ledelsen og medarbejderne) på en arbejdsplads bliver uenige, så falder de ofte i sidste ende tilbage til de formelle regler og aftaler, som sætter rammerne for det daglige samarbejde, forhandling og konfliktløsning.

Forskellene handler derfor også om, hvilke funktioner institutioner har. I nogle dele af den samfundsvidenskabelige litteratur understreges det, at institutioner har en koordinerende funktion. Det betyder, at de er med til at gøre det gennemsigtigt for alle parter, hvad der gælder, og hvordan parterne bør agere, så man undgår konflikter og misforståelser. I denne forståelse er institutioners primære funktion altså at sikre et godt samarbejde. I andre dele af litteraturen fremhæves det dog også, at institutioner kan fungere som en magtressource. De eksisterer ikke bare for at sikre et godt samarbejde og en funktionel koordinering, men også for at fastholde, hvem der har ret til hvad og dermed påvirke magtbalancen på en arbejdsplads. I vores forståelse har formelle regler ofte begge funktioner på danske arbejdspladser.

Institutioner kan eksistere i flere lag. Overenskomsten er et meget overordnet institutionelt lag på mange danske arbejdspladser. Dette overordnede lag vil dog ofte blive udmøntet i mere konkrete institutioner på et lavere niveau. Tillidsrepræsentantfunktionen er fx også en institution i den danske model, idet valget af TR og TR's arbejdsopgaver er baseret på regelsæt. Dertil kommer så den mere konkrete udmøntning af denne institution i lokale aftaler om fx den tid, tillidsrepræsentanten har til rådighed til sit TR-arbejde. Vores fokus er i høj grad på disse lokale udmøntninger, fordi de synliggør forskelle mellem tillidsrepræsentanterne.

7.1 Valget af institutionsvariable

I denne sammenhæng er formålet med at bruge institutioner i analysen at belyse, hvorvidt mere formaliserede regelsystemer gør en forskel for den situation eller det spørgsmål, som er afsæt for analysen – altså i denne rapport for relationerne på arbejdspladsen. Med det in mente, kan det konstateres, at nogle institutionelle faktorer er helt afgørende for en arbejdsplads institutionalisering, men kun i nogle tilfælde er anvendelig til vores formål, alt efter hvad omdrejningspunktet for analysen eller rapporten er. Fx er overenskomstdækning en helt grundlæggende institutionel præmis for, at der overhovedet er en tillidsrepræsentant. Det samme gør sig gældende med den beskyttelse, som tillidsrepræsentanten nyder godt af, hvor internationale studier viser, at TR-beskyttelsen har stor betydning for de tillidsvalgtes virke og vilkår (Gall, 2021). Men da både overenskomstdækning og tillidsrepræsentantens beskyttelse er gældende for alle tillidsrepræsentanter i vores undersøgelse, skaber de ikke variation i vores datamateriale, når det kommer til de rammevilkår, som gør sig gældende for tillidsrepræsentanter.

De variable, vi har udvalgt, er derfor ikke nødvendigvis dem, som behandler de vigtigste institutionelle spørgsmål. De valgte variable siger for det første noget om graden af institutionalisering på arbejdspladsen; for det andet skaber de variationer i materialet. Det er altså variable, hvor der kan identificeres klare forskelle blandt tillidsrepræsentanterne, og hvor man derfor meningsfyldt kan spørge, hvilken betydning disse forskelle har. De er derfor vigtige for, at vi kan få begreb om, hvilken betydning institutionalisering har for tillidsrepræsentanternes oplevelser og handlinger.

Vi har udvalgt *seks variable* som indikatorer på det institutionelle miljø tillidsrepræsentanten befinder sig i.

Den første handler om *tradition for TR* på arbejdspladsen – dvs. spørgsmålet om, hvorvidt der har været en TR på arbejdspladsen før og dermed har institutionaliseret denne vigtige del af modellen. Denne variabel vil kunne indikere, om den nuværende TR allerede har nogle institutioner at læne sig op ad eller selv skal etablere disse fra bunden – og hvad det betyder for relationerne til kolleger og ledelse.

Den anden handler om *udvalg*. Her skelner vi mellem arbejdspladser, som ikke har nogen formelle udvalg (MED eller samarbejdsudvalg); arbejdspladser der udelukkende har disse formelle udvalg; og arbejdspladser, hvor de formelle udvalg er suppleret med et trioudvalg, en faglig klub eller begge dele.

Den tredje variabel handler om eksistensen af *lokalaftaler* og omfanget af deres indhold. Her er det ganske enkelt mængden af emner, der er indgået lokalaftale om (fra 0 til 5+). Denne variabel siger noget om bredden af de emner, som TR har indflydelse på, og hvordan denne indflydelse er institutionaliseret via formelle lokalaftaler.

Den fjerde variabel handler om, hvorvidt der er indgået en aftale med ledelsen om eller fastsat *tid til, at tillidsrepræsentanten* kan varetage sit TR-arbejde. Her kan der være lavet en aftale med ledelsen om enten eksakt tid eller fornøden tid; der kan løbende laves aftaler; ledelsen kan fastsætte eksakt tid;

eller der kan være situationer, hvor der ikke er afsat tid. Den tid, tillidsrepræsentanten har til at varetage sit TR-arbejde, sætter rammerne for deres opgavevaretagelse, og variablen siger derfor noget vigtigt om, hvordan denne rolle er institutionaliseret.

Den femte variabel handler om *løndannelsen* på arbejdspladsen. Her har vi konstrueret en variabel, som giver en mere eller mindre central rolle til tillidsrepræsentanten. Fra kollektive lokalforhandlinger uden lønstigninger fra den centrale overenskomst; over kollektive lokalforhandlinger med lønstigninger fra den centrale overenskomst; efterfulgt af individuelle lønforhandlinger uden lønstigninger fra den centrale overenskomst; dernæst individuelle lønforhandlinger med lønstigninger fra den centrale overenskomst; og endelig løndannelse uden forhandlinger (enten fastsat centralt eller af ledelsen alene). Variablen er en indikator på tillidsrepræsentantens institutionaliserede placering i lønforhandlingen, og dermed en information om TRs indflydelse på medarbejderne løn og arbejdsvilkår.

Den sjette variabel skelner ganske enkelt mellem *offentlige og private arbejdspladser*. Der er markante forskelle mellem den danske model i de to sektorer, og det er derfor relevant at holde sig disse forskelle for øje, når man vurderer tillidsrepræsentanternes institutionelle kontekst.

I det nedenstående sammenfatter vi resultaterne af vores kryds mellem disse fem institutionsvariable på den ene side og på den anden side udvalgte spørgsmål om relationerne til kolleger og ledelse. Der ligger mere end 200 krydstabeller til grund for analyserne, og frem for at præsentere det samlede talmateriale, har vi valgt at lave en sproglig sammenfatning af de mest markante resultater, suppleret med nogle illustrative eksempler i tabeller og figurer.

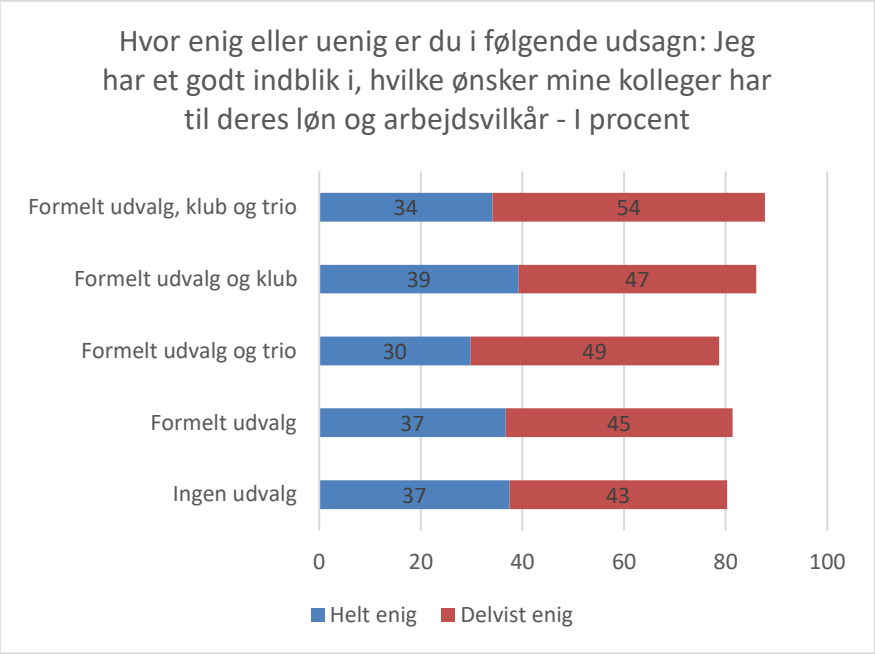
7.2 Udvalgsarbejde, klubber og relationer

Ligesom en forgænger kan spille en rolle for relationerne til kolleger, så kan også udvalgsarbejde give en indikation om, hvad institutioner betyder for relationerne.

Når det gælder kendskabet til kollegerne, så er der meget lille forskel, uanset om der er udvalg eller ej – eller hvor mange udvalg, der er. Tilsvarende spiller tilstedeværelsen af udvalg en meget lille rolle, når det gælder, at TR-posten skaber distance mellem TR og kolleger; 12-14 % af de TR, som er på en arbejdsplads med udvalg, angiver, at der er en distance mellem dem og kollegerne - mod 11 % af dem, som ikke har nogle udvalg

Overordnet har markant flere TR et godt indblik i kollegernes ønske til løn og arbejdsforhold. Men her ser vi faktisk en mindre forskel; tendensen er, at lidt flere TR kender til kollegernes ønsker, når der findes udvalg på arbejdspladsen – sammenlignet med TR, der er på arbejdspladser uden udvalg. Og lidt flere af de TR, der er på arbejdspladser med klubber, har et godt indblik i kollegernes ønsker, sammenlignet med andre udvalgssammensætninger (Figur 7.1)

Figur 7.1: TR's indblik i kollegers ønsker i forhold til om der er udvalg på arbejdspladsen

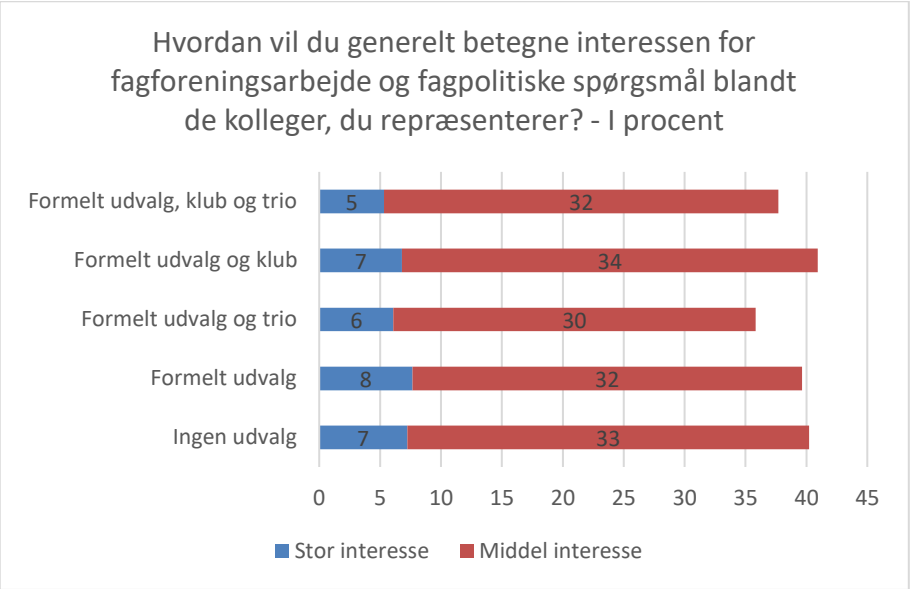


Kilde: TR2024-data, N=10.177. Spørgsmål Q10(3). Der er en statistisk signifikant sammenhæng mellem de to variable ved et signifikansniveau på 5 %.

Opbakning til TR fra kollegerne i forhandlingssituationer er generelt højere for de TR, der sidder i udvalg – men også her ser vi, at på de arbejdspladser, hvor der er klubber, oplever TR opbakning fra kollegerne.

Når det gælder kollegernes interesse for fagforeningsarbejde og fagpolitiske spørgsmål, ser vi en meget lille forskel, uanset om der findes udvalg eller ej; faktisk er det hele 40 % blandt TR, der ikke har udvalg overhovedet, som oplever stor eller middel interesse fra kollegerne. Dog ser vi, at TR på arbejdspladser med både formelle udvalg og en klub oplever marginalt større interesse, mens lidt færre TR i andre udvalgskombinationer oplever interesse fra kollegerne (Figur 7.2).

Figur 7.2: Kollegernes interesse i fagforeningsarbejde og fagpolitiske spørgsmål – i forhold til om der er udvalg på arbejdspladsen

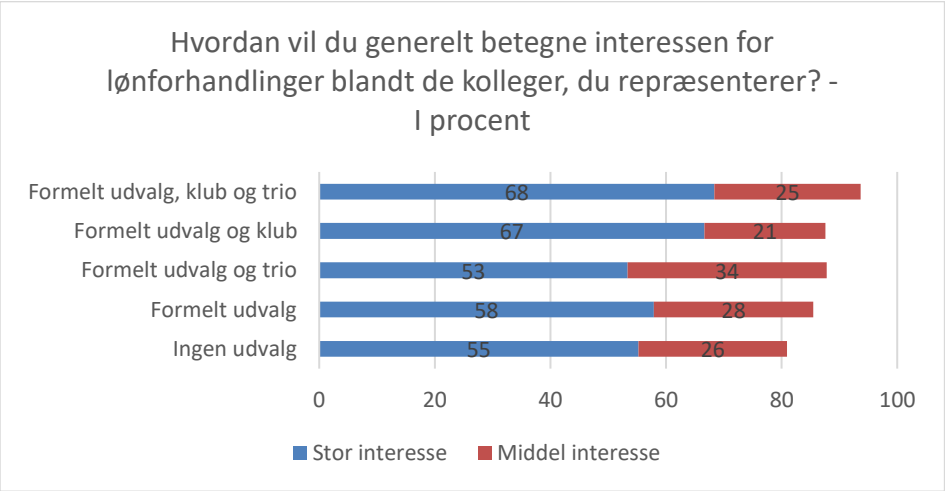


Kilde: TR2024-data, N=10.177. Spørgsmål Q11(1). Der er en statistisk signifikant sammenhæng mellem de to variable ved et signifikansniveau på 5 %

Til gengæld vurderer flere TR på arbejdspladser med udvalg, at interessen for centrale overenskomstforhandlinger er stor sammenlignet med TR, som ikke har nogen udvalg.

Endelig ser vi, at relativt mange flere TR vurderer interessen fra kollegerne i lokale lønforhandlinger som stor, når de sidder i udvalg – og det er er især dem, der også har en klub på arbejdspladsen, der registrerer stor interesse fra kollegerne i lokale lønforhandlinger (Figur 7.3). Noget kunne således tyde på, at klubarbejdet også indbefatter diskussioner om lønforhandlingerne.

Figur 7.3: Kollegernes interesse for lokale lønforhandlinger – i forhold til om der er udvalg på arbejdspladsen – i procent



Kilde: TR2024-data, N=10.177. Spørgsmål Q11(4). Der er en statistisk signifikant sammenhæng mellem de to variable ved et signifikansniveau på 5 %

På de arbejdspladser, hvor der er et formelt udvalg, tenderer TR i højere grad til indimellem at tilgodese arbejdspladsens/virksomhedens interesser (44-47 %), selvom de er i modstrid med kollegernes eller fagforenings interesser – sammenlignet med TR på arbejdspladser uden udvalg (40 %).

Samlet set gør udvalg altså en forskel. Der er flere TR i udvalg, der oplever opbakning fra kolleger, har indsigt i kollegernes ønsker og krav, oplever interesse i lokale lønforhandlinger og overenskomstforhandlinger etc., når der er udvalg på arbejdspladsen. Vi ser tilmed en interessant nuance, nemlig at det især er TR, der er på *arbejdspladser med klubber*, som oplever opbakning og interesse. Det indikerer, at klubarbejdet gør en forskel.

Ser vi nærmere på lønmodtagernes interesse i faglige forhold, alt efter om der er en klub eller ej, finder vi da også, at interessen er klart større, når der er en klub – især når det gælder centrale overenskomstforhandlinger og lokale lønforhandlinger (Tabel 7.1).

Tabel 7.1: Lønmodtageres interesse i faglige forhold – fordelt på om der er en klub eller ej

Hvor interesseret er du i følgende emner? – Andel der har svaret stor interesse i procent		
	Der er klub	Der er ikke klub
Fagforeningsarbejde og fagpolitiske spørgsmål	8	9
Centrale overenskomstforhandlinger	20	15
Samarbejdsudvalgets/MED-udvalgets arbejde*	10	8
Lokale lønforhandlinger*	36	28
N	643	654

*Kilde: Lønmodtager2024 data. Klub dækker over faglig klub, fællesklub og medarbejderforening. * Angiver at der er en signifikant forskel ved et signifikansniveau på 5 %.*

Vi finder også, at lønmodtagernes viden om TRs arbejde stiger markant, når der er en klub på arbejdspladsen: På arbejdspladser uden en klub angiver 29 % ikke helt at vide, hvad TRs arbejde går ud på – mod 18 % på arbejdspladser, der har en klub (Tabel 7.2).

Tabel 7.2: Lønmodtageres viden om TRs arbejde – fordelt på om der er en klub eller ej

Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn om din tillidsrepræsentant: Jeg ved ikke helt, hvad tillidsrepræsentantens arbejde går ud på? – I procent		
	Har klub	Har ikke klub
Helt enig	4	10
Delvist enig	14	19
Hverken enig eller uenig	17	17
Delvist uenig	23	16
Helt uenig	40	33
Ved ikke	2	5
N	472	283

Kilde: Lønmodtager2024 data. Kun respondenter med en TR på arbejdspladsen. Klub dækker over faglig klub, fællesklub og medarbejderforening. Der er en signifikant sammenhæng mellem de to variable ved et signifikansniveau på 5 %.

Denne sammenhæng skyldes måske at det netop er her, de tillidsvalgte får den nødvendige tid og opbakning til at forklare kollegerne sammenhænge på arbejdspladsen. Det er dog mere udbredt, at TR i udvalg tilgodeser virksomhedens interesse af og til – måske netop fordi TR i udvalgsarbejdet får indsigt i ledelsens interesser.

Andelen af klubber er reduceret markant fra 2010 til 2024 (se afsnit 2.1), og i lyset af disse analyser er det et problem for det faglige system – for det er tydeligt, at klubber betyder meget for lønmodtagernes interesse i faglige forhold.

7.3 TR-tradition på arbejdspladsen

På nogle arbejdspladser har der været en TR i mange år eller årtier, og tillidsrepræsentanten er en institution. – på andre arbejdspladser har der ikke været tradition for at have en TR. Det kan betyde noget for relationerne; er institutionen nyindført, kan det kræve, at relationer skal bygges op. Har det omvendt været en lang tradition, vil mange relationer allerede være på plads. I dette afsnit ser vi nærmere på, om det betyder noget for relationerne, om der har været en sådan tradition.

På arbejdspladser, hvor der tidligere var en TR, er der flere TR (64 %), som oplever stor interesse i lokale lønforhandlinger fra kollegerne, sammenlignet med på arbejdspladser, hvor der ikke tidligere var en TR (56 %). Interessen i centrale overenskomstforhandlinger synes også lidt større, hvis der tidligere var en TR, mens kollegernes har stort set den sammen (manglende) interesse for SU/MED-arbejdet, fagforeningsarbejde og fagpolitiske spørgsmål, uanset om der tidligere var en TR eller ej (Tabel 7.3).

Tabel 7.3: Kollegers interesse i faglige forhold – fordelt på, om der var en TR tidligere på arbejdspladsen

	Mine kolleger har stor interesse i…			
Var der en TR på din arbejdsplads, før du blev valgt til TR?	Lokale lønfor-handlinger*	Samarbejds-udvalgets/ MED-udvalgets arbejde	Centrale Overenskomst-forhandlinger*	Fagforeningsarbejde og fagpolitiske spørgsmål
Ja	64	12	29	7
Nej	56	11	25	7

*Kilde: TR2024-data. N=10.177. Spørgsmål Q11. * Angiver at der er en signifikant forskel ved et signifikansniveau på 5 %.*

Hvis der var en TR tidligere, er der også en lidt større andel (86 %), der mener at have et godt indblik i kollegernes ønsker til løn og arbejdsvilkår, end hvis der ikke var en TR tidligere (78 %).

Hvis der tidligere var en TR, er det lidt mere udbredt, at den nuværende TR af og til varetager arbejdspladsens eller virksomhedens interesser, selv om det er i modstrid med kollegers eller fagforeningens interesser (46 % med TR vs. 41 % uden TR).

Marginalt flere (73 %) oplever opbakning fra kollegerne i forhandlinger, hvis der var en TR før – sammenlignet med, hvis der ikke var (69 %).
Vi finder også, at lidt flere (60 % mod 55 %) oplever, at kollegerne er tilfredse med resultatet af de lokale forhandlinger, når der var en TR før.

På ét område finder vi faktisk ingen forskel mellem TR med og uden en forgænger: Når det gælder ønsket om at inddrage kollegerne i løsning af tvister/konflikter, er der praktisk talt ingen forskel.

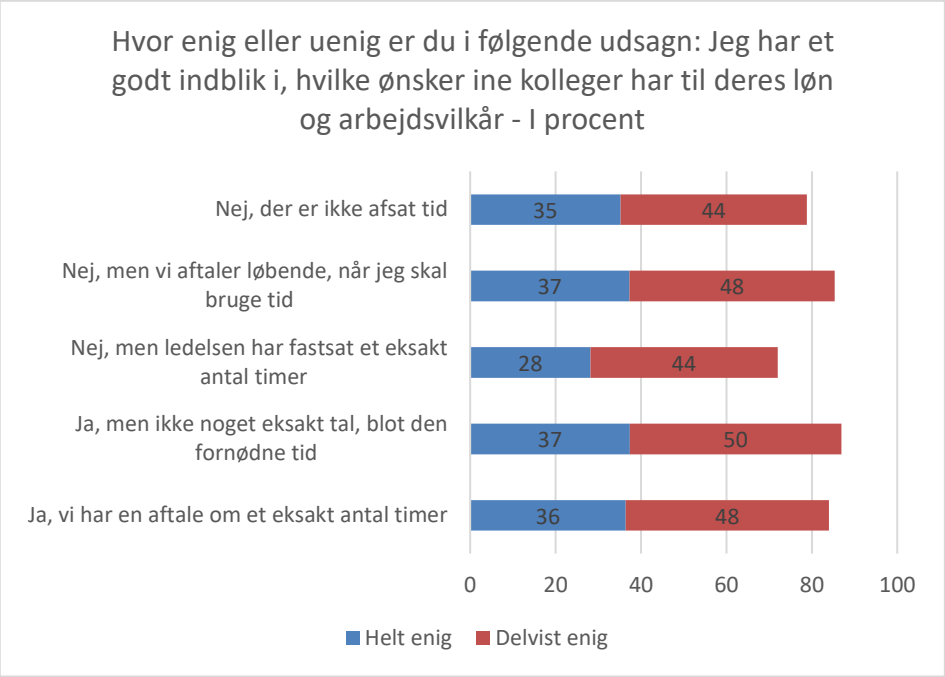
Samlet tegner der sig et klart billede af, at eksistensen af en TR-institution også før den nuværende TR er trådt til, gør en forskel: På alle de undersøgte parametre er der flere, der oplever opbakning til, interesse for og tilfredshed med TRs arbejde, når der også tidligere har været en TR på arbejdspladsen.

7.4 Tid til TR-arbejde og relationer

Tidsforbruget til TR-arbejdet varierer meget, og det samme gør de aftaler, der er mellem TR og ledelse om tid til TR-arbejdet. Her ser vi nærmere på, om faste aftaler om tid til TR-arbejdet betyder noget for relationerne.

Overordnet har 83 % af TR et godt indblik i kollegernes ønsker til løn og arbejdsvilkår, men der er en større andel TR, for hvem ledelsen har fastsat et eksakt antal timer, der har et begrænset indblik i kollegernes ønsker. Og dem med løbende aftaler eller en aftale om fornøden tid har den bedste indsigt (Figur 7.4). Der ses en lille tendens til, at de TR, der ikke har fået afsat tid til TR-arbejdet, oplever lidt mindre interesse fra kollegerne i lokale lønforhandlinger, centrale overenskomstforhandlinger, SU/MED-udvalgsarbejdet og fagligt arbejde.

Figur 7.4: TRs indblik i kollegerne ønsker til løn og arbejdsvilkår – i forhold til aftaler om tid til TR-arbejdet - i procent

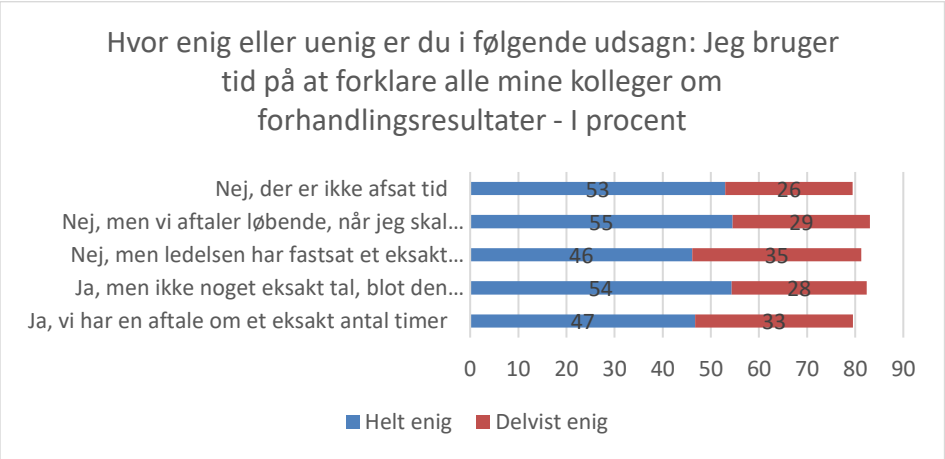


Kilde: TR2024-data, N=10.177. Spørgsmål Q10(3). Der er en signifikant sammenhæng mellem de to variable ved et signifikansniveau på 5 %.

Tilsvarende ser vi, at der er flere TR, der oplever distance til kollegerne, hvis de har aftalt eksakt tidsforbrug med ledelsen – end hvis man ikke har.

Fire ud af fem TR bruger tid på at forklare kollegerne om forhandlingsresultater. Hvad man måske kunne have forventet var, at aftaler om tid til TR-arbejdet ville påvirke dette. Men her ser vi meget små forskelle, uanset hvilken type aftale om tid, man har. Selv ikke de TR helt uden aftale afviger på dette punkt (Figur 7.5).

Figur 7.5: TR bruger tid på at forklare kolleger om forhandlingsresultatet – i forhold til aftaler om tid til TR-arbejdet

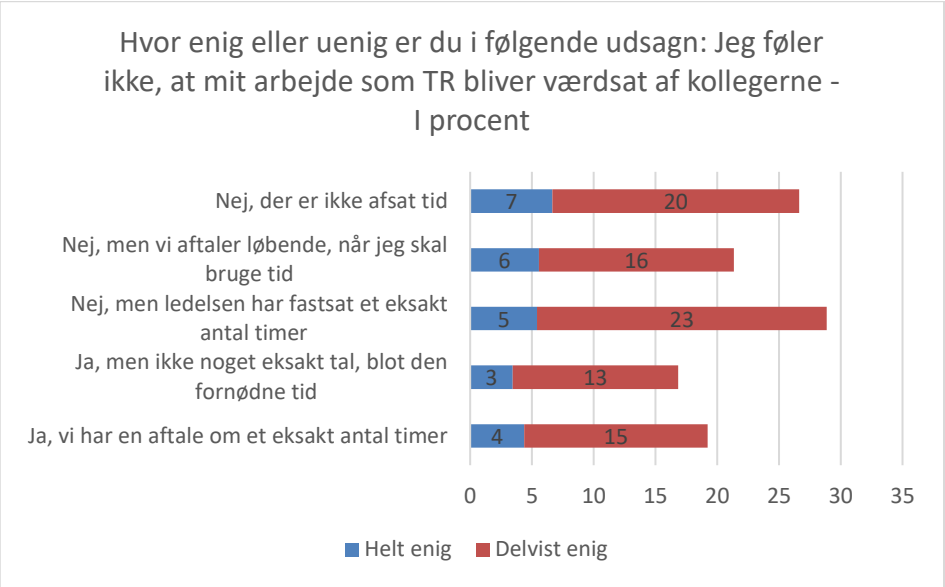


Kilde: TR2024-data, N=10.177. Spørgsmål Q19(10). Der er en signifikant sammenhæng mellem de to variable ved et signifikansniveau på 5 %.

Ligeledes er der minimal forskel mellem de forskellige aftaler, når det gælder spørgsmålet om, hvorvidt TR af og til varetager virksomhedens eller arbejdspladsens interesser på bekostning af kollegers og fagforenings interesser.

Endelig ser vi, at dem, der slet ikke har fået afsat tid til TR-arbejdet samt dem, for hvem ledelsen har afsat et eksakt antal timer, også er de TR, som i højere grad føler, at deres arbejde ikke værdsættes af kollegerne (Figur 7.6).

Figur 7.6: TR, som ikke føler deres arbejde værdsat af kollegerne – i forhold til aftaler om tid til TR-arbejdet



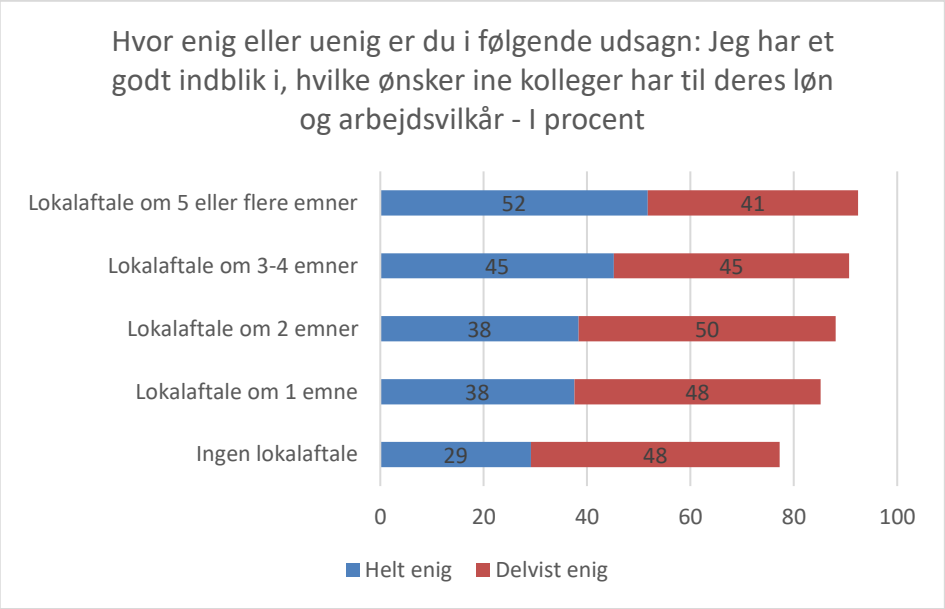
Kilde: TR2024-data, N=10.177. Spørgsmål Q37(5). Der er en signifikant sammenhæng mellem de to variable ved et signifikansniveau på 5 %.

Overordnet er billedet noget blandet, når det gælder sammenhængen mellem de forskellige aftaler om tid og relationerne til kollegerne. Skal man tale om en tendens, er det, at de løse aftaler – altså enten at man aftaler løbende, eller at TR bruger den fornødne tid – tenderer at være den bedste baggrund for gode relationer til kollegerne. Men som pointeret er tendensen ikke helt éntydig.

7.5 Lokalaftaler og relationer

Når det gælder lokale aftaler – altså hvorvidt TR har indgået lokale aftaler og hvor mange emner, der er indgået aftaler om, ser vi en klar sammenhæng mellem antallet af emner, der er indgået aftaler om, og viden om kollegernes ønsker. Det giver også god mening, at TR skal kende til kollegernes ønsker for at indgå aftaler – for hvad skal man ellers indgå lokalaftaler om.

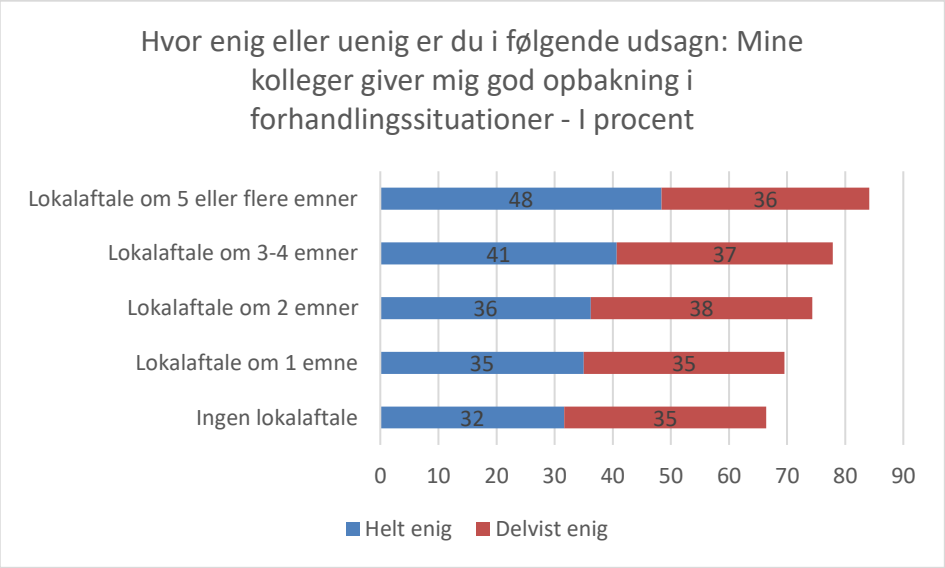
Figur 7.7: TRs indblik i kollegernes ønsker til løn og arbejdsvilkår – i forhold til antal indgåede lokalaftaler - i procent



Kilde: TR2024-data, N=10.177. Spørgsmål Q10(3). Der er en signifikant sammenhæng mellem de to variable ved et signifikansniveau på 5 %.

Når der skal forhandles lokalaftaler på plads, ser vi også en klar tendens til, at jo flere aftaler, der forhandles, jo bedre er opbakningen, og det samme gælder, når forhandlingsresultatet skal forklares til kollegerne; her er det også mere udbredt blandt TR at afsætte tid hertil, jo flere aftaler, man har indgået (Figur 7.8).

Figur 7.8: TRs oplevelse af opbakning fra kollegerne i forhandlingssituationer – i forhold til antal indgåede lokalaftaler

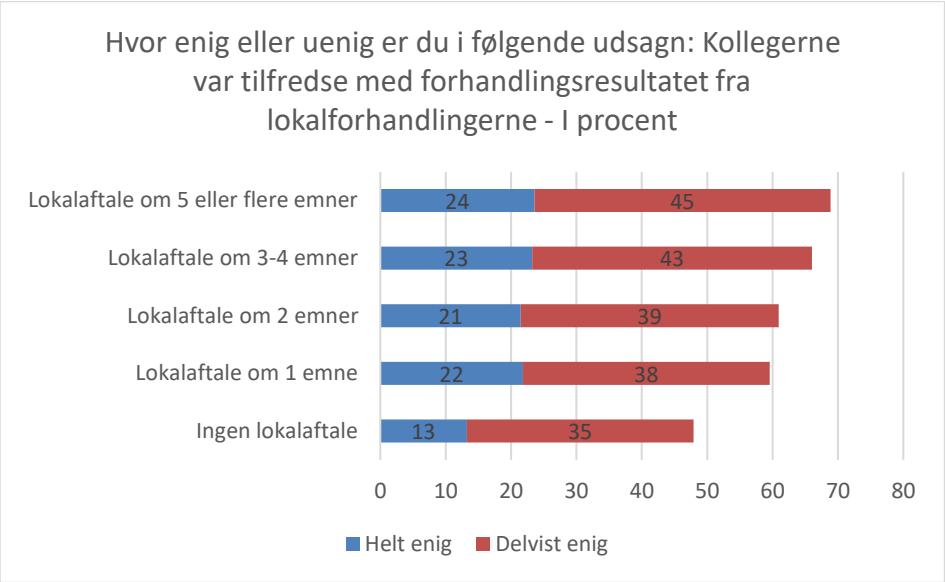


Kilde: TR2024-data, N=10.177. Spørgsmål Q19(8). Der er en signifikant sammenhæng mellem de to variable ved et signifikansniveau på 5 %.

Vi ser stort set ingen forskel mellem de forskellige grupper, når TR spørges, om det er svært at indfri kollegernes ønsker; her angiver 60-63 %, at dette er vanskeligt, uanset om man har indgået få, mange eller ingen aftaler.

Til gengæld ser vi, at oplevelsen af tilfredshed blandt kollegerne med forhandlingsresultatet er mere udbredt, jo flere lokalaftaler, man har indgået (Figur 7.9).

Figur 7.9: TRs oplevelse af kollegernes tilfredshed med forhandlingsresultatet – i forhold til antal indgåede lokalaftaler

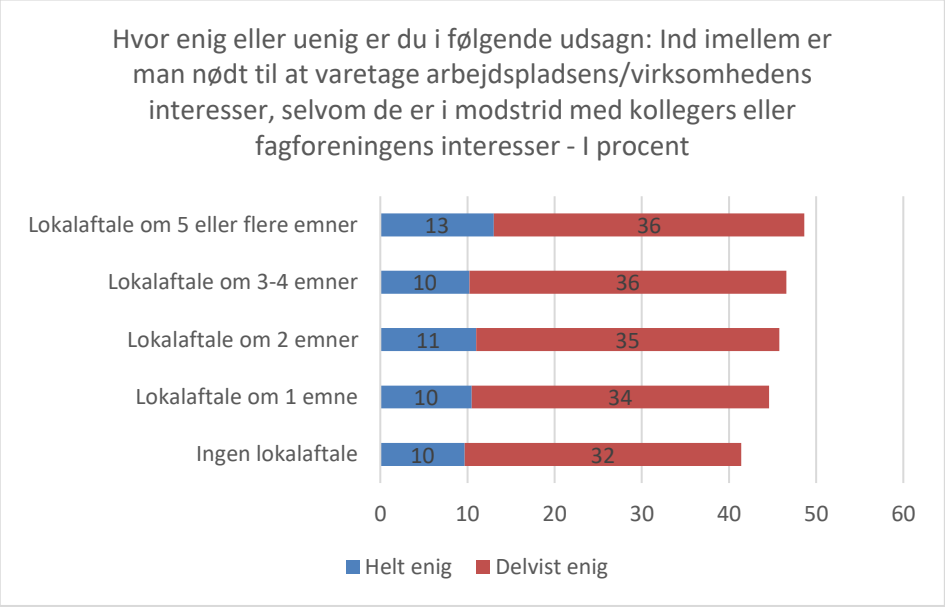


Kilde: TR2024-data, N=10.177. Spørgsmål 20(6). Der er en signifikant sammenhæng mellem de to variable ved et signifikansniveau på 5 %.

På alle de følgende områder – lokale lønforhandlinger, centrale overenskomster, fagligt arbejde – oplever de TR, der har lavet mange aftaler, større interesse fra kollegerne end de, der har lavet få eller ingen aftaler.

Det synes dog også som om, at aftaleaktiviteten kommer med en pris. Marginalt flere (15 %) af dem, der har indgået lokalaftaler, oplever en distance til kollegerne, sammenlignet med de TR, som har indgået færre eller ingen aftaler (12-13%). Vi ser også, at jo flere aftaler, TR indgår, jo oftere oplever TR, at man af og til må tilgodese virksomhedens/arbejdspladsens interesser på bekostning af kollegers og fagforenings interesse (Figur 7.10).

Figur 7.10: TR, som af og til må tilgodese arbejdspladsens interesser på bekostning af kollegers eller fagforeningens interesser – i forhold til antal indgåede lokalaftaler



Kilde: TR2024-data, N=10.177. Spørgsmål Q10(6). Der er en signifikant sammenhæng mellem de to variable ved et signifikansniveau på 5 %.

Det går dog ikke ud over den overordnede værdsættelse af TR's arbejde, som det opleves af TR; her er ingen klar tendens til, at TR føler sig mere eller mindre værdsat, alt afhængig af aftaleaktiviteten.

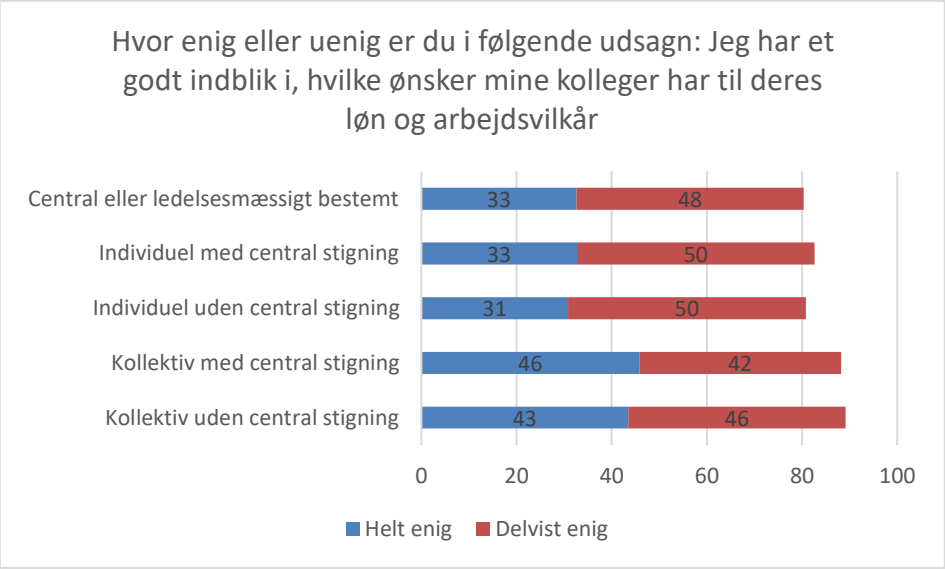
Opsamlende er der en klar sammenhæng: Jo flere aftaler, TR indgår, jo bedre indsigt i kollegernes ønsker, jo mere interesse fra kollegerne og i det hele taget også større samhørighed med kollegerne. Det er dog også de mest aftaleaktive, der af og til må prioritere virksomhedens interesser og som oplever distance til kollegerne.

7.6 Løndannelse og relationer

Løndannelse kan være en indikation på graden af institutionalisering af den danske model – jo mere kollektivt aftalesystemet er, jo mere er det en del af den danske model, som netop er bygget op om kollektive aftaler, hvor TR spiller en afgørende rolle for implementeringen på arbejdspladsniveau.

Som det kunne forventes, er der en sammenhæng mellem graden af kollektivitet i forhandlingerne, og hvor godt TR kender kollegerne: På de arbejdspladser, hvor der er kollektive lønforhandlinger på lokalt niveau, har lidt flere TR indsigt i kollegernes ønsker – hvilket er forventeligt, fordi det typisk vil være TR, der står for disse forhandlinger (Figur 7.11).

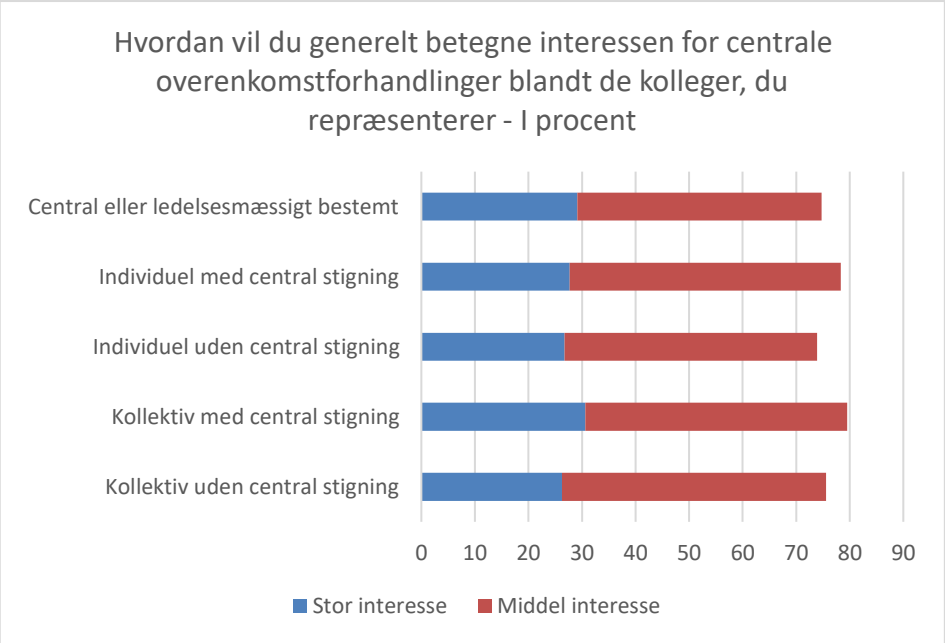
Figur 7.11: TRs indblik i kollegerne ønsker til løn og arbejdsvilkår – i forhold til løndannelse



Kilde: TR2024-data, N=10.177. Spørgsmål Q10(3). Der er en signifikant sammenhæng mellem de to variable ved et signifikansniveau på 5 %.

På de arbejdspladser, hvor lønsystemet til dels hviler på centrale stigninger (kombineret med kollektive eller individuelle lokalforhandlinger), oplever TR større interesse i centrale overenskomstforhandlinger, end hvis forhandlingerne er ledelsesmæssigt/centralt bestemt eller uden central stigning. Forskellene er dog ganske beskedne (Figur 7.12).

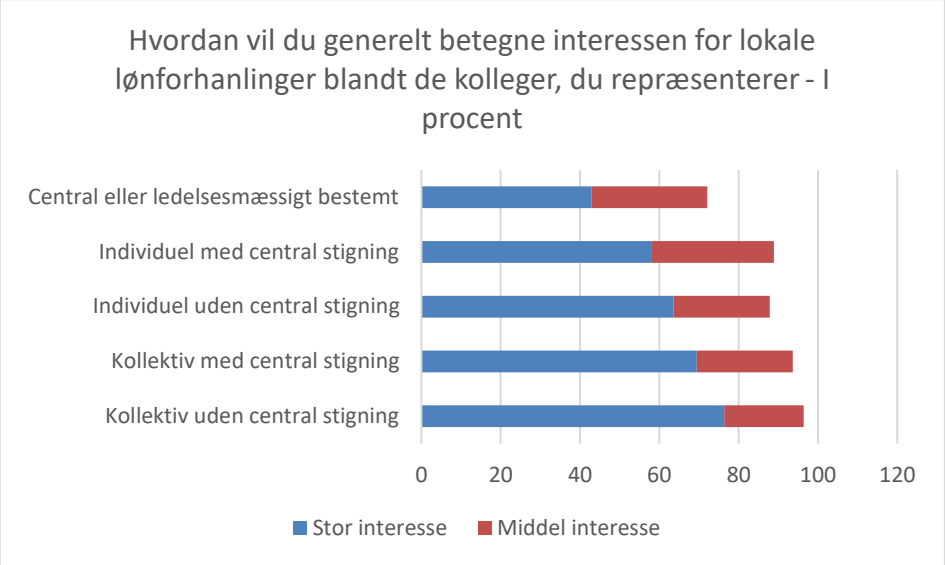
Figur 7.12: TRs oplevelsen af kollegernes interesse i centrale overenskomstforhandlinger – i forhold til løndannelse



Kilde: TR2024-data, N=10.177. Spørgsmål Q11(2). Der er en signifikant sammenhæng mellem de to variable ved et signifikansniveau på 5 %.

Når det gælder kollegernes interesse for lokale lønforhandlinger, ser man lidt større udsving. Her oplever tillidsrepræsentanterne lidt større interesse fra kollegerne i lokale lønforhandlinger, hvis disse forhandlinger har et kollektivt element, eller hvis der er en central stigning (Figur 7.13).

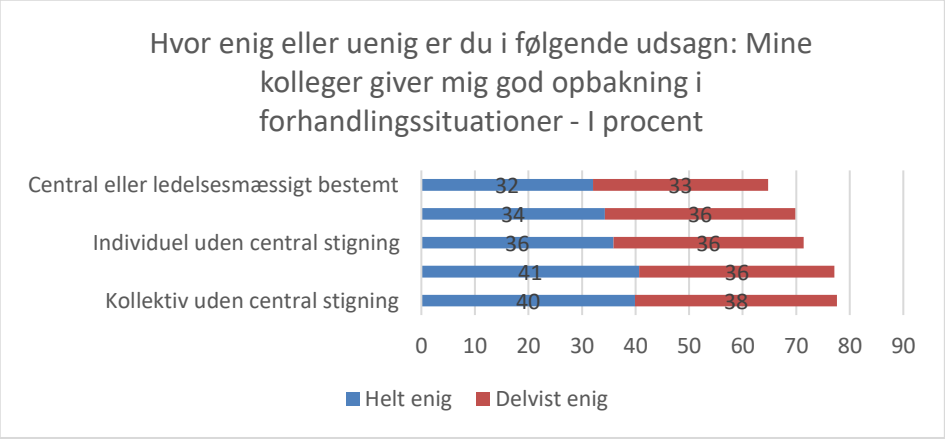
Figur 7.13: Kollegernes interesse i lokale lønforhandlinger – i forhold til løndannelse



Kilde: TR2024-data, N=10.177. Spørgsmål Q11(4). Der er en signifikant sammenhæng mellem de to variable ved et signifikansniveau på 5 %.

Forventeligt er det også lidt mere udbredt, at TR oplever opbakning fra kollegerne, jo mere kollektive forhandlingerne er: 77-78 % af de TR, der har kollektive forhandlingssystemer, oplever opbakning fra kollegerne, mod 65-72 % af dem, der har ledelsesmæssigt eller individuelt bestemte lønsystemer (Figur 7.14).

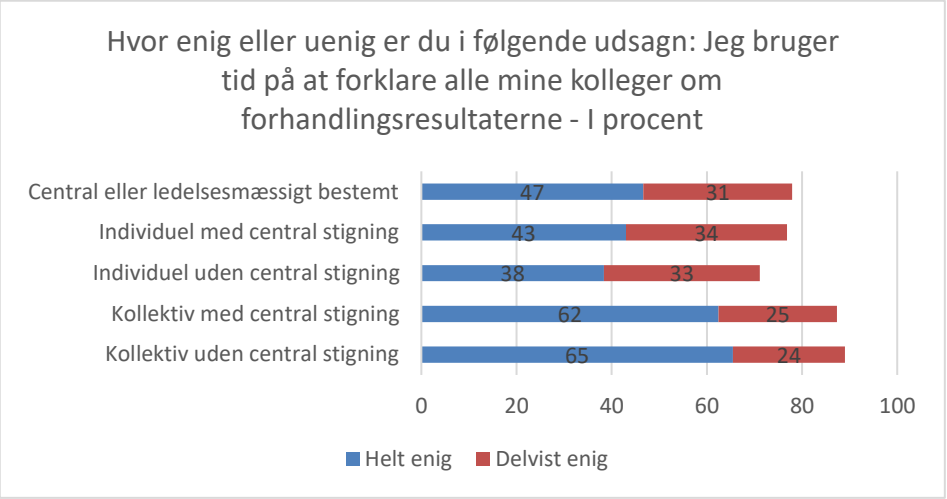
Figur 7.14: TRs oplevelse af opbakning fra kollegerne i forhandlingssituationer – i forhold til løndannelse



Kilde: TR2024-data, N=7.566. Spørgsmål Q19(8). Der er en signifikant sammenhæng mellem de to variable ved et signifikansniveau på 5 %.

Vi ser også en klar tendens til, at markant flere TR, der har kollektive forhandlinger, også bruger tid på at forklare forhandlingsresultatet – sammenlignet med TR, der ikke har kollektive forhandlinger. Det kan igen betragtes om ganske naturligt, fordi det jo netop er forhandlinger, som TR ofte selv er engageret i (Figur 7.15).

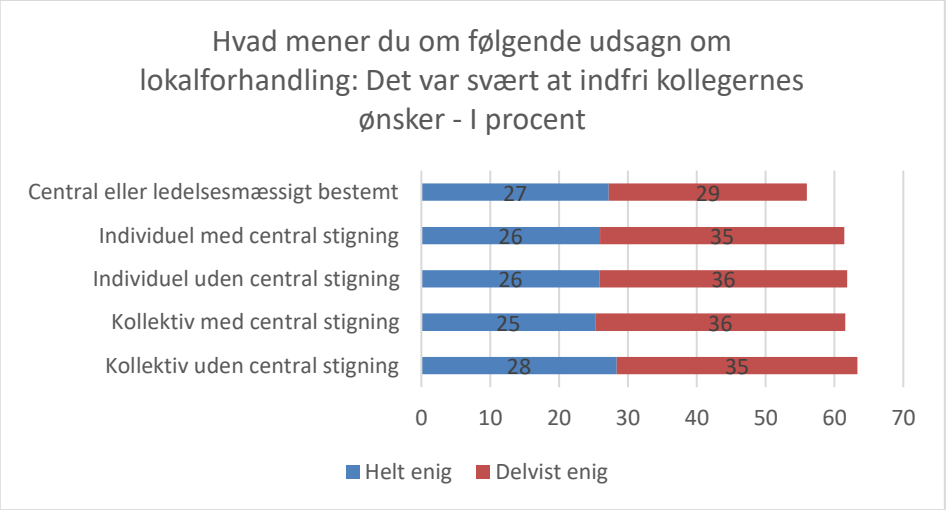
Figur 7.15: TR bruger tid på at forklare kolleger om forhandlingsresultatet – i forhold til løndannelse



Kilde: TR2024-data, N=7.566. Spørgsmål Q19(10). Der er en signifikant sammenhæng mellem de to variable ved et signifikansniveau på 5 %.

Der er meget lille forskel mellem TR i de forskellige lønsystemer, når det gælder evnen til at indfri kollegernes ønsker; marginalt flere af de TR, der har kollektive forhandlinger, oplever dette som et problem – men marginalen er 1-2 procentpoint. De, der i mindst grad oplever dette problem er – igen ikke helt uventet – de TR, der slet ikke involveres i lønforhandlinger (Figur 7.16).

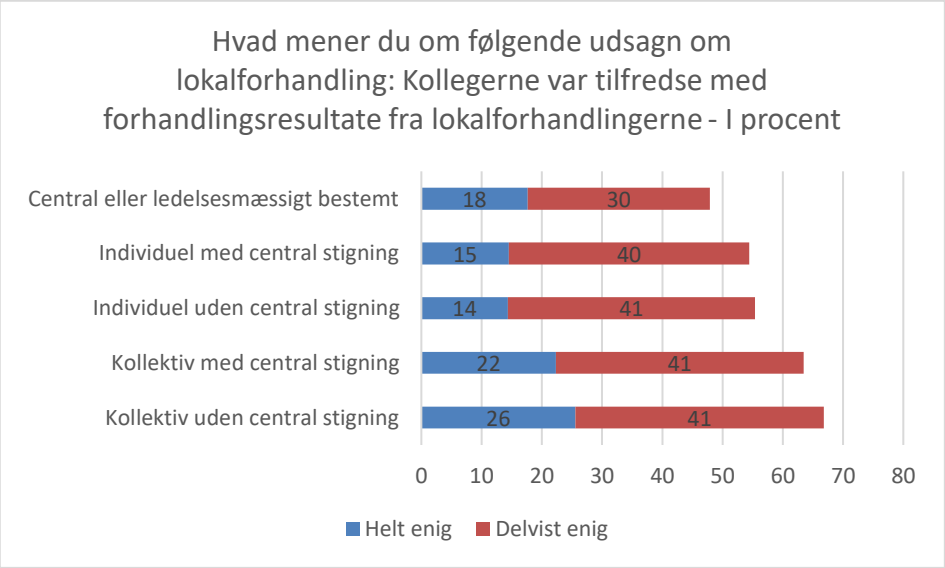
Figur 7.16: TR, som finder det svært af indfri kollegernes ønsker – i forhold til løndannelse



Kilde: TR2024-data, N=7.566. Spørgsmål Q20(3). Der er en signifikant sammenhæng mellem de to variable ved et signifikansniveau på 5 %.

Endelig kan det også konstateres, at det faktisk er netop de TR, der arbejder i et kollektivt forhandlingssystem, som også i videst udstrækning oplever de mest tilfredse kolleger, når det kommer til forhandlingsresultatet (Figur 7.17).

Figur 7.17: TRs oplevelse af kollegernes tilfredshed med forhandlingsresultatet – i forhold til løndannelse



Kilde: TR2024-data, N=7.566. Spørgsmål 20(6). Der er en signifikant sammenhæng mellem de to variable ved et signifikansniveau på 5 %.

Opsamlende viser analysen, at der på mange parametre er en vis sammenhæng mellem det lønsystem, man har på arbejdspladsen, og den måde relationerne udspiller sig lokalt på arbejdspladsen. I særdeleshed er der en klar tendens til, at jo mere kollektiviserede forhandlingerne er, jo mere kontakt og opbakning har TR med kollegerne og jo mere interesse i lokale forhandlinger. Mange TR, der forhandler kollektivt på kollegernes vegne, synes at det er vanskeligt at indfri kollegernes ønsker – men samtidig er der også klart flere af disse TR, der oplever, at kollegerne er tilfredse med forhandlingsresultatet. Med andre ord engagerer kollektive forhandlinger på alle måder TR – det er udfordrende at forhandle kollektivt, men altså også i mange tilfælde med et mere tilfredsstillende resultat, målt på kollegernes tilfredshed.

Endelig finder vi, at interessen for centrale overenskomsthandlinger er højere, når centrale lønstigninger kombineres med kollektive lokalforhandlinger.

7.7 Opsamling kapitel 7 – institutioners betydning

Den danske model er et forhandlings- og samarbejdssystem opbygget af en lang række sammenhængende institutioner. TR-funktionen er en central institution, og det samme er overenskomstsystemet og samarbejdssystemet/ MED-systemet.

Når samarbejdet og forhandlingerne udfolder sig på arbejdspladsen, bliver institutionernes betydning for alvor testet: Virker overenskomster og

samarbejdssystemet efter hensigten? Fungerer samarbejdet godt? Er der kontinuitet i samarbejdet og forhandlinger – består systemet selv om personer udskiftes?

TR-tradition:
Hvis der har været en TR før den nuværende TR, oplever flere, at relationerne på arbejdspladsen er gode, sammenlignet med TR, der ikke har en forgænger: Der opleves hyppigere opbakning og interesse fra kollegerne, ligesom tilfredsheden er større. Kun når det gælder inddragelsen af kollegerne i løsning af konflikter, er forskellen minimal.

TR i udvalg og klubber:
Tilsvarende ser vi, at det gør en forskel, om der er udvalg på arbejdspladsen. På arbejdspladser med udvalg oplever TR oftere opbakning fra kolleger, har oftere indsigt i kollegernes ønsker og krav, oplever oftere interesse i lokale lønforhandlinger og overenskomstforhandlinger etc., sammenlignet med de TR, der er på arbejdspladser uden udvalg. Noget tyder på, at udvalgsarbejdet også betyder, at TR har forståelse for arbejdspladsens og ledelsens interesser; vi ser i hvert fald, at det er mere udbredt, at TR i udvalg tilgodeser virksomhedens interesser af og til.

En vigtig nuance er, at klubarbejdet gør en forskel. Det er især TR, der er på arbejdspladser med klubber, som oplever opbakning og interesse for faglige forhold. Set i lyset af, at antallet af arbejdspladser med klubber er stærk reduceret fra 2010 til 2024, udgør dette en betydelig udfordring – med færre klubber kan interessen og opbakning til TRs arbejde blive mindre.

Tid til TR-arbejdet:
Tid til TR-arbejdet er en kompleks størrelse: Der findes alt fra ingen aftaler eller løse aftaler til aftaler om et helt bestemt antal timer om ugen, som TR kan bruge på TR-arbejdet. Derfor er billedet også komplekst og ikke helt entydigt, når vi kobler relationerne på arbejdspladsen med tid til TR-arbejdet. Der er dog en tendens til, at relationerne til kollegerne er lidt bedre for de TR, der har aftaler om tidsforbruget – altså som aftaler løbende med ledelsen, hvad der skal bruges af tid, eller som har aftalt fornøden tid.

Lokalaftaler:
Der ses en klar sammenhæng mellem indgåelse af lokalaftaler og indsigt i kollegernes ønsker, opbakning og tilfredshed fra kollegerne. Jo flere aftaler, TR har indgået, jo mere sandsynligt at man oplever opbakning og har indsigt. Det er dog også lidt oftere de TR, der indgår mange aftaler, som oplever af og til at måtte tilgodese virksomhedens eller ledelsens interesser.

Løndannelse:
Løn kan forhandles individuelt eller kollektivt – eller i en kombination. Det kollektive aftalesystem er et centralt element i den danske model – og jo mere

kollektive forhandlinger på virksomhedsplan, jo mere institutionaliseret kan man sige, at modellen er. En forventning er, at et kollektivt forhandlingssystem på arbejdspladsen alt andet lige vil hænge sammen med tættere kontakt mellem TR og kolleger – fordi TR jo forhandler på kollegernes vegne og derfor må være i tæt kontakt med kollegerne. Og det er da også, hvad vi ser: Jo mere kollektive forhandlinger, jo mere kontakt med og opbakning fra kollegerne oplever TR, og jo større er interessen for især de lokale forhandlinger.

Det er også på disse arbejdspladser, TR bruger tid på at forklare om forhandlingsresultatet – samtidig med, at TR finder det vanskeligt at indfri kollegernes ønsker. Det er også forventeligt, fordi i modsætning til TR i et individuelt system tager TR i et kollektivt ansvar for kollegerne i forhandlingerne om løn og arbejdsvilkår – og tager derfor deres ønsker på sine skuldre. Til gengæld er det også tilfredsstillende, når det lykkes – analysen viser, at der er flere TR, der er del af en kollektiv lokalforhandling, som oplever, at kollegerne er tilfredse med resultatet af forhandlingerne.

Institutioners betydning – opsamling

Samlet tegner analyserne et billede af, at jo mere institutionaliserede forhandlings- og samarbejdssystem, jo tættere kommer TR på kollegerne. Det hænger tæt sammen med, at institutionerne i den danske model i vid udstrækning er bundet op på kollektivitet og repræsentation – og det er TR, der repræsenterer kollektivet. Derfor vil et institutionaliseret system ikke kun forstærke båndet mellem TR og kolleger, men TR bliver ligeledes bindeleddet mellem kollegerne og ledelsen. Det gælder både de helt centrale elementer i den danske model, lokalforhandlingerne om løn og arbejdsvilkår og de elementer, der understøtter systemet, som fx kontinuiteten i TR-funktionen og klubarbejdet.

En interessant nuance er, at jo mere institutionaliseret, TR er, jo større forståelse har TR også for modpartens synspunkter – og må derfor også af og til tilgodeser ledelsens eller arbejdspladsens interesser, selv om det måtte gå ud over fagforeningens eller kollegernes interesser.

8. Organisationsgradens betydning for relationerne på arbejdspladsen

I dette kapitel ser vi nærmere på, hvad organisationsgraden betyder for relationerne på arbejdspladsen. De gule og de uorganiserede fylder meget forskelligt på arbejdspladserne. Nogle TR har slet ingen gule eller uorganiserede, nogle har enkelte, og atter andre har mange. Det samme gælder den traditionelle organisering; nogle TR har 100 % organisering på arbejdspladsen, mens andre har et væsentligt svagere bagland.

I dette kapitel er valgt en række variable for relationerne, som bliver sammenstillet med den traditionelle organisationsgrad, altså andel af kolleger, der er medlem en overenskomstbærende fagforening, ligesom det sammenstilles med andelen af gule medlemmer på arbejdspladsen. Dermed får vi indsigt i, dels hvad en svag hhv. stærk organisationsgrad, dels hvad de gule betyder for relationerne på arbejdspladsen.

For at belyse betydningen af organisationsgraden på den enkelte arbejdsplads, har vi opgjort organisationsgraden på arbejdssteder og opdelt i fire kvartiler. Kvartiler er fjerdedele: Den fjerdedel af tillidsrepræsentanterne, som er på arbejdssteder med de 25 % laveste organisationsgrader er i 1. kvartil, og at den fjerdedel som har den højeste organisationsgrad, er i 4. kvartil, mens de resterende er i de to midterste kvartiler. Mere konkret er tillidsrepræsentanterne delt i fire andele: dem, der er på et arbejdssted med under 37 % traditionelt organiserede; dem med 37-49 %; dem med 49-59 %; og endelig dem der er på arbejdspladser med en organisering på over 59 %. For den anden variabel, nemlig andelen af alternativt organiserede, er de tilsvarende tal 0-2,5 %, 2,5-5 %, 5-10 % og over 10 %.

8.1 Organisationsgraden og relationerne til kollegerne

Opbakningen fra kollegerne varierer noget afhængigt af organisationsgraden – og det er i den forudsigelige ende: Jo bedre organiseret, jo større opbakning (Tabel 8.1).

Tabel 8.1: TRs oplevelse af opbakning fra kollegerne, fordelt på traditionel organisationsgrad på arbejdspladsen

Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn: Mine kolleger giver mig god opbakning i forhandlingssituationer – i procent					
	Q1 <37 %	Q2 37-49 %	Q3 49-59 %	Q4 >59 %	Total
Helt/delvist enig	71	71	73	76	73
Hverken enig eller uenig	16	17	16	15	16
Helt/delvist uenig	10	9	7	6	8
Ved ikke	3	3	4	3	3
Total	100	100	100	100	100

Kilde: TR2024-data og registerdata, N=7.301. Spørgsmål Q19(8). Der er en signifikant sammenhæng mellem de to variable ved et signifikansniveau på 5 %.

Man kan diskutere, om forskellen er stor; selv den fjerdedel af arbejdspladser, hvor mindre end 37 % er traditionelt organiseret, oplever mere end syv ud af ti TR god opbakning – versus den fjerdedel med flest organiserede, hvor lidt over tre ud af fire (76 %) får opbakning.
Ser vi på opbakning i forhold til andelen af gule, så finder vi, at jo større andel gule på en arbejdsplads, jo mindre opleves opbakningen (Tabel 8.2).

Tabel 8.2: TRs oplevelse af opbakning fra kollegerne, fordelt på gul organisationsgrad på arbejdspladsen

Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn: Mine kolleger giver mig god opbakning i forhandlingssituationer – i procent					
	Q1 <2,5 %	Q2 2,5-5 %	Q3 5-10%	Q4 >10 %	Total
Helt/delvist enig	76	72	72	71	73
Hverken enig eller uenig	15	16	17	16	16
Helt/delvist uenig	6	7	7	12	8
Ved ikke	3	4	3	2	3
Total	100	100	100	100	100

Kilde: TR2024-data og registerdata, N=7.301. Spørgsmål Q19(8). Der er en signifikant sammenhæng mellem de to variable ved et signifikansniveau på 5 %.

Når så forhandlingsresultatet skal forklares til kollegerne, så ser vi, at TR bruger mere tid på denne opgave på arbejdspladser, hvor organisationsgraden er lav (Tabel 8.3).

Tabel 8.3: TR, som bruger tid på at forklare om forhandlingsresultatet, fordelt på traditionel organisationsgrad på arbejdspladsen

Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn: Jeg bruger tid på at forklare alle mine kolleger om forhandlingsresultaterne – i procent					
	Q1 <37 %	Q2 37-49 %	Q3 49-59 %	Q4 >59 %	Total
Helt/delvist enig	84	81	78	72	72
Hverken enig eller uenig	9	11	11	9	10
Helt/delvist uenig	5	7	10	7	8
Ved ikke	1	1	1	1	1
Total	100	100	100	100	100

Kilde: TR2024-data og registerdata, N=7.301. Spørgsmål Q19(10). Der er en signifikant sammenhæng mellem de to variable ved et signifikansniveau på 5 %.

Endnu mere markant er dette, når TR er på en arbejdsplads med mange gule; hvor 84 % af TR bruger tid på at forklare forhandlingsresultatet på arbejdspladser med mindre end 2,5 % gule, så er andelen nede på 72 % på de arbejdspladser, hvor der er mange gule kolleger (Tabel 8.4).

Tabel 8.4: TR, som bruger tid på at forklare om forhandlingsresultatet, fordelt på gul organisationsgrad på arbejdspladsen

Hvor enig eller uenig er du følgende udsagn: Jeg bruger tid på at forklare alle mine kolleger om forhandlingsresultaterne – i procent					
	Q1 <2,5 %	Q2 2,5-5 %	Q3 5-10%	Q4 >10 %	Total
Helt/delvist enig	84	81	78	72	72
Hverken enig eller uenig	9	11	11	9	10
Helt/delvist uenig	5	7	10	7	8
Ved ikke	1	1	1	1	1
Total	100	100	100	100	100

Kilde: TR2024-data og registerdata, N=7.301. Spørgsmål Q19(10). Der er en signifikant sammenhæng mellem de to variable ved et signifikansniveau på 5 %.

En del TR finder det svært at indfri kollegernes ønsker. Her viser analysen en tendens til, at jo flere traditionelt organiseret kolleger der er, jo sværere oplever TR det er at indfri deres ønsker. Forskellen er ikke stor, men interessant – og kunne tyde på, at jo stærkere organiseringen er på arbejdspladsen, jo større krav oplever TR, at kollegerne stiller.

Tabel 8.5: TR, som finder det svært af indfri kollegernes ønsker – fordelt på traditionel organisationsgrad på arbejdspladsen

Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn: Det er svært at indfri kollegernes ønsker – i procent					
	Q1 <37 %	Q2 37-49 %	Q3 49-59 %	Q4 >59 %	Total
Helt/delvist enig	58	61	63	62	61
Hverken enig eller uenig	19	17	15	16	17
Helt/delvist uenig	19	19	19	18	19
Ved ikke	4	3	3	4	4

Kilde: TR2024-data og registerdata, N=7.301. Spørgsmål Q20(3). Der er en signifikant sammenhæng mellem de to variable ved et signifikansniveau på 5 %.

Samtidig finder vi, at på arbejdspladser med gule kolleger er tendensen omvendt; jo flere gule, jo færre TR synes, at det er svært at indfri kollegernes ønsker.

Tabel 8.6: TR, som finder det svært af indfri kollegernes ønsker – fordelt på gul organisationsgrad på arbejdspladsen

Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn: Det er svært at indfri kollegernes ønsker – i procent					
	Q1 <2,5 %	Q2 2,5-5 %	Q3 5-10%	Q4 >10 %	Total
Helt/delvist enig	69	64	61	60	61
Hverken enig eller uenig	16	14	17	20	17
Helt/delvist uenig	20	18	19	17	19
Ved ikke	4	4	3	3	4

Kilde: TR2024-data og registerdata, N=7.301. Spørgsmål Q20(3). Der er en signifikant sammenhæng mellem de to variable ved et signifikansniveau på 5 %.

8.2 Organisationsgraden og relationerne til ledelsen

Forholdet til ledelsen påvirkes i nogen grad af organisationsgraden: Jo flere der er traditionelt organiseret, jo større tillid oplever TR til ledelsen (Tabel 8.7).

Tabel 8.7: TR, som oplever gensidig tillid i forhold til ledelsen – fordelt på traditionel organisationsgrad på arbejdspladsen

Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn: Mit eget forhold til ledelsen er præget af gensidig tillid					
	Q1 <37 %	Q2 37-49 %	Q3 49-59 %	Q4 >59 %	Total
Helt/delvist enig	78	84	85	87	85
Hverken enig eller uenig	10	8	7	6	7
Helt/delvist uenig	11	8	8	6	7
Ved ikke	10	1	0	0	0

Kilde: TR2024-data og registerdata, N=9.983. Spørgsmål Q15(1). Der er en signifikant sammenhæng mellem de to variable ved et signifikansniveau på 5 %.

Omvendt finder vi, at andelen, der oplever gensidig tillid til ledelsen, falder svagt jo flere gule, der på arbejdspladsen (Tabel 8.8).

Tabel 8.8: TR, som oplever gensidig tillid i forhold til ledelsen – fordelt på gul organisationsgrad på arbejdspladsen

Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn: Mit eget forhold til ledelsen er præget af gensidig tillid					
	Q1 <2,5 %	Q2 2,5-5 %	Q3 5-10%	Q4 >10 %	Total
Helt/delvist enig	87	86	85	83	85
Hverken enig eller uenig	6	6	8	8	7
Helt/delvist uenig	6	7	7	8	7
Ved ikke	0	1	0	0	0

Kilde: TR2024-data og registerdata, N=9.983. Spørgsmål Q15(1). Der er en signifikant sammenhæng mellem de to variable ved et signifikansniveau på 5 %.

Knap halvdelen af alle TR bliver inddraget i strategiske/økonomiske beslutninger. Vi finder, at der er en klar tendens til, at jo stærkere den traditionelle organisering er, jo større sandsynlighed er der for, at TR inddrages af ledelsen (Tabel 8.9)

Tabel 8.9: TR, som inddrages i strategiske/økonomiske beslutninger – fordelt på traditionel organisationsgrad på arbejdspladsen

Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn: Ledelsen inddrager mig i centrale strategiske/økonomiske beslutninger – i procent					
	Q1 <37 %	Q2 37-49 %	Q3 49-59 %	Q4 >59 %	Total
Helt/delvist enig	33	40	45	53	48
Hverken enig eller uenig	16	19	18	17	17
Helt/delvist uenig	48	40	35	28	33
Ved ikke	3	1	1	1	1

Kilde: TR2024-data og registerdata, N=9.983. Spørgsmål Q15(2). Der er en signifikant sammenhæng mellem de to variable ved et signifikansniveau på 5 %.

Omvendt finder vi, at inddragelsen bliver mindre, når der er gule til stede – og en markant forskel, når andelen af gule overstiger 10 %, hvor blot 38 % inddrages i strategiske/økonomiske beslutninger – mod 56 %, når der er mindre end 2,5 % gule (Tabel 8.10).

Tabel 8.10: TR, som inddrages i strategiske/økonomiske beslutninger - fordelt på gul organisationsgrad på arbejdspladsen

Ledelsen inddrager mig i centrale strategiske/økonomiske beslutninger – i procent					
	Q1 <2,5 %	Q2 2,5-5 %	Q3 5-10%	Q4 >10 %	Total
Helt/delvist enig	56	53	48	35	48
Hverken enig eller uenig	16	16	18	20	17
Helt/delvist uenig	27	30	34	33	33
Ved ikke	1	2	1	1	1

Kilde: TR2024-data og registerdata, N=9.983. Spørgsmål Q15(2). Der er en signifikant sammenhæng mellem de to variable ved et signifikansniveau på 5 %.

Vi finder også, at markant flere TR oplever en ledelse, der ønsker individuelle lønninger, hvis der er mange gule på arbejdspladsen (Tabel 8.11).

Tabel 8.11: TR, som oplever en ledelse, der ønsker individuelle lønninger – fordelt på alternativ organisationsgrad på arbejdspladsen

Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn: Hvis ledelsen alene bestemte, havde vi helt individuelle lønninger – i procent					
	Q1 <2,5 %	Q2 2,5-5 %	Q3 5-10%	Q4 >10 %	Total
Helt/delvist enig	34	34	39	48	39
Hverken enig eller uenig	16	17	16	15	16
Helt/delvist uenig	29	26	28	26	28
Ved ikke	21	22	16	10	18

Kilde: TR2024-data og registerdata, N=9.983. Spørgsmål Q15(5). Der er en signifikant sammenhæng mellem de to variable ved et signifikansniveau på 5 %.

Billedet er noget mere blandet, når vi ser på den traditionelle organisering i forhold til, om TR vurderer, hvorvidt ledelsen ønsker individuelle lønninger; her er ikke nogen entydig tendens at finde. (Tabel 8.12).

Tabel 8.12: TR, som oplever en ledelse, der ønsker individuelle lønninger – fordelt på traditionel organisationsgrad på arbejdspladsen

Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn: Hvis ledelsen alene bestemte, havde vi helt individuelle lønninger – i procent					
	Q1 <37 %	Q2 37-49 %	Q3 49-59 %	Q4 >59 %	Total
Helt/delvist enig	38	44	42	36	39
Hverken enig eller uenig	18	15	16	17	16
Helt/delvist uenig	25	28	27	28	28
Ved ikke	19	13	17	20	18

Kilde: TR2024-data og registerdata, N=9983. Spørgsmål Q15(5). Der er en signifikant sammenhæng mellem de to variable ved et signifikansniveau på 5 %.

Op til forhandlinger kan TR have brug for indsigt i arbejdspladsens økonomi. Vi finder, at hvis den traditionelle organisering er i den lave ende, så får 48 % af TR sådanne informationer – mens det er 56 %, der får disse informationer, hvis organiseringen er høj. Omvendt, når der er en høj andel gule på arbejdspladsen; her ser vi, at jo flere gule, der er, jo færre TR får indsigt i økonomien på arbejdspladsen (Q20(1)).

8.3 Organisationsgraden og relationerne til fagforeningen

Relationerne til fagforeningen kan også blive påvirket af organiseringen på arbejdspladsen. En tese kunne være, at TR har mere brug for fagforeningen, jo svagere organiseringen er og/eller jo flere gule, der er på arbejdspladsen.
Det synes ikke at være tilfældet. Når det fx gælder TR's ønske om, at der sidder en fagforeningsrepræsentant med ved forhandlinger, så er der minimal forskel,

uanset om der er mange eller få gule, og uanset om organisationsgraden på arbejdspladsen er høj eller lav; det er inden for 41-44 %, der ønsker dette. Det eneste udsving er, når der er mere end 10 % gule; her ser vi, at færre TR finder det behjælpeligt, hvis en repræsentant for fagforeningen sidder med ved forhandlingerne (Tabel 8.13)

Tabel 8.13: TR, som finder, det en hjælp, hvis en fagforeningsrepræsentant sidder med ved forhandlinger – fordelt på gul organisationsgrad på arbejdspladsen

Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn: Det er en betydelig hjælp, hvis en repræsentant fra fagforeningen sidder med ved forhandlingerne					
	Q1 <2,5 %	Q2 2,5-5 %	Q3 5-10%	Q4 >10 %	Total
Helt/delvist enig	43	43	44	35	41
Hverken enig eller uenig	19	21	19	22	20
Helt/delvist uenig	23	23	24	26	23
Ved ikke	15	13	13	17	15
Total	100	100	100	100	100

Kilde: TR2024-data og registerdata, N=7.301. Spørgsmål Q19(4)

Mere end halvdelen af TR har fået vigtig rådgivning fra fagforeningen i forbindelse med lokalforhandlinger. Her er lidt større udsving, når vi matcher dette med organisationsgrad eller andelen af gule på arbejdspladsen, men der tegner sig ikke et entydigt billede af, at TR bruger rådgivning mere eller mindre alt afhængigt af andelen af gul, hhv. traditionelt organiserede; de små variationer, der er, går ikke i en bestemt retning (Q20(4)).

Det samme gælder TR's kontakt til fagforeningen. Når vi ser på, hvor mange traditionelt organiserede, hhv. Gule, TR har på arbejdspladsen, så er der ingen tendenser til, at TR henvender sig oftere eller mindre ofte, afhængig af andel gule eller traditionelt organiserede. Ser vi fx på, hvor ofte TR henvender sig i forhold til andelen af gule på arbejdspladsen, er der ingen klar tendens (se Tabel 8.14).

Tabel 8.14: Andel af TR, der henvender sig hvert halve år eller oftere til fagforeningen for at få hjælp – fordelt på gul organisationsgrad på arbejdspladsen

Hvor ofte henvender du dig som TR til din fagforening (forbund, afdeling eller kreds) for at få hjælp? – i procent					
	Q1 <2,5 %	Q2 2,5-5 %	Q3 5-10%	Q4 >10 %	Total
Hvert halve år eller oftere	77	80	81	78	78

Kilde: TR2024-data og registerdata, N=9.983. Spørgsmål Q40

Endelig finder vi ret små forskelle, når det fx handler om at bruge fagforeningens lønstatistikker, uanset organisationsgraden. Her ses dog en lille tendens til, at jo flere gule, jo mere bruges statistikkerne.

8.4 Omgås TR af leder og kolleger hvis der er mange gule?

TR kan blive omgået af både ledelse og kolleger. Det kan her konstateres, at jo mere traditionelt organiseret arbejdspladsen er, jo mindre oplever TR, at kollegerne kontakter ledelsen frem for dem selv: På de bedst organiserede arbejdspladser oplever 21 % dette, mod 28 % på de dårligst organiserede (Tabel 8.15).

Tabel 8.15: TR, som oplever, at medarbejderne typisk kontakter ledere frem for TR vedr. løn og ansættelsesvilkår – fordelt på traditionel organisationsgrad på arbejdspladsen

Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn: Medarbejdere kontakter typisk deres leder eller ledelsen (inklusive HR) frem for TR vedrørende løn og ansættelsesvilkår					
	Q1 <37 %	Q2 37-49 %	Q3 49-59 %	Q4 >59 %	Total
Helt/delvist enig	28	24	22	21	24
Hverken enig eller uenig	19	19	16	17	18
Helt/delvist uenig	47	51	57	57	53
Ved ikke	5	5	5	5	5

Kilde: TR2024-data og registerdata, N=7.301. Spørgsmål Q27(4)

Relaterer vi dette spørgsmål til andelen af gule på arbejdspladsen, er billedet lidt mere broget: Her finder vi, at jo flere gule og uorganiserede, jo mindre tenderer kollegerne til at kontakte ledelsen direkte – indtil man kommer over 10 %; på arbejdspladser med mere end 10 % gule finder vi, at 27 % af TR oplever, at kollegerne typisk kontakter ledelsen, hvor andelen er under 25 % for arbejdspladser med mindre end 10 % gule (Tabel 8.16).

Tabel 8.16: TR, som oplever, at medarbejderne typisk kontakter ledere frem for TR vedr. løn og ansættelsesvilkår – fordelt på gul organisationsgrad på arbejdspladsen

Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn: Medarbejdere kontakter typisk deres leder eller ledelsen (inklusive HR) frem for TR vedrørende løn og ansættelsesvilkår					
	Q1 <2,5 %	Q2 2,5-5 %	Q3 5-10%	Q4 >10 %	Total
Helt/delvist enig	25	24	21	27	24
Hverken enig eller uenig	17	18	18	18	1
Helt/delvist uenig	53	54	55	51	53
Ved ikke	5	6	5	4	5

Kilde: TR2024-data og registerdata, N=7.301. Spørgsmål Q27(4)

Ligesom kollegerne måtte ønske at omgå TR, så kan det samme være tilfældet for ledelsen. Også her ser vi, at jo stærkere den traditionelle organisering er på arbejdspladsen, jo mindre sandsynligt er det, at ledelsen ønsker et mere direkte forhold til medarbejderne uden om TR og fagforening (Tabel 8.17).

Tabel 8.17: TR, som oplever, at ledelsen ønsker et mere direkte forhold til kollegerne – fordelt på traditionel organisationsgrad på arbejdspladsen

Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn: Ledelsen ønsker et mere direkte forhold til medarbejderne, uden at TR og fagforeningen inddrages					
	Q1 <37 %	Q2 37-49 %	Q3 49-59 %	Q4 >59 %	Total
Helt/delvist enig	34	31	27	24	26
Hverken enig eller uenig	21	22	23	22	22
Helt/delvist uenig	35	42	43	47	44
Ved ikke	10	6	8	8	8

Kilde: TR2024-data og registerdata, N=7.301; spørgsmål Q15(4)

I forhold til andelen af gule, finder vi, at når andelen er lille, er der relativt få TR, som oplever at ledelsen ønsker at omgå dem – men denne andel stiger, jo flere gule på arbejdspladsen (Tabel 8.18)

Tabel 8.18: TR, som oplever, at ledelsen ønsker et mere direkte forhold til kollegerne – fordelt på alternativ organisationsgrad på arbejdspladsen

Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn: Ledelsen ønsker et mere direkte forhold til medarbejderne, uden at TR og fagforeningen inddrages					
	Q1 <2,5 %	Q2 2,5-5 %	Q3 5-10%	Q4 >10 %	Total
Helt/delvist enig	24	24	27	30	26
Hverken enig eller uenig	21	22	22	23	22
Helt/delvist uenig	47	45	45	40	44
Ved ikke	8	9	7	7	8

Kilde: TR2024-data og registerdata, N=730. Spørgsmål Q15(4)

8.5 Opsamling kapitel 8 – organisationsgradens betydning for relationerne på arbejdspladsen

Overordnet viser analysen, at både organisationsgraden og andelen af gule har betydning for relationerne på arbejdspladsen.

Ser vi først på relationerne til *kollegerne*, kan det konstatere, at en større andel af TR oplever opbakning fra kollegerne, jo bedre de er organiseret. Omvendt betyder en større andel af gule, at TR oplever mindre opbakning. Forskellene er dog relativt små – inden for fem procentpoint i begge tilfælde.

Når så der skal forhandles, så oplever de TR, som har den højeste organisationsgrad på arbejdspladsen, at de også skal bruge relativt mindre tid på at forklare forhandlingsresultatet. Det kan hænge sammen med, at der generelt er større interesse for de faglige forhold, og at det derfor også står kollegerne ret klart, hvilket mandat der er givet, og hvorfor forhandlinger ender, som de gør. Det understøttes af, at jo bedre organiseret kollegerne er, jo sværere oplever TR det er at indfri kollegernes forventninger – måske netop fordi det er engagerede kolleger, der forventer noget af deres TR.

Det er imidlertid også relativt færre, der bruger tid på at forklare resultatet på de arbejdspladser med flest gule – ligesom det er på arbejdspladser med flest gule, at færrest TR oplever udfordringer med at forklare kollegerne om forhandlingsresultaterne.

Relationerne til *ledelsen* er også præget af organiseringen på arbejdspladsen: Jo bedre organiseret, jo højere grad af tillid mellem TR og ledelse, og jo flere gule, jo mindre tillid. Igen er det dog ret små forskelle – inden for fire procentpoint.

Til gengæld er der betydelig forskel i, hvor meget TR inddrages i centrale strategiske og økonomiske beslutninger; her er sandsynligheden for at blive inddraget væsentligt højere, når organiseringen er høj, og når der er færrest mulige gule på arbejdspladsen – tilstedeværelsen af de gule svækker altså TR indflydelse markant.

Vi finder også flere TR med ledere, som ønsker individuelle lønninger, når organisationsgraden er lav og/eller når der er mange gule.

Endelig viser analysen, at på arbejdspladser med høj organisationsgrad er det mere sandsynligt, at TR får indsigt i arbejdspladsens økonomi – mens disse muligheder svækkes, hvis TR har mange gule kolleger.

Den relation på arbejdspladsen, som synes at forandre sig mindst i forhold til organisationsgraden eller tilstedeværelsen af de gule, er relationen til *fagforeningen*. Man kunne have forestillet sig, at især tilstedeværelsen af gule kolleger kunne spille en rolle, så jo flere gule, jo mere behov for hjælp fra fagforeningen. Men forskellene mellem besvarelser fra TR med få, henholdsvis mange gule kolleger eller med lav hhv. høj organisationsgrad er minimale.

Til gengæld ser vi nogle relativt klare indikationer på, at en større andel af TR oplever at blive omgået af ledere, hvis organiseringen er svag. Interessant synes tilstedeværelsen af gule kolleger i denne sammenhæng at påvirke tendensen til, at TR føler sig omgået i ydersegmenterne; de TR, der har færrest (under 2.5 %) gule kolleger føler sig, ligesom de, der har over 10 % gule kolleger, oftest omgået af ledelsen.

Tendensen er altså, at jo svagere organisering, jo mere udfordret er TR – og tilsvarende, at jo større andel af gule kolleger, jo vanskeligere har TR det i forhold til opbakning, forhandling, relationer til ledelsen etc. Det kan dog også konstateres, at udsvingene er relativt små; kun på et af de undersøgte områder, nemlig indflydelse på strategiske og økonomiske beslutninger, ses det, at en meget lav organisationsgrad og/eller en stor andel gule har betydet markant mindre sandsynlighed for, at TR får sådan en indflydelse.

9. Personkarakteristika og relationer

I de næste kapitler undersøger vi, hvilken betydning forskellige karakteristika vedrørende tillidsrepræsentanten og arbejdspladsen har for relationerne til henholdsvis kolleger, ledelse og fagforening.

I dette kapitel ser vi nærmere på, hvad der kendetegner de tillidsrepræsentanter, der har henholdsvis gode og mindre gode relationer til ledelse, kolleger og fagforeningen – eller som oplever særlige udfordringer i deres rolle som tillidsrepræsentant. Vi undersøger betydningen af tillidsrepræsentantens alder, anciennitet og køn.

9.1 Datagrundlag for analyser

Afsnittene i dette kapitel bygger på en række regressionsanalyser (Se Bilag 1: Oversigt over regressioner, s.128ff). De variable, der indgår som forklarende variable i modellerne, er tillidsrepræsentanternes *køn*, hvor der skelnes mellem kvindelige og mandlige tillidsrepræsentanter. Tillidsrepræsentanternes *alder* og *anciennitet*, der begge måles i antal år. Derudover *arbejdspladsens størrelse*, hvorvidt det er den private eller offentlige *sektor* og *organiseringsgraden* på arbejdspladsen både i forhold til traditionelle fagforeninger og gule organisationer.

Regressionsanalyserne gør det muligt at isolere betydningen af forskellige parametre samtidig med, at der kontrolleres for de øvrige. Det er vigtigt, fordi det fx er nemt at forestille sig, at alder og anciennitet er tæt knyttet, ligesom der måske er forskelle på organisationsgraden blandt medarbejdere i den offentlige eller private sektor. Derfor er det nødvendigt at kontrollere for de øvrige parametre, når vi ønsker at undersøge betydningen af fx arbejdspladsstørrelse.

I alt har vi foretaget 33 regressionsanalyser, hvor udfaldene falder ind under fire kategorier: 1) TR's relation til kolleger, 2) TR's relation til ledelsen, 3) TR's rolle mellem kolleger og ledelse og 4) TR's relation til fagforeningen.

Tabel 9.1: Oversigt over afhængige variable i regressioner

1. TRs relation til kolleger	2. TRs relation til ledelse	3. TRs rolle mellem kolleger og ledelse	4. TRs relation til fagforeningen
Jeg kender alle de kolleger, jeg er TR for (Q10.1)	Mit eget forhold til ledelsen er præget af gensidig tillid (Q15.1)	(_6) Indimellem er man nødt til at varetage arbejdspladsens/virksomhedens interesser, selvom de er i modstrid med kollegers eller fagforeningens interesser	Jeg bruger min fagforenings lønstatistik som forberedelse til lokalforhandlinger (19.1)
Jeg har svært ved at være i kontakt med alle mine kolleger, fordi de arbejder på andre adresser eller tidspunkter (Q10.2	Jeg er generelt klædt godt nok på til at forhandle med ledelsen (Q19.5)	Jeg bruger mere tid på at løse konflikter mellem kolleger indbyrdes end på at løse konflikter	Det er en betydelig hjælp, hvis en repræsentant for fagforeningen

		mellem kolleger og ledelse (Q10.6)	sidder med ved forhandlingern e (19.4)
Jeg har et godt indblik i, hvilke ønsker mine kolleger har til deres løn og arbejdsvilkår (Q10.3)	Det er vigtigt at kunne sætte hårdt mod hårdt i forhandlingern e (Q19.7)	Hvor ofte agerer du problemløser ift. ledelse og kolleger på din arbejdsplads (25a)	Jeg fik vigtig rådgivning fra min fagforening i forbindelse med lokalforhandlin gerne (20.4)
TR-posten skaber distance mellem mig og mine kolleger i arbejdsfællesskabet Q10.4)	At bevare den gode dialog er vigtigere end at få alle krav igennem (19.6)	Medarbejdere kontakter typisk deres leder eller ledelsen (inklusiv HR) frem for TR vedrørende løn og ansættelsesvilkår (Q27.4)	Hvor ofte henvender du dig som TR til din fagforening? (Q40)
Det er vigtigt for mig at inddrage mine kolleger i løsningen af tvister/konflikter på arbejdspladsen (Q27.1)	Ledelsen inddrager mig i centrale strategiske/øko nomiske beslutninger (Q15.2)	Ledelsen ønsker et mere direkte forhold til medarbejderne, uden at TR og fagforeningen inddrages (Q15.4)	I hvilken grad har du indflydelse på… Centrale OK-krav Kongresbeslutn inger Organiseringsst rategier Beslutninger i lokalafdelingen (Q41)
Interesse fra kollegerne i fagforeningsarbejde, centrale OK-forhandlinger SU/MED-arbejdet Lokale lønforhandlinger (Q11)	Ledelsen gave mig den fornødne indsigt i arbejdspladsens økonomiske situation forud for forhandlingern e (Q20.1)		
Mine kolleger giver mig god opbakning i forhandlings-situationer (Q19.8)	Forhandlingskli maet var præget af en anspændt stemning (Q20.2)		
Hvad ved du om dine kollegers faglige organisering? (Q32.a)	Hvordan vil du alt i alt karakterisere samarbejdet med ledelsen? (Q14)		
Hvordan får du information om dine kollegers ønsker til løn			

og arbejdsvilkår? (Q12)			
(_3) Det var svært at indfri kollegernes ønsker (20.3)			
Har du drøftet følgende med ledelsen inden for det seneste år? (Q18)			
Jeg bruger til på at forklare alle mine kolleger om forhandlingsresultaterne (Q19.10)			
Kollegerne var tilfredse med forhandlingsresultatet fra lokalforhandlingerne (20.6)			
Jeg føler ikke, mit arbejde som TR bliver værdsat af kollegerne (37.5)			

Da datagrundlaget er omfattende, forekommer der mange statistisk signifikante korrelationer. Det er dog vigtigt at bemærke, at signifikans ikke nødvendigvis indebærer, at korrelationerne er stærke eller substantielle. Dette påpeges løbende i analysen. Det forhold, der knytter sig til TR-karakteristika (køn, alder og anciennitet), korrelerer ofte svagt med tillidsrepræsentanternes relationer, mens der er lidt tydeligere korrelationer i forhold til arbejdspladskarakteristika. Det betyder dog ikke, at disse sammenhænge er uden betydning. Fx kan man heller ikke forvente, at alder — som en kontinuert variabel — har en stærk korrelation med andre faktorer. Når alderen kun ændres med ét år ad gangen, vil sammenhængen naturligt være svagere.

I de følgende afsnit fremhæver vi, hvor der findes statistisk signifikante variationer i relationerne på baggrund af de valgte parametre.

9.2 Tillidsrepræsentantens alder

Tillidsrepræsentanters gennemsnitsalder er steget. I 1998 var gennemsnitsalderen for tillidsrepræsentanter knap 45, i 2010 49 år og i 2024 er den 52 år.

Spørgsmålet er, hvad tillidsrepræsentantens alder betyder for relationerne på arbejdspladsen. En tese kunne være, at jo ældre tillidsrepræsentanten er, jo mere konsolideret er tillidsrepræsentanten, og jo bedre overblik har de. Dette er i det store og hele korrekt, om end alder ikke spiller nogen stor rolle, og der også er nuancer.

Holder vi de øvrige parametre konstante, viser analysen, at alder spiller en mindre, men konsekvent rolle i relationerne mellem tillidsrepræsentanter og deres omgivelser. Selvom der generelt er tale om svage korrelationer, tegner der

sig et mønster, hvor ældre tillidsrepræsentanter har en mere positiv opfattelse af deres rolle og relationer.

I forhold til kolleger oplever ældre tillidsrepræsentanter i højere grad, at de har indblik i kollegernes behov, og de føler i mindre omfang, at deres rolle som tillidsrepræsentant skaber distance til deres kolleger. Jo ældre tillidsrepræsentanterne er, desto færre tiltag gør de brug af for at opnå indsigt i kollegernes ønsker og behov. Til gengæld bruger ældre tillidsrepræsentanter mere tid på at forklare resultaterne af forhandlinger til kollegerne, og samtidig føler de sig mere værdsat af deres kolleger.

I relationen til ledelsen føler ældre tillidsrepræsentanter sig bedre rustet til at håndtere forhandlinger. De er oftere uenige i, at det er nødvendigt at "sætte hårdt mod hårdt", og de udtrykker større enighed i, at ledelsens giver den nødvendige indsigt forud for forhandlinger. Desuden er de ældre tillidsrepræsentanter mindre enige i, at forhandlingerne er præget af en anspændt stemning.

I tillidsrepræsentantens rolle mellem kollegernes og ledelsens interesser, viser de ældre tillidsrepræsentanter større enighed i, at det til tider er nødvendigt at varetage arbejdspladsens interesser. De bruger generelt en smule mindre tid på at løse konflikter mellem kolleger frem for mellem kolleger og ledelse. De oplever i lidt lavere grad, at ledelsen ønsker et mere direkte forhold til medarbejderne uden om tillidsrepræsentanten, eller at kolleger kontakter ledelsen direkte. Derudover er de ældre tillidsrepræsentanter involveret i løsningen af færre konflikter/tvister.

Endelig ses der en række forskelle i relationen til fagforeningen. Ældre tillidsrepræsentanter anvender i højere grad lønstatistikker forud for forhandlinger, og samtidig henvender de sig sjældnere til fagforeningen, men oplever til gengæld større indflydelse på centrale områder i deres fagforening: både når det angår overenskomstkrav, kongresbeslutninger, organiseringsstrategier for nye medlemmer samt beslutninger i lokalafdelingen.

9.3 Anciennitet som tillidsrepræsentant

Som det næste undersøger vi betydningen af, hvor længe tillidsrepræsentanterne har haft dette hverv. Ligesom med alder er også gennemsnitsanciennitet steget – fra 6,5 år i 1998 over 7,5 år i 2010 til 8,7 år i 2024. Her skal det dog noteres, at dette er et gennemsnit – nogle er lige startet, men en betydelig del har også været TR pænt mere end 10 år (se også rapport 0).

Ligesom for alder kan det forventes, at tillidsrepræsentanter med længere anciennitet kender kollegerne bedre og er mere konsolideret i deres hverv. Endnu engang er der tale om ganske svage sammenhænge, men de er dog konsistente.

Tillidsrepræsentanters anciennitet har en tydelig, om end ikke stærk, betydning for deres oplevelse af relationer på arbejdspladsen og til fagforeningen. Jo længere tid tillidsrepræsentanten har fungeret som tillidsrepræsentant, desto stærkere og mere nuancerede bliver relationerne til både kolleger, ledelse og fagforening.

I forholdet til kolleger viser analysen, at øget anciennitet hænger sammen med en øget indsigt i kollegernes behov og en større indsigt i deres faglige organisering. Tillidsrepræsentanter med længere anciennitet oplever det som lettere at opretholde kontakten til kollegerne og vurderer, at de har et bedre kendskab til dem. De anvender flere konkrete tiltag til at opnå indsigt i kollegernes behov og oplever større opbakning fra kollegerne. Dog finder de det samtidigt vanskeligere at indfri kollegernes ønsker, selvom de vurderer, at kollegerne i højere grad er tilfredse med resultaterne af deres indsats sammenlignet med nyere tillidsrepræsentanter.

Samarbejdet med ledelsen opleves også som bedre, når tillidsrepræsentanters anciennitet øges. Samarbejdet vurderes mere positivt, og der er en større oplevelse af gensidig tillid og øget inddragelse af ledelsen i vigtige beslutninger. Tillidsrepræsentanter med mere anciennitet føler sig bedre rustet til forhandlinger og er oftere enige i, at ledelsen leverer den nødvendige indsigt forud for disse forhandlinger. Samtidig er de mindre tilbøjelige til at opleve, at forhandlingerne foregår i en anspændt atmosfære.

Når det gælder rollen som tillidsrepræsentant i relationerne mellem kolleger og ledelse, vurderer tillidsrepræsentanter med mere anciennitet i højere grad, at det nogle gange er nødvendigt at varetage arbejdspladsens interesser. De er mere uenige i, at kolleger typisk kontakter ledelsen direkte, og de fungerer oftere som problemløsere i konflikter på arbejdspladsen.

I relationen til fagforeningen viser analysen et mere nuanceret billede. Med stigende anciennitet er tillidsrepræsentanter i højere grad uenige i, at det er en hjælp, når en repræsentant fra fagforeningen sidder med i forhandlinger, og de vurderer i mindre omfang, at fagforeningen har ydet vigtig rådgivning forud for forhandlinger. De henvender sig generelt sjældnere til fagforeningen, men oplever til gengæld at have større indflydelse på alle områder: overenskomstkrav, kongresbeslutninger, organiseringsstrategier for nye medlemmer og beslutninger i lokalafdelingen.

9.4 Tillidsrepræsentantens køn

Der tegner sig ret markante kønsforskelle i, hvordan mandlige og kvindelige tillidsrepræsentanter oplever deres relationer til kolleger, ledelse og fagforening samt deres egen rolle i forhandlingssituationer. Forskellene er ikke entydige, men stikker i lidt forskellige retninger.

I relationen til kolleger oplever kvindelige tillidsrepræsentanter det som nemmere at opretholde kontakten sammenlignet med deres mandlige kolleger. Samtidig rapporterer mandlige tillidsrepræsentanter dog, at de har et større indblik i kollegernes ønsker og behov. Mandlige tillidsrepræsentanter gør brug af flere tiltag for at opnå indsigt i kollegernes behov, bruger mere tid på at forklare resultaterne af forhandlinger til kolleger og inddrager i højere grad kolleger i forhandlingerne. De vurderer også, at kollegerne er mere tilfredse med resultaterne af forhandlingerne – selvom de selv oplever det som vanskeligere at indfri kollegernes ønsker. Trods at mandlige

tillidsrepræsentanter oplever, at kollegerne er tilfredse, føler de sig i mindre grad værdsat af kollegerne sammenlignet med kvindelige tillidsrepræsentanter.

I relationen til ledelsen tegner der sig et billede af et bedre samarbejde for de kvindelige tillidsrepræsentanter sammenlignet med mandlige tillidsrepræsentanter. Mandlige tillidsrepræsentanter vurderer samarbejdet som dårligere, oplever mindre gensidig tillid og føler sig i mindre grad inddraget i beslutningsprocesser. Til gengæld føler mændene sig bedre rustet til at varetage forhandlingsopgaver og er mere tilbøjelige til at mene, at det er vigtigt at 'sætte hårdt mod hårdt'. De er også oftere enige i, at forhandlinger er præget af en anspændt stemning.

Når det gælder rollen som tillidsrepræsentant mellem kolleger og ledelse, angiver mandlige tillidsrepræsentanter, at de oftere fungerer som problemløsere, og de bruger mere tid på at håndtere konflikter mellem kolleger frem for konflikter mellem kolleger og ledelse. De mandlige tillidsrepræsentanter er mere enige i, at ledelsen ønsker et direkte forhold til medarbejderne, men samtidig mere uenige i, at kollegerne selv kontakter ledelsen direkte.

I forholdet til fagforeningen er det bemærkelsesværdigt, at mandlige tillidsrepræsentanter i højere grad er uenige i, at det er en hjælp, hvis en repræsentant for fagforeningens deltager i forhandlinger. De er desuden mindre enige i, at de har modtaget vigtig rådgivning fra fagforeningen inden forhandlinger. Samtidig oplever de dog at have større indflydelse på centrale områder som overenskomstkrav, kongresbeslutninger, organiseringsstrategier og beslutninger i lokalafdelingen. De henvender sig oftere direkte til fagforeningen sammenlignet med deres kvindelige kolleger.

9.5 Opsamling kapitel 9 – hvilke TR er udfordrede?

Overordnet viser analysen, at alder, anciennitet og køn har betydning for tillidsrepræsentanters oplevelser af deres rolle og relationer – dog ofte med relativt svage, men konsistente sammenhænge.

Ældre tillidsrepræsentanter oplever generelt bedre relationer til både kolleger og ledelse. De føler sig bedre rustet til forhandlinger, har større indblik i kollegers behov og udviser en mere pragmatisk tilgang til at varetage både medarbejdernes og arbejdspladsens interesser.

Lang anciennitet bidrager ligeledes til stærkere relationer og større organisatorisk indsigt. Erfarne tillidsrepræsentanter kender kolleger bedre, oplever større tillid fra ledelsen og agerer hyppigere som problemløsere. De oplever også øget indflydelse i fagforeningsregi, men viser mindre brug af fagforeningens direkte støtte.

Mandlige tillidsrepræsentanter føler sig i højere grad rustet til forhandlinger, men samtidig oplever dårligere samarbejde med ledelsen og mindre værdsættelse fra kolleger. De udtrykker større skepsis over for fagforeningens rolle, men oplever også større indflydelse og henvender sig oftere direkte til fagforeningen.

10. Arbejdspladsstruktur og relationer

I det foregående afsnit fokuserede vi på karakteristika, der knytter sig til de enkelte tillidsrepræsentanter. I dette kapitel retter vi blikket mod forhold, der gør sig gældende på arbejdspladsniveau, de organisatoriske rammer: arbejdspladsens størrelse, forskelle mellem den offentlige og private sektor samt betydning af organisationsgraden (både i forhold til traditionelle fagforeninger og gule organisationer).

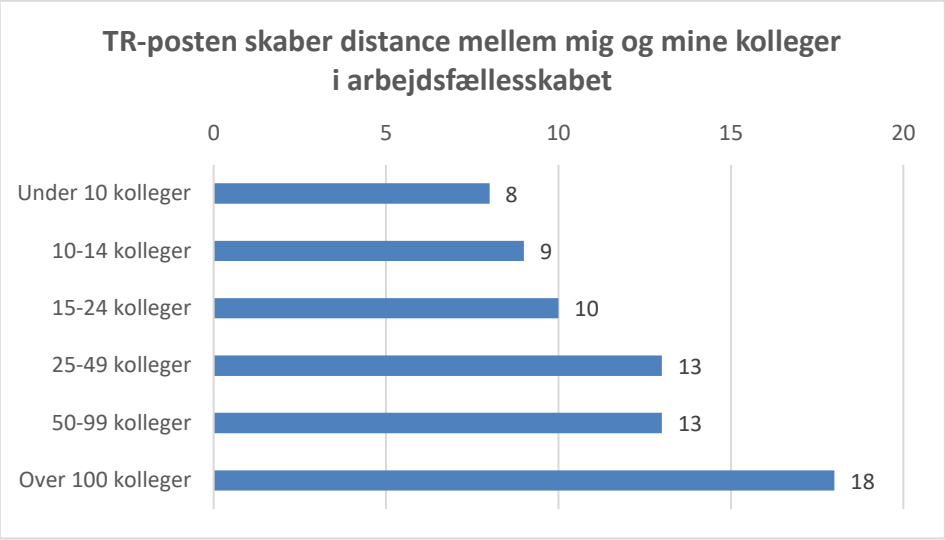
De følgende afsnit baserer sig på de samme regressionsanalyser som i det foregående kapitel 9 – hvor der også redegøres for den overordnede tilgang. Resultaterne, vi præsenterer her, er således kontrolleret for alder, køn og anciennitet, ligesom der er taget højde for øvrige parametre knyttet til arbejdspladsen.

10.1 Arbejdspladsstørrelse

Som den første parameter retter vi fokus mod sammenhængen mellem arbejdspladsens størrelse, og her finder vi overordnet, at tillidsrepræsentantens relationer er noget mere udfordret på store arbejdspladser end på små: Jo større arbejdspladsen er, desto mindre kendskab har tillidsrepræsentanter til alle deres kolleger, og desto sværere oplever de det at holde kontakten. Indblikket i kollegernes behov og ønsker er mere begrænset, og kollegerne vurderes som mindre tilfredse med resultaterne af forhandlinger. Tillidsrepræsentanterne oplever også at være mindre værdsat, de inddrager kollegerne mindre i forhandlinger og har dårligere indsigt i kollegernes faglige organisering. Til gengæld anvender de flere tiltag til at opnå indsigt i kollegernes behov, hvilket er en af de mere tydelige og stærkere sammenhænge i analysen.

Det er overvejende de tillidsrepræsentanter, der repræsenterer flest kolleger, der oplever, at TR-posten skaber distance til kollegerne. Udover at det kan være vanskeligere at have tætte relationer, jo flere mennesker, man har omkring sig, kan man også forestille sig, at dette skyldes, at jo større arbejdspladsen bliver, desto mere bliver TR-rollen en professionaliseret funktion, der kan tage en stor del af tillidsrepræsentantens tid. Figur 10.1 understøtter den formodning og viser, at dobbelt så mange TR, der repræsenterer 100+ kolleger, som dem der er repræsentant for under 10 kolleger, oplever, at TR-posten skaber en distance mellem dem og kollegerne.

Figur 10.1: Andel TR, der oplever at TR-posten skaber distance til kollegerne – fordelt på antallet af kolleger – i procent



Kilde: TR2024-data, N=10.177, spørgsmål Q10(4). Der er en statistisk signifikant sammenhæng mellem de to variable ved et signifikansniveau på 5 %.

Når det gælder relationen til ledelsen, ser sammenhængen anderledes ud. Her rapporterer tillidsrepræsentanter på større arbejdspladser i højere grad, at der er gensidig tillid i relationen til ledelsen, at ledelsen inddrager dem i beslutningsprocesser, og at de modtager den nødvendige indsigt før forhandlinger. På større arbejdspladser føler tillidsrepræsentanterne sig også bedre rustet til forhandlinger med ledelsen og er oftere enige i, at det kan være nødvendigt at 'sætte hårdt mod hårdt'.

I rollen som tillidsrepræsentant mellem kolleger og ledelse viser det sig, at tillidsrepræsentanter på større arbejdspladser oftere er enige i, at det til tider er nødvendigt at varetage arbejdspladsens interesser. De bruger mere tid på at håndtere konflikter mellem kolleger frem for mellem kolleger og ledelse, og fungerer oftere som problemløser, når der er konflikter på arbejdspladsen. Endeligt er de mindre enige i, at kolleger selv kontakter ledelsen direkte.

Når det gælder relationen til fagforeningen, ses et mere blandet billede i forhold til arbejdspladsens størrelse. Jo større arbejdspladsen er, desto sjældnere anvender tillidsrepræsentanter lønstatistikker fra fagforeningen, men de vurderer oftere, at de har fået relevant rådgivning af fagforeningen forud for forhandlinger. De er også mere tilbøjelige til at tage kontakt til fagforeningen og oplever større indflydelse på centrale områder som overenskomstkrav, kongresbeslutninger, organiseringsstrategier og lokal beslutningstagning.

10.2 Forskelle mellem det offentlige og det private

Tillidsrepræsentanters oplevelser varierer afhængigt af, om de arbejder i den offentlige eller private sektor. Forskellene gør sig gældende i relationerne til både kolleger, ledelse og fagforening samt i rollen som tillidsrepræsentant mellem medarbejdere og ledelse.

I den offentlige sektor er relationerne til kolleger præget af større afstand end i den private sektor. Tillidsrepræsentanter i den offentlige sektor kender færre af deres kolleger og oplever det som sværere at fastholde kontakten til kolleger, samt at rollen som tillidsrepræsentant skaber en højere grad af distance mellem dem selv og kollegerne. Tillidsrepræsentanter i det offentlige anvender flere tiltag for at opnå indsigt i kollegernes behov, men oplever mindre opbakning fra kolleger og bruger mindre tid på at forklare resultater forhandlinger. Tillidsrepræsentanter i det offentlige har sværere ved at imødekomme kollegernes ønsker, og vurderer ligeledes, at kollegerne er mindre tilfredse med resultaterne af forhandlinger. Den offentlige sektor er også kendetegnet ved en ringere indsigt i kollegernes faglige organisering. Til gengæld inddrages kolleger i højere grad i konfliktsituationer.

I forhold til ledelsen, oplever tillidsrepræsentanter i den offentlige sektor generelt mere positive relationer. De oplever i højere grad at blive inddraget i beslutningsprocesser, føler sig bedre rustet til forhandlinger og vurderer, at ledelsen giver dem den nødvendige indsigt. De er oftere uenige i, at det er nødvendigt at 'sætte hårdt mod hårdt', og de oplever sjældnere, at forhandlingerne er præget af en anspændt stemning.

Når det gælder balancen mellem kolleger og ledelse, viser analysen, at offentligt ansatte tillidsrepræsentanter bruger mere tid på konflikter mellem kolleger frem for konflikter mellem kolleger og ledelse. Tillidsrepræsentanter i det offentlige er i højere grad uenige i, at medarbejderne selv kontakter ledelsen direkte, og de agerer oftere problemløsere i forhold til konflikter på arbejdspladsen.

I relationen til fagforeningen ses en tydelig forskel mellem sektorerne. Tillidsrepræsentanter i den offentlige sektor er i markant højere grad enige i, at det er en hjælp, når fagforeningen deltager med en repræsentant under forhandlinger. De henvender sig oftere til fagforeningen og oplever større indflydelse på centrale områder som kongresbeslutninger, organiseringsstrategier for nye medlemmer og beslutninger i lokalafdelingen.

10.3 Organisationsgrad: Traditionelle fagforeninger

En høj organisationsgrad blandt kolleger i traditionelle fagforeninger på arbejdspladsen har en tydelig og ofte stærk sammenhæng med tillidsrepræsentanters oplevelser og handlemuligheder. Jo flere kolleger, der er organiseret i de traditionelle fagforeninger, desto stærkere er både relationerne til kolleger og ledelse samt forbindelsen til fagforeningen.

I relationen til kolleger oplever tillidsrepræsentanter i højere grad at kende flere af deres kolleger og at have nemmere ved at fastholde kontakten, når der er mange organiserede kolleger på arbejdspladsen. De har bedre indblik i kollegernes behov, anvender flere konkrete tiltag for at opnå indsigt i kollegernes behov og bruger mere tid på at forklare resultaterne af forhandlinger til kollegerne. De oplever også en større opbakning fra kollegerne og føler sig mere værdsat i deres rolle som tillidsrepræsentant. Omvendt, jo flere organiserede kolleger, der er på arbejdspladsen, jo sværere oplever

tillidsrepræsentanterne at det er at indfri kollegernes ønsker, og de inddrager i mindre grad kolleger i konflikter på arbejdspladsen. De har dog markant bedre indsigt i kollegernes faglige organisering.

Samarbejdet med ledelsen forbedres ligeledes, jo flere medarbejdere der er organiseret i de traditionelle fagforeninger. Her rapporteres om større gensidig tillid, mere inddragelse fra ledelsens side og en øget følelse af at være rustet til forhandlinger. Derudover er tillidsrepræsentanter på arbejdspladser med flere traditionelt organiserede kolleger i højere grad uenige i, at det er nødvendigt at sætte 'hårdt mod hårdt', og de er mere enige i, at ledelsen giver den nødvendige indsigt forud for forhandlinger.

I positionen mellem kolleger og ledelse er tillidsrepræsentanter fra højt organiserede arbejdspladser mere enige i, at det nogle gange er nødvendigt at varetage arbejdspladsens interesser. De er samtidig mere uenige i, at ledelsen ønsker et mere direkte forhold til medarbejderne, og at kolleger selv kontakter ledelsen.

Når det gælder relationen til fagforeningen, anvender tillidsrepræsentanter oftere lønstatistikker og henvender sig generelt hyppigere til deres fagforening, når de har flere traditionelt organiserede kolleger. De oplever også større indflydelse på væsentlige områder som overenskomstkrav, kongresbeslutninger og beslutninger i lokalafdelingen. Dog er de i højere grad uenige i, at det er en hjælp, når fagforeningen deltager direkte i forhandlinger.

10.4 Organisationsgrad: Gule organisationer

En høj organisationsgrad blandt kolleger i de gule organisationer hænger sammen med en række tydelige og primært negative konsekvenser for tillidsrepræsentanternes relationer til arbejdspladsen. De fleste sammenhænge er stærke og peger på en vanskeligere arbejdsbetingelse for tillidsrepræsentanter på arbejdspladser med mange gult organiserede kolleger.

I relationerne til kolleger oplever tillidsrepræsentanter, at de kender deres kolleger bedre, men at rollen som tillidsrepræsentant i højere grad skaber distance, når der er flere gult organiserede kolleger. Jo flere gule kolleger der er, jo færre tiltag anvender tillidsrepræsentanterne for at opnå indsigt i kollegernes behov og jo mindre grad føler de, at kollegerne bakker dem op. Det opleves som sværere at indfri kollegernes ønsker, og tillidsrepræsentanterne har dårligere indsigt i kollegernes faglige organisering. Desuden føler de sig i mindre grad værdsat i deres rolle som tillidsrepræsentant.

Relationen til ledelsen forværres ligeledes, når andelen af gule medlemmer stiger på arbejdspladsen. Tillidsrepræsentanterne vurderer, at samarbejdet er dårligere, de oplever i mindre grad at blive inddraget af ledelsen og føler sig dårligere rustet til forhandlinger. Samtidig er de dog mere enige i, at det er vigtigt at opretholde en god dialog med ledelsen.

I rollen mellem kolleger og ledelse bruger tillidsrepræsentanter i højere grad tid på interne konflikter mellem kolleger, frem for på konflikter mellem kolleger og ledelsen. Jo flere gule kolleger der er, desto mere enige er

tillidsrepræsentanterne i, at ledelsen ønsker et mere direkte forhold til medarbejderne.

Forholdet til fagforeningen viser et lidt mere komplekst billede. På arbejdspladser med høj organisationsgrad i gule organisationer anvender tillidsrepræsentanter oftere lønstatistikker og rapporterer i højere grad, at de har modtaget vigtig rådgivning forud for forhandlinger.

10.5 Opsamling kapitel 10 – hvilke arbejdspladser er udfordret

Tillidsrepræsentanters relationer er præget ikke kun af deres individuelle baggrund, men i høj grad også af de strukturelle rammer på arbejdspladsen.

Som det kunne forventes, er det på større arbejdspladser vanskeligere at have tæt kontakt til kollegerne, indsigt i kollegernes behov er lavere, og kollegerne vurderes som mindre tilfredse og mindre støttende. Omvendt opleves samarbejdet med ledelsen som mere tillidsfuldt, og tillidsrepræsentanter føler sig bedre rustet og mere inddraget på de større arbejdspladser. De fungerer i højere grad som mægler i spændingsfeltet mellem kolleger og ledelse og rapporterer mere hyppig kontakt med fagforeningen og større indflydelse i den faglige organisation. Man kan til en vis grad identificere en mere professionaliseret TR på store arbejdspladser.

Tillidsrepræsentanter i den offentlige sektor oplever mere distance til kolleger, lavere opbakning og har sværere ved at holde kontakten til kollegerne. Til gengæld er forholdet til ledelsen er mindre konfliktfyldt i det offentlige, og de offentlige TR føler i højere grad, at de får indsigt i forholdene på arbejdspladsen inden forhandlinger.

Man bruger i det offentlige i højere grad fysiske møder med kollegerne når der skal indhentes ønsker og krav, hvor man i det private bruger formelle udvalg og skemaer. Det kan måske undre lidt, fordi de offentlige arbejdspladser ofte er geografisk spredt og store; man kunne derfor have forventet, at TR i det offentlige i højere grad brugte mere formelle kommunikationsmidler.

Når man så går i gang med forhandlingerne, oplever offentlige TR mindre anspændthed under forhandlingerne, og de finder det i mindre grad nødvendigt at sætte hårdt mod hårdt. Man finder, at det i det offentlige en fordel, hvis en fagforeningsperson sidder med i forhandlingerne. Når forhandlingerne er afsluttet, bruger de offentlige TR i mindre grad tid på at forklare forhandlingsresultaterne end deres kolleger i det private – og de oplever også i mindre grad, at kollegerne er tilfredse med forhandlingsresultatet ligesom de finder det sværere at imødekomme deres ønsker.

De offentlige TR agerer oftere som problemløsere og har tættere bånd til fagforeningen, både i form af kontakt og oplevet indflydelse. I den offentlige sektor har TR bedre kendskab til kollegernes faglige organisering.

Høj organisationsgrad i traditionelle fagforeninger er forbundet med styrkede relationer hele vejen rundt: bedre kontakt til kolleger, større opbakning, bedre samarbejde med ledelsen og større indflydelse på fagforeningsarbejdet.

Modsat ses det ved høj organisationsgrad i gule organisationer, hvor tillidsrepræsentanter rapporterer dårligere samarbejde med både kolleger og ledelse, lavere opbakning, færre tiltag og mindre faglig indsigt. Rollen som tillidsrepræsentant opleves i højere grad som skabende distance. Samtidig øges behovet for støtte fra fagforeningen, hvilket afspejler sig i hyppigere kontakt og større brug af rådgivning og lønstatistikker.

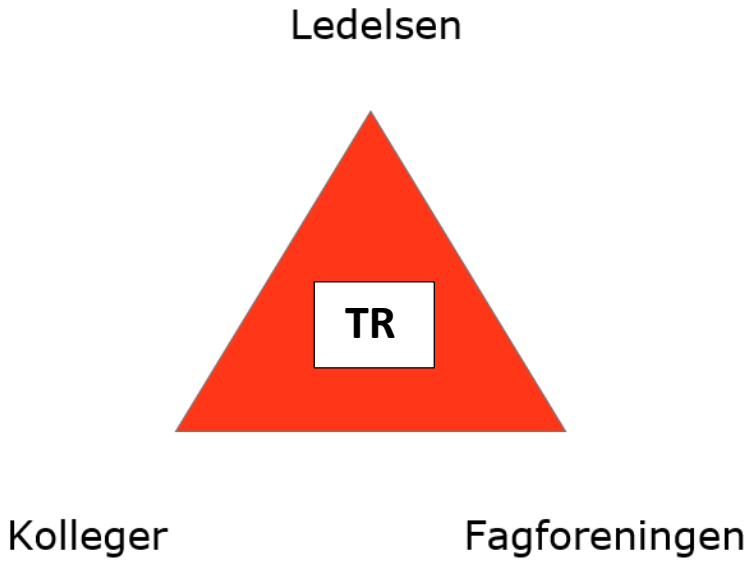
Del III - Relationerne på arbejdspladsen og den danske model

11. Perspektivering – relationerne på arbejdspladsen og den danske model

Den danske model er et overordnet regelsæt, der sætter rammerne for løn og arbejdsvilkår på det danske arbejdsmarked. Modellen er udviklet over mere end 125 år og har vist sin evne til at tilpasse sig skiftende forhold. Med den foreliggende TR2024 undersøgelse tager vi pulsen på modellen: Understøtter den samarbejde og forhandling på arbejdspladserne i Danmark? Oplever TR at få den støtte, som TR har brug for? Er der områder, hvor der er rum for forbedring?

I denne rapport 1 har fokus været på relationerne på arbejdspladsen. Det vil sige TR's relationer til kollegerne, ledelsen og fagforeningen. Disse relationer er gennemgået i detaljer i de foregående kapitler 2 til 8. I dette afsluttende kapitel forsøger vi at løfte perspektivet og give et bud på, hvad resultaterne fra denne del af undersøgelsen siger om den danske models styrke og svagheder anno 2024.

Figur 11.1: Ledelsen, kolleger og fagforeningen



Overordnet set går det ganske godt på de danske arbejdspladser: der er en høj tillid mellem ledelse og TR, mange TR oplever god opbakning fra kollegerne og ganske få TR oplever, at hvervet skaber distance til kollegerne. Der er dog også forhold, hvor der er rum for forbedringer. I det følgende belyses de områder, hvor det er til diskussion, om forholdene kunne være bedre – og det vil blive sat i relation til de institutioner, som i den danske model støtter op om TR-funktionen.

11.1 Kollegernes interesse og opbakning

En afgørende grundsten for TR's arbejde er opbakning og interesse fra kollegerne. Her viser analysen, at langt de fleste TR oplever god opbakning fra kollegerne. Vi ser dog også forskelle i interessen alt efter hvilke emner, der er tale om.

Den gode nyhed er, at flere TR i 2024 oplever, at kollegerne er interesserede i lokale lønforhandlinger – og markant flere TR oplever, at kollegerne er interesserede i centrale overenskomstforhandlinger sammenlignet med situationen tilbage i 2010 – samtidig med at interessen i de lokale lønforhandlinger er stor.

Det kan ses som et tegn på, at en af den danske models grundpiller, det centrale overenskomstsystem, faktisk er fornuftigt rodfæstet på mange arbejdspladser, og at lønmodtagerne i et vist omfang kan se en sammenhæng mellem de centrale overenskomstforhandlinger og de lokale lønforhandlinger.

Det er et vigtigt resultat af flere årsager. For de først har det danske overenskomstsystem udviklet sig fra at være meget centraliseret mod centraliseret decentralisering – altså en udvikling, hvor rammerne sættes centralt, men hvor stadig mere er blevet lagt ud til lokale forhandlinger mellem TR og ledelse (Due et al, 1993). Det stiller krav til både ledelse og TR lokalt. For TR handler det om at indsamle og koordinere kollegernes ønsker og krav til de lokale forhandlinger, og her er det afgørende, at kollegerne faktisk har interesse i disse forhandlinger – og forstår rammerne for dem. Interessen for lokale lønforhandlinger er ganske stor og har været stabil over tid. Den store udvikling ses i interessen for de centrale overenskomstforhandlinger, som er steget markant fra 2010 til 2024. Det viser, at den centraliserede decentralisering har rodfæstet sig på arbejdspladserne, og at mange lønmodtagere kan se sammenhængen mellem de centrale overenskomstforhandlinger og de lokale (løn)forhandlinger. Vi kan ikke sige noget om årsagen til den øgede interesse, men et bud kan være nogle af de mere spektakulære konflikter om overenskomster, som vi har set de seneste 10 år.

Det har så – for det andet – en vigtig effekt i forhold til lønmodtagernes relation til den danske model: Hvor modellen måske tidligere kunne opfattes som noget fjern fra dagligdagen, fordi så meget blev afgjort i overenskomsterne centralt, så har den centraliserede decentralisering haft en effekt i at engagere lønmodtagerne i overenskomstsystemet som et system, hvor der er et stadig samspil mellem det lokale og det centrale niveau.

En anden vigtig institution i den danske model er MED- og SU-arbejdet. Her ser vi en væsentligt mindre interesse end for lokale lønforhandlinger og for overenskomsterne. Mindst er interessen for fagforeningsarbejde og fagpolitisk arbejde. Disse data indikerer, at interessen fra kollegerne er på det nære, det der umiddelbart har betydning for dem selv, nemlig lokale lønforhandlinger, mens de ser TR som deres repræsentant i forhold til det faglige arbejde og arbejdet i SU og MED-udvalg – hvor kollegerne jo heller ikke sidder med.

TR-rollen er en særlig rolle, hvor man skal tilgodese mange interesser og ofte må gå på kompromis. Knap halvdelen af TR oplever, at man som TR af og

til må prioritere arbejdspladsens/virksomhedens interesser. Det kan også have som konsekvens, at TR i mindre grad føler sig som en del af medarbejderfællesskabet.

Selv om der er udbredt opbakning til TR på arbejdspladserne og et stort flertal af lønmodtagerne er tilfredse med TRs arbejde, så er der også nogle, der oplever en distance til kollegerne. Det er dog relativt få – hver ottende. Hver femte har følelsen af, at kollegerne ikke værdsætter TR's arbejde.

11.2 Lønmodtagernes indflydelse

Ét er at få opbakning fra kollegerne, noget andet er, om lønmodtagerne føler sig inddraget – og man kunne forestille sig, at opbakning er betinget af, eller kan øges med, den indflydelse, som kollegerne kan få.

Her er en potentiel udfordring, for analysen viser, at mange lønmodtagere oplever at have begrænset indflydelse på TR's arbejde og i vid udstrækning informeres snarere end at blive taget med på råd eller bliver direkte involveret. Blot 7 % af lønmodtagerne føler, at de har reel indflydelse, mens mere end hver femte slet ikke bliver involveret i TR's arbejde.

Der er dog også nogle positive tendenser – to ud af fem TR angiver, at kollegerne selv uopfordret kommer med ønsker og krav til TR.

Hvorfor er involveringen af kollegerne begrænset? En mulig forklaring er, at det overordnet set gode samarbejde gør TR's arbejde mindre synligt, og dermed kan det fra kollegernes side synes mindre relevant at involvere sig, Derfor er det en vigtig opgave at forklare kollegerne om de opnåede resultater i forbindelse med forhandlingerne – og det er da også det store flertal af TR, som bruger tid på dette.

Der synes således at være et vist modsætningsforhold mellem på den ene side den energi, som TR selv synes at bruge på at engageres kollegerne og forklare dem om lokalforhandlingerne og på den anden side den oplevelse af involvering, som lønmodtagerne har.

11.3 De gule og de uorganiserede

Et helt særligt segment af kollegerne er de gule og de uorganiserede. Som påpeget er andelen af TR, som har gule og/eller uorganiserede på arbejdspladsen, støt stigende fra 1998 over 2010 til 2024. Der er således en betydelig – og stigende – andel af danske arbejdspladser, hvor TR må forholde sig til de gule og organiserede. Lidt over hver fjerde TR finder, at de faktisk gør det vanskeligt at koordinere medarbejderkrav og -ønsker eller vanskeliggør forhandlinger.

Organisering er derfor en betydelig udfordring for TR, og organiseringsarbejdet kan gøres på flere måder. I forhold til at repræsentere kollegernes interesser kan TR vælge at repræsentere de gule og uorganiserede over for ledelsen, hvilket mere end hver tredje gør – mens mere end halvdelen bevidst ikke varetager.

Hvor TR måtte ønske, at alle er medlem af en fagforening, så er holdningen blandt lønmodtagerne noget anderledes: Lidt mere end hver tredje støtter TR i

denne holdning – men tre ud af fem mener, at det bør være op til den enkelte, hvorvidt man er medlem af en fagforening og hvilken. Det antyder, at der på arbejdspladserne må forventes at være en begrænset opbakning til TR organiseringsindsats.

Men hvad betyder så organisering på arbejdspladsen mere generelt. Helt overordnet tegner der sig et billede af, at TR er mere presset i relationerne og styrken vis-a-vis ledelsen, hvis der er en stor andel gule og/eller hvis der er en relativt svag repræsentation af kolleger, som er medlem af en overenskomstbærende fagforening – og omvendt: Er der relativt få gule eller høj organisering i overenskomstbærende fagforeninger, så er kontakten til kolleger bedre, der er større opbakning til TR, relationerne til ledelsen er bedre etc.

Ledelsen kan også spille en rolle i forhold til gule og uorganiserede – og i forhold til organisering. Som udgangspunkt kan det konstateres, at hvis der er en TR, så er der også større sandsynlighed for, at ledelsen kender til medarbejdernes organisationsforhold. Det kan have betydning for ledelsens forståelse for TR's arbejde – og for ledelsens forståelse for den danske model som sådan.

Organisering er tydeligvis af stor betydning for TR's arbejde – og det er også et emne, der dukker op i mange svar, når TR spørges open-ended, hvad der er de største udfordringer i deres arbejde. Analysen taler sit tydelige sprog: Arbejdet som TR besværliggøres, hvis der er lav organiseringsgrad, eller hvis der er mange gule på arbejdspladsen. Høj organiseringsgrad er således en helt afgørende støttefunktion for TR-institutionen på danske arbejdspladser.

11.4 Ledelsen – med og uden TR

Overordnet går samarbejdet mellem TR og ledere godt på danske arbejdspladser: Begge parter vurderer i vid udstrækning samarbejdet som godt, og der er tilmed en lille fremgang at spore over årene. TR er for mange ledere en sparringspartner.

Et flertal af TR ønsker den gode dialog – men der er også en betydelig andel, som finder det vigtigt at kunne sætte hårdt mod hårdt. Det er for så vidt ikke en modsætning; den danske model er som udgangspunkt ikke en konsensusmodel, men en model, hvor modstridende interesser anerkendes – og modellen er designet til at mediere mellem disse interesser. Derfor er det ganske naturligt, at skønt det gode samarbejde langt hen ad vejen foretrækkes, så er det altså også for mange TR vigtigt at have redskaber til at møde en mindre samarbejdsorienteret ledelse.

Ledere kan vælge at forholde sig til medarbejderne kollektivt (via TR) eller individuelt. Overenskomsterne lægger i vid udstrækning op til kollektive forhandlinger, også lokalt, men der er også mange steder muligheder for – og ønske om – mere individuelle forhandlinger eller relationer. Hver femte TR oplever, at ledelsen ønsker et mere direkte forhold til medarbejderne, uden om TR og fagforening, og hver fjerde leder angiver selv, at de går uden om TR for at tale om løn og arbejdsvilkår med kollegerne. Og her ser vi en udvikling: hvor

det i 2010 var 40 %, som ønskede et mere direkte forhold til medarbejderne uden om TR og fagforeningen, så er det i 2024 46 %, som ønsker dette. Endnu mere markant er det, at andelen af ledere, der taler direkte med medarbejderne om løn og arbejdsvilkår uden om TR, er steget markant i 2024, sammenlignet med i 2010.

Det tegner et komplekst billede af, at ledere på mange måder over tid understøtter den institution, som tillidsrepræsentanter udgør i den danske model – men samtidig er der en ganske betydelig del, der *også* ønsker direkte relationer til medarbejderne – og flere i 2024 end tidligere.

Spørgsmålet er, hvordan vi skal fortolke denne kompleksitet. På den ene side kan det tolkes således, at samarbejdet opleves som frugtbart og med respekt for de tillidsvalgte, men at det ikke udelukker, at der også over de seneste årtier er behov for stadig flere tiltag, der tilgodeser arbejdspladsens specifikke behov såvel som individuelle medarbejderes ønsker, fx i forhold til arbejdslivsbalance, seniorordninger, deltid osv. Den øgede decentralisering af den danske model giver parterne mulighed for at tilpasse aftalerne til de lokale forhold – men altså i nogle tilfælde med den pris, at relationerne mellem ledelse og medarbejder kan blive mere individuelle. Aftalerne *kan* også involvere TR, men man kunne forestille sig, at aftaler om sådanne forhold kan indgås mellem den enkelte medarbejder og ledelsen.

På den anden side kan det også tolkes således, at lederne accepterer – og forsøger at få det bedste ud af – den danske models rammer, inklusive tillidsrepræsentantens rolle som medarbejderrepræsentant, samtidig med at flere og flere ledere ønsker mere frihed til at kunne lede og fordele arbejde og medarbejdergoder. Specielt med en faldende tilslutning til de overenskomstbærende fagforeninger kunne flere ledere måske forestille sig en verden, hvor de kunne slippe uden om overenskomstsystemets begrænsninger.

Hvilken tolkning man anlægger, vil i høj grad have betydning for spørgsmålet om, hvorvidt disse modsatrettede udsagn er udtryk for, at det kollektive element i den danske model udfordres – eller om det er en naturlig udvikling i en model, der i stigende grad har tilpasset sig de ønsker og krav, som kommer fra ledere og medarbejderne på arbejdspladserne. Decentraliseringen af forhandlingskompetencen har lagt stadig mere ud til lokal forhandling, så parterne kan udvikle lokale løsninger, der passer til den enkelte arbejdsplads – og måske også til det enkelte individ (Navrbjerg, 1999; Due et al. 1993).

Selv om TR-institutionen er central i den danske model, så er der stadig mange arbejdspladser, der ikke har en TR. Det gælder faktisk mere end halvdelen af de ledere, der deltager i 2024 undersøgelsen. Når lederne bliver spurgt ind til samarbejdet med medarbejderne, så er der faktisk flere ledere på arbejdspladser uden TR som finder, at samarbejdet med medarbejderne er bedre sammenlignet med ledere på arbejdspladser med en TR. Det er måske ikke helt overraskende: Set fra mange lederes stol er TR den person, som fastholder reglerne, henviser til overenskomster og samarbejdsaftaler, samler alle ønsker og krav fra kollegerne op og spidsformulerer dem i det daglige samarbejde og i

forhandlinger med ledelsen. TR er overenskomstens vagthund, og det er en helt central del af deres arbejde i henhold til overenskomsten og tilkoblede aftaler at gøre opmærksom på, hvis regler ikke overholdes. Som sådan er det TR, der italesætter de problemer, som ledelsen møder. I nogle situationer udfordrer TR måske – med den danske model i ryggen – ledelsesretten, og det kan godt være en udfordring for en leder.

Noget anderledes er situationen på arbejdspladser uden en TR. Den enkelte medarbejder kender ikke altid hverken rettigheder, regler eller pligter, og derfor kan ledere finde det nemmere at kommunikere direkte med den enkelte medarbejder – der er simpelt hen ofte mindre bøvl, men måske reelt også mindre mediering af eventuelle utilfredshed, når TR ikke er der som lynafleder; vi ser jo, at på arbejdspladser med en TR, ser ledere i vid udstrækning TR som en vigtig sparringspartner, der også sorterer i medarbejdernes ønsker og krav.

Ligesom med fraværet af TR finder vi også, at fraværet af en overenskomst betyder noget for relationerne på arbejdspladsen – og her ser vi det samme billede, nemlig at ledere på arbejdspladser uden overenskomst ser lidt mere positivt på samarbejdet med medarbejderne.

Som påpeget er den danske model ikke en konsensusmodel, men reelt en konfliktmodel, med redskaber til at nå en fælles forståelse og kompromiser, når interessen ikke umiddelbart mødes. Men kompromiser forudsætter en nogenlunde lige magtbalance – det vil sige, at begge parter har nogenlunde lige stor magt, når der skal samarbejde og forhandles. Grundlæggende for den danske model er ledelsesretten, retten til kollektiv organisering og retten til at gå i konflikt (når overenskomsten udløber). Men når den enkelte arbejdstager står alene, så står han eller hun alene over for en ledelse, som har en helt afgørende magtressource, nemlig ledelsesretten og dermed retten til at ansætte og afskedige. Derfor er det ikke en større overraskelse, når ledere, der står over for de enkelte medarbejdere uden kollektiv repræsentation, ser lidt mere positivt på samarbejdet – for det er ledelsen, der står med de stærkeste kort på hånden.

Man kan måske sige, at den centraliserede decentralisering har åbnet op for mere dialog på arbejdspladsen – og reelt styrket arbejdstagersiden. Selv om udgangspunktet for decentraliseringen i høj grad var arbejdsgivernes ønske om mere fleksibilitet, så er det helt afgørende, at denne fleksibilitet ikke kan opnås uden dialog og samarbejde: Kan man ikke nå til enighed lokalt, falder man tilbage i sektoroverenskomsten, og kan altså ikke udnytte mulighederne for at opnå særlige ordninger lokalt. Det er et kort, som er blevet spillet TR i hånden, og som kan være af stor værdi i en forhandling.

11.5 TRs indflydelse på arbejdspladsen

Ledelsesretten er en grundsten i den danske model – men også en sten, som der kan flyttes rundt på, og som overenskomster og samarbejdsaftaler i både det offentlige og private rykker på. Der er bestemte områder, som er kerneelementer i ledelsesretten, og hvor TR i ret ringe omfang inviteres ind, mens TR på andre områder ofte har større indflydelse. Men det er i det daglige samarbejde og i lokalaftaler, grænserne for ledelsesretten bestemmes.

Den største indflydelse har TR på modtagelse af nye kolleger, organisering af arbejdet, ansættelser og medarbejdernes løn og ansættelsesvilkår. Indflydelsen på løn og ansættelsesvilkår er forventelig; for det er jo meget ofte TR, der forhandler disse forhold med ledelsen med udgangspunkt i den centrale overenskomst. Organisering af arbejdet er ellers i høj grad en del af ledelsesretten – men her har mange TR indflydelse. Det understreger, at TR er en vigtig sparringspartner for ledelsen og nogle steder måske har en uformel mellemlederfunktion. Ansættelse af nye kolleger handler også om at få medarbejderen indplaceret på det rigtige løntrin, så her er det også forventeligt at TR har en stemme – også fordi arbejdsgivere i henhold til flere overenskomster og samarbejdsaftaler har pligt til som minimum at orientere medarbejdersiden om nyansættelser og afskedigelser.

Relativt færre TR er involveret i afskedigelser. Det er også en del af ledelsesretten, men man kunne måske have forventet, at det var lige så udbredt at være med til afskedigelser som til ansættelser. Nogle TR vil nok betakke sig for at være en del af denne opgave – når de samtidig er repræsentanter for både de afskedigede og de, der bliver tilbage.

Det, som ledelsen uden sammenligning involverer TR mindst i, er arbejdspladsens centrale økonomiske dispositioner. Her er vi også inde ved hjertet af ledelsesretten, så det er for så vidt forventeligt. Men det er samtidig interessant, at når ledere efterspørger kompetencer hos TR, så ønsker de især, at TR havde bedre indsigt i økonomiske forhold. Det kunne indikere, at ledelsen måske ikke er uvillig til at invitere TR ind i dette beslutningsrum, hvis TR havde en bedre indsigt i økonomiske og strategiske sammenhænge.

Der er markant forskel på involveringen, afhængig af, hvor gode relationerne mellem TR og ledelse er; på arbejdspladser med gode relationer er det langt mere sandsynligt, at TR involveres i disse beslutninger end på arbejdspladser med ringe samarbejdsrelationer.

11.6 TR og fagforeningen

TR's kontakt til fagforeningen varierer meget. Knap halvdelen af TR har kontakt til fagforeningen månedligt eller oftere – hver femte kontakter fagforeningen årligt eller sjældnere. En hel del bruger fagforeningens lønstatistikker som forberedelse til forhandlinger og to ud af fem finder en hjælp, hvis en repræsentant for fagforeningen sidder med ved forhandlinger – dette er mere udbredt i den offentlige sektor. Det tegner et billede af, at TR måske nok i det daglige i mindre grad kontakter og samarbejder med fagforeningen, men til gengæld bruges fagforeningen op til lokalforhandlinger, og TR er en vigtig brik i indsamling af krav og ønsker op til centrale overenskomstforhandlinger.

Det, som flest TR oplever at have indflydelse på i fagforeningsarbejdet, er overenskomstkrav og beslutninger i lokalafdelingen, mens færrest har indflydelse på kongresbeslutninger. Organiseringsindsatsen i fagforeningen er også et område, hvor relativt færre TR oplever at have indflydelse. Det kan overraske; organisering prioriteres i disse år højt, både i det faglige system og

blandt tillidsrepræsentanterne, og ikke mindst de tillidsvalgte må være de, som bedst ved, hvor organiseringsindsatsen halter. I de åbne svar er organisering et af de emner, der ofte kommer op – og her fremhæves flere årsager til, at det er svært at organisere kollegerne, fx at TR mangler argumenter, og at de har svært ved at forsvare prisen for medlemskabet (se også rapport 3). Dette viser, at TR ligger inde med meget værdifuld viden om, hvor skoen trykker vedrørende organisering på arbejdspladsen – viden, som måske kunne inddrages mere aktivt i fagforeningernes organiseringsindsats, men hvor TR ikke i særlig høj grad føler sig involveret.

Når TR spørges, hvad der kunne gøre TR-hvervet mere attraktivt, er der en hel del, som efterlyser forskellige former for understøttelse fra fagforeningen: Det handler om mere direkte opbakning fra fagforeningen, en bedre introduktion til TR-hvervet eller en udviklingssamtale med en repræsentant fra fagforeningen. Alle disse tiltag er ret lavthængende frugter, som fagforeninger umiddelbart kunne implementere.

Andre ønsker fra TR er områder, som fagforeningen kunne arbejde for på et mere institutionelt niveau: Det er løntillæg, mere tid til TR-opgaver, bedre TR-beskyttelse og ret til efteruddannelse, når TR-hvervet forlades. Det er forhold, som den enkelte fagforening ikke umiddelbart selv kan gøre noget ved – men som det faglige organisationer kunne arbejde på at få ind i overenskomster eller andre regelsæt.

11.7 Institutioner – TR-tradition og udvalg/klubber

En række institutioner understøtter den danske model i almindelighed og TR-funktionen i særdeleshed. Undersøgelsen viser, måske ikke overraskende, at TR oplever større opbakning og interesse fra kollegerne, hvis der har været en TR før den nuværende. Det samme ser vi i forhold til lokalaftaler, hvor TR over én kam oplever bedre relationer til kollegerne og har indsigt i kollegernes interesser.

Udvalgsarbejdet gør en tilsvarende forskel; jo flere udvalg, der er på en arbejdsplads, jo større opbakning og interesse fra kollegerne. Men udvalgsarbejdet kan også betyde, at TR får indsigter i arbejdspladsens forhold og en vis forståelse for ledelsens interesser – for vi ser også, at det er mere udbredt for TR på arbejdspladser med udvalg af og til at tilgodese arbejdspladsens interesser på bekostning af kollegernes eller fagforeningens interesser.

En ganske særlig rolle spiller klubben. For det første kan det konstateres, at andelen af TR med klubber – og dermed også klubber i det hele taget på danske arbejdspladser – er faldet drastisk: I 2024 er 37 % af TR på en arbejdsplads med en fællesklub og/eller en faglig klub; i 2010 var andelen 52 %.

For det andet viser det sig, at på arbejdspladser med klubber er interessen for faglige forhold markant større, og det gælder også opbakningen til TR's arbejde. Vi finder også, at der er markant mere udbredt interesse for især de centrale overenskomstforhandlinger og de lokale lønforhandlinger på arbejdspladser med en klub, sammenlignet med arbejdspladser uden en klub.

Det indikerer, at klubarbejdet gør en forskel – måske fordi det netop er her, at de tillidsvalgte får den nødvendige tid til at forklare kollegerne sammenhænge mellem overenskomster og lokale lønforhandlinger, og hvad det faglige arbejde egentlig går ud på. I det lys er det et alvorligt problem for det faglige system, at klubberne er ved at forsvinde på danske arbejdspladser.

Lønmodtagernes interesse for SU- eller MED-arbejdet og for fagforeningsarbejdet er som nævnt generelt ganske begrænset, uanset om der er en klub eller ej. Det kan som nævnt hænge sammen med, at lønmodtagerne ser valget af en TR som en uddelegering af dette arbejde, hvor TR er repræsentant i disse fora – og siden der er en repræsentant, er det ikke noget, de selv behøver at engagere sig i.

11.8 Lønsystemet og relationerne

Den danske model er i høj grad bygget op om et kollektivt aftalesystem. På centralt plan indgås kollektive aftaler, der dækker hele brancher eller sektorer. I nogle lønsystemer er der ikke rum for lokal forhandling, i andre er der muligheder for at lægge oven på den løn, der er aftalt lokalt.

En forventning er, at jo mere kollektivt aftalesystemet er lokalt, jo mere er den kollektive aftalemodel institutionaliseret på arbejdspladsniveau. Et udtryk for institutionaliseringen af modellen er medarbejdernes interesse i lønsystemet, hvis det har et kollektivt element: Jo mere kollektivt systemet er, og jo mindre lønnen er dikteret fra centralt hold eller fra ledelsen, jo mere engagement kan forventes fra kollegerne, fordi der er et indflydelsesrum – og jo mere bliver den danske model som et samlet system synligt for lønmodtagerne.

Analysen viser, at når der er forhandlinger på arbejdspladsen, og når disse er kollektive, så er interessen fra kollegerne større efter TRs vurdering. Vi ser det samme billede, når lønmodtagernes spørges. Over tid ser vi relativ stabil (stor) interesse i lokale forhandlinger, men TR anno 2024 angiver en stærkt øget interesse fra kollegerne i centrale forhandlinger sammenlignet med TR anno 2010. TR bruger også mere tid på at forklare kollegerne om resultaterne på de arbejdspladser, hvor der er lokale forhandlinger og hvor disse forhandlinger er kollektive.

Dette viser flere vigtige ting: For det første har decentraliseringen af den danske aftalemodel – med en centralt fastsat ramme, som i nogle lønsystemer kan reguleres lokalt – manifesteret sig lokalt: TR er en central aktør i dette system og har brug for engagement fra kollegerne. For det andet ser vi, at lønsystemet i sig selv kan skabe engagement i den danske model fra lønmodtagerne. Hvis systemet har et kollektivt element lokalt og/eller hvis det står klart, at de lokale forhandlinger er bundet op på de centrale overenskomster, så øges interessen og engagementet fra kollegerne. Omvendt, hvis det kollektive element eller det lokale element ikke er tilstede, så svækkes interessen og opbakningen.

11.9 Opsamling I: Stabile relationer over tid – trods en presset dansk model

Det er på arbejdspladserne, i det daglige samarbejde og i forhandlingerne, at den danske model skal stå sin prøve. Modellen har været presset over de seneste årtier. En stadig større andel af lønmodtagerne har meldt sig ind i gule organisationer eller er uorganiserede, og international konkurrence og øgede krav til service stiller til stadighed arbejdspladser over for nye udfordringer.

Ser vi først på status quo for samarbejdsrelationerne på danske arbejdspladser, så ser billedet overordnet ganske godt ud: Et stort flertal af både TR og kolleger vurderer samarbejdet som godt og tillidsfulgt, og generelt er opbakningen fra kollegerne udbredt. De gule og uorganiseret er dog en udbredt udfordring.

Med data fra 1998, 2010 og 2024 har vi mulighed for at belyse, om relationerne på arbejdspladsen har ændret sig over tid. Den danske model har på forskellige måder været under pres. På arbejdspladsniveau handler det fx om organisering samt om væksten i andelen af medlemmer af alternative organisationer, de 'gule' – ligesom en del kolleger er uorganiserede. Andelen af tillidsrepræsentanter, der har gule blandt kollegerne, er steget markant fra 1998 over 2010 til 2024. En anden udfordring kan være individualisering af relationerne mellem ledelse og kolleger. Denne tendens kan være initieret både af kolleger, som ønsker løn og arbejdsvilkår, der passer på deres personlige situation, og af ledelse, som måtte ønske at omgå kollektive aftaler og lave individuelle aftaler med den enkelte medarbejder.

Disse tendenser gør det interessant at se nærmere på udviklingen af relationerne over tid – hvor det altså kunne være en tese, at relationerne er mere presset i 2024 end tidligere.

Fra 1998 til 2010 så vi som nævnt en udvikling, hvor der var betydelige forbedringer på næsten alle områder. Ser vi overordnet på udviklingen fra 2010 til 2024, så fremstår TR's relationer til ledelse og medarbejdere fra 2010 til 2024 som værende ganske stabile. Det er på mange områder gået marginalt bedre – et par procentpoint fx når det gælder tillidsforholdet mellem TR og ledelse.

Spørgsmålet er, hvordan denne stabilitet kan fortolkes. Taget i betragtning af, at andelen af gule og uorganiseret er steget, og de traditionelle fagforeninger har oplevet en tilbagegang i samme periode, kunne man have forventet, at dette pres på den danske model også gav sig udslag i udfordrede relationer på arbejdspladsniveau. Men det er ikke det, analyserne viser – snarere ser vi en konsolideret dansk model på arbejdspladsniveau. Relationerne blev på mange områder bedre fra 1998 til 2010, og de er altså nu stabiliseret – trods en dansk model, som bliver presset fra mange sider.

Det indikerer, at de institutioner, som modellen består af – samarbejdssystemer, overenskomstsystemer, TR-regler etc. – faktisk betyder noget.

Den danske model har udviklet sig over tid. En markant ændring er overgangen fra et ret centraliseret forhandlingssystem til et centraliseret decentraliseret forhandlingssystem, hvor rammerne sættes i de centrale

overenskomster, men hvor disse rammer så mange steder udfyldes ved lokale forhandlinger. Det sætter både TR og ledere i en situation, hvor de skal tage mere ansvar og være godt klædt på til forhandlingerne. For TR's vedkommende handler det også om at være aktiv i indsamling af ønsker og krav fra kolleger – og om at får opbakning og input fra kolleger. Det er vanskeligt at drage en entydig konklusion angående om opbakningen er stor nok – men et markant resultat er, at vi over tid kan se, at engagementet og interessen fra lønmodtagerne er steget, især når det gælder de centrale forhandlinger. Det tegner et billede af, at disse ændringer i den danske model faktisk er slået igennem i form af en øget interesse fra lønmodtagere i modellens funktion og dynamik; mange lønmodtagere kan i 2024 godt se, at de centrale overenskomster hænger tæt sammen med de lokale forhandlinger. Og jo mere kollektive og lokale forhandlingerne er, jo større engagement.

Samlet tegner analyserne et billede af, at jo mere institutionaliseret forhandlings- og samarbejdssystem, jo tættere kommer TR på kollegerne. Det hænger tæt sammen med, at institutionerne i den danske model i vid udstrækning er bundet op på kollektivitet og repræsentation – og det er TR, der repræsenterer kollektivet. Derfor vil et institutionaliseret system ikke kun forstærke båndet mellem TR og kolleger, men TR bliver ligeledes bindeleddet mellem kollegerne og ledelsen. Det gælder både de helt centrale elementer i den danske model, lokalforhandlingerne om løn og arbejdsvilkår og de elementer, der understøtter systemet, som fx kontinuiteten i TR-funktionen og klubarbejdet.

En interessant nuance er, at jo dybere institutionaliseret TR er, jo mere har TR også forståelse for modpartens synspunkter – og må derfor også af og til tilgodese ledelsens eller arbejdspladsens interesser, selv om det måtte gå ud over fagforeningens eller kollegernes interesser.

Men der er også en anden side af den danske model – nemlig den del, som ikke er indskrevet i modellen i samme grad som medarbejdere, ledere og tillidsvalgte, der er på en arbejdsplads med overenskomst, gode samarbejdsrelationer og en TR. Der er mange varianter; der er arbejdspladser helt uden TR og overenskomst, der er arbejdspladser, der nok har en overenskomst, men ikke en TR, og så er der arbejdspladser, som har alle de institutionelle fundamenter – men hvor samarbejdet ikke fungerer særlig godt, og/eller hvor TR er udfordret på forskellige måder. I det afsluttende afsnit fokuserer vi på den sidste gruppe.

11.10 Opsamling II: Et mindretal er udfordret i relationerne

Der er et mindretal af TR, som oplever udfordringer i samarbejdet eller opbakningen fra kollegerne, med de gule og uorganiserede m.m. I analyser tenderer man til at se på den styrke, der synes at ligge i, at 80+ procent oplever gode relationer, men tilbage står, at der er måske 15-20 procent, der har udfordringer i samarbejdet og relationer. Helt konkret er det i denne undersøgelse 1500-2000 TR og måske mere, som er udfordret på forskellige områder.

I selve spørgeskemaet er der ikke stillet opfølgende spørgsmål på en række af de områder, hvor et mindretal af tillidsrepræsentanter er udfordret. Men her kan vi trække på de åbne spørgsmål, hvor tillidsrepræsentanterne har haft mulighed for at svare open-ended på, hvad de oplever som de største udfordringer i samarbejdet.

Her optræder udfordringer med ledelsen ganske hyppigt. Hvad det præcist dækker, fremgår ikke altid, men når vi ser på nogle af de mere specifikke udfordringer, som fremhæves, så får vi en idé: Nogle steder er der slet ikke oprettet SU eller MED-udvalg, eller hvis det er, så fungerer det ikke, som TR måtte ønske. Det nævnes også af en del, at indflydelsen er begrænset – der kan fx være tale om information, som først tilgår TR og kolleger, efter en beslutning er taget.

Man kan dele indflydelse op i fire niveauer:

- Information – hvor ledelsen informerer om beslutninger
- Høring – hvor ledelsen hører medarbejderne, men træffer beslutningen selv
- Medindflydelse – hvor medarbejdere har reel indflydelse på tiltag og hvad der besluttes
- Medbestemmelse – hvor medarbejderne har fuld medbestemmelse.

Jo længere, man bevæger sig ned af denne liste, jo mere udfordres ledelse på ledelsesretten. MED-systemet står jo for både medindflydelse og medbestemmelse, og det er i det daglige arbejde, grænserne herfor sættes, og som påpeget i afsnit 11.5 er især strategiske og økonomiske forhold hjerteblod for ledelsen.

Det bringer os til en anden udfordring, som nævnes i de åbne svar – nemlig økonomi. En del TR påpeger, at økonomien ofte sætter grænserne for, hvad der kan forhandles om, eller hvad der kan indfris af ønsker og krav. Det kan handle om løn, men det kan også handle om andre tiltag. Fx ser vi i AMR-skemaet, at AMR oplever at støde panden imod en mur, når de ønsker at lave arbejdsmiljøforbedringer – fordi der angiveligt ikke er økonomi til det (se rapport 4 om AMR som organisationsrepræsentant).

Så vidt forholdet til ledelsen. I forhold til kollegerne ser vi, at en del TR oplever manglende synlighed som et problem. Et andet emne, der bringes op, er forståelsen af TR's arbejde. De to ting hænger sammen: Hvis TR's arbejde ikke er synligt, så bliver det også uklart, hvilken forskel TR-institutionen egentlig gør for den enkelte medarbejder. På sin vis har den danske model måske 'sejret ad helvede til' – i den forstand, at modellen og dens institutioner i vid udstrækning formår at indkapsle konflikter og har så mange systemer og redskaber til at mediere konflikter, at det bliver vanskeligt for lønmodtagerne at se værdien af modellen, trods det store arbejde, der har været lagt i modellen tidligere og lægges dagligt på arbejdspladserne, ikke mindst af TR.

Dette indikerer et behov for at synliggøre, at den danske model *er* en *konfliktmodel* – modellen har som udgangspunkt en anerkendelse af, at der er modstridende interesser, og den har så en lang række institutioner, som hjælper til at få disse interesser til at mødes i et kompromis, centralt såvel som

decentralt. Decentralt mærker mange tillidsrepræsentanter konflikterne på egen krop, men det er også den krop, der skærmer kollegerne for de konflikter, som er mellem arbejdsgiver og arbejdstager på alle arbejdspladser.

Spørgsmålet er, om der kunne være i fagbevægelsens interesse at fremhæve den danske models 'konfliktpotentiale', altså at de løsninger, som nås, er nået gennem et ofte sejt arbejde og mellem parter med konfliktende interesser. Som nævnt i denne rapport, men især udfoldet i rapport 3, så er en stor udfordring for TR i organiseringsarbejdet, at de mangler gode argumenter for at melde sig ind (eller blive) i en fagforening. Nogle af disse argumenter kunne måske findes ved at tydeliggøre, at der faktisk ligger et stort arbejde bag modellen i almindelighed og de lokale løsninger i særdeleshed – et arbejde, som TR tager hovedparten af.

12. Litteratur

Due, J, Madsen, JS & Jensen, CS 1993, *Den danske model: En historisk sociologisk analyse af det kollektive aftalesystem*. Djøf Forlag, Kbh

Navrbjerg, SE 1999, *Nye arbejdsorganiseringer, fleksibilitet og decentralisering: et sociologisk case-studie af fem industrivirksomheders organisering og samarbejdsforhold*. Djøf Forlag, Kbh.

Traxler, F 1995*, Farewell to Labour Market Associations? Organized versus Disorganized Decentralization as a Map for Industrial Relations*, in C Crouch and F Traxler (eds) *Organized Industrial Relations in Europe:* What Future? Aldershot: Avebury.

13. Bilag 1: Oversigt over regressioner

Tabel 13.1: Korrelationsmatrice – TRs indflydelse på fagforening

	Udvælgelse af centrale overenskomstkrav	Forbundets kongresbeslutninger	Fagforeningens organiserings strategi af nye medlemmer	Beslutninger i lokalafdelingen
Udvælgelse af centrale overenskomstkrav	1.00			
Forbundets kongresbeslutninger	.065	1.00		
Fagforeningens organiserings strategi af nye medlemmer	0.63	0.70	1.00	
Beslutninger i lokalafdelingen	0.61	0.65	0.71	1.00

Kilde: TR2024-data. N=10.177. Spørgsmål Q41.

Tabel 13.2: Regressioner: Relation mellem TR og Kolleger

	Kender alle kolleger (se)	Svært at have kontakt (se)	Har indblik i kollegers behov (se)	TR-rollen skaber distance (se)	Antal tiltag for at opnå indsigt (se)	Kolleger bakker op (se)	Bruger tid på at forklare resultater (se)	Svært at indfri ønsker (se)	Kolleger tilfredse med resultater (se)	Inddrager kolleger i konflikt (se)	Indsigt i kollegers organisering (se)	Føler sig ikke værdsat (se)
TR køn (ref=kvinde)												
Mand	.0003	-.0226**	-.0291***	-.0031	.1746***	-.0109	-.0431***	-.0223**	-.0271***	-.0412***	-.0230***	-.0288***
	(.00)	(.01)	(.00)	(.01)	(.03)	(.01)	(.01)	(.01)	(.01)	(.01)	(.01)	(.01)
TR alder	-.0004	-.0001	-.0007***	.0009**	-.0086***	-.0000	-.0015***	.0003	-.0004	-.0002	.0000	.0021***
	(.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)
TR anciennitet	-.0013***	.0017***	-.0023***	-.0002	.0094***	-.0019***	-.0005	-.0013**	-.0011*	-.0001	-.0024***	.0003
	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)
Virksomhedsstørrelse	.0569***	-.0704***	.0038**	-.0180***	.1460***	.0017	.0007	-.0095***	.0045*	.0035*	.0173***	-.0035*
	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)	(.01)	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)
Sektor (ref=privat)												
Offentlig	.0140**	-.0586***	.0039	-.0345***	.2707***	.0239***	.0979***	-.0585***	.0741***	-.0459***	-.0277***	-.0102
	(.00)	(.01)	(.00)	(.01)	(.03)	(.01)	(.01)	(.01)	(.01)	(.01)	(.01)	(.01)
Organiseringsgrad												
Gule	-.2453***	-.0507	-.0110	-.2661***	-.7455***	.1890***	.0134	-.2577***	.0707	.0025	.3742***	-.3442***
	(.04)	(.05)	(.03)	(.04)	(.22)	(.05)	(.04)	(.06)	(.06)	(.04)	(.04)	(.05)
Traditionelle	-.1218***	.1163***	-.0798***	-.0280	.3995***	-.0542**	-.0418*	-.0557**	-.0003	.0291*	-.2640***	.0705***
	(.01)	(.02)	(.01)	(.02)	(.08)	(.02)	(.02)	(.02)	(.02)	(.01)	(.01)	(.02)
Konstant	.0388**	.6537***	.2671***	.7304***	1.6817***	.2366***	.2298***	.4170***	.3097***	.1944***	.3023***	.4713***
	(.02)	(.02)	(.01)	(.02)	(.09)	(.02)	(.02)	(.02)	(.03)	(.02)	(.02)	(.02)
R^2	.17473	.12266	.03060	.02308	.05303	.01083	.08180	.01350	.02561	.01143	.09812	.02401
N	9301	9301	9301	9301	9301	7140	7140	7140	7140	9301	9301	9301

*Note. * p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001. Alle udfald på nær antal tiltag er normaliserede og går fra 0 (meget enig) til 1 (Helt uenig/ved ikke). Antal tiltag går fra 0-9.*

Tabel 13.3: Regressioner: Relation mellem TR og ledelse

	Samarbejde alt i alt (se)	Relation præget af gensidig tillid (se)	Ledelsen inddrager TR i beslutninger (se)	TR føler sig rustet til forhandlinger (se)	At bevare god dialog er vigtigere end alle krav (se)	Det er vigtigt at sætte hårdt mod hårdt (se)	Ledelsen giver indsigt inden forhandlinger (se)	Anspændt stemning til forhandlinger (se)
TR køn (ref=kvinde)								
Mand	.0234***	.0148**	.0394***	-.0339***	-.0070	-.0843***	-.0060	-.0576***
	(.00)	(.00)	(.01)	(.01)	(.01)	(.01)	(.01)	(.01)
TR alder	-.0003	.0002	.0001	-.0007*	-.0005	.0007*	-.0020***	.0009*
	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)
TR anciennitet	-.0011***	-.0019***	-.0032***	-.0043***	.0008*	-.0006	-.0021***	.0010*
	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)
Virksomhedsstørrelse	-.0011	-.0027*	-.0094***	-.0134***	-.0005	-.0047**	-.0062**	-.0017
	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)
Sektor (ref=privat)								
Offentlig	-.0038	.0026	-.1011***	-.0234***	.0087	.0292***	-.0820***	.0552***
	(.00)	(.00)	(.01)	(.01)	(.01)	(.01)	(.01)	(.01)
Organiseringsgrad								
Gule	.1162***	.0437	.1510**	.0943*	-.1188**	.0517	-.0378	-.0747
	(.03)	(.03)	(.05)	(.04)	(.05)	(.05)	(.06)	(.06)
Traditionelle	-.0477***	-.0496***	-.1058***	-.0379*	.0232	.0514**	-.0705**	-.0134
	(.01)	(.01)	(.02)	(.02)	(.02)	(.02)	(.02)	(.02)
Konstant	.2335***	.1726***	.5160***	.3778***	.2869***	.3140***	.5917***	.5017***
	(.01)	(.01)	(.02)	(.02)	(.02)	(.02)	(.03)	(.03)
R^2	.01910	.01045	.08223	.05378	.00527	.04627	.03050	.03407
N	9301	9301	9301	7140	7140	7140	7140	7140

*Note. * p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001. Alle udfald er normaliserede og går fra 0-1. Samarbejde rangerer fra 0 (Særdeles godt) til 1 (Ringe/ved ikke). De resterende rangerer fra 0 (Helt enig) til 1 (Helt uenig/ved ikke).*

Tabel 13.4: Regressioner: TR mellem kolleger og ledelse

	Nogle gange nødt til at varetage virksomhedens interesser (se)	Bruger mere tid på konflikter ml. kolleger end ml. kolleger/ledelse (se)	Ledelsen ønsker mere direkte forhold (se)	Kollegerkontakter ledelse direkte (se)	Hvor ofte er TR problemløser (se)
TR køn (ref=kvinde)					
Mand	-.0109	-.0289***	-.0420***	.0286***	-.0539***
	(.01)	(.01)	(.01)	(.01)	(.01)
TR alder	-.0016***	.0008**	.0023***	.0014***	.0011***
	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)
TR anciennitet	-.0014***	-.0002	-.0006	.0013***	-.0015***
	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)
Virksomhedsstørrelse	-.0078***	-.0084***	-.0036	.0038*	-.0385***
	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)
Sektor (ref=privat)					
Offentlig	-.0118	-.0124*	.0043	.0481***	-.0155**
	(.01)	(.01)	(.01)	(.01)	(.01)
Organiseringsgrad					
Gule	.0300	-.1910***	-.1467**	-.0121	.0455
	(.05)	(.04)	(.05)	(.05)	(.04)
Traditionelle	-.0399*	.0232	.0625**	.0949***	-.0108
	(.02)	(.01)	(.02)	(.02)	(.01)
Konstant	.5431***	.6540***	.4224***	.3514***	.7234***
	(.02)	(.02)	(.02)	(.02)	(.02)
R^2	.01224	.01320	.01599	.01908	.08841
N	9301	9301	9301	9301	9301

*Note. * p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001. Alle udfald er normaliserede og går fra 0-1. Hvor ofte TR er problemløser rangerer fra 0 (dagligt) til 1 (Sjældnere/ved ikke). De resterende udfald rangerer fra 0 (Helt enig) til 1 (Helt uenig/ved ikke).*

Tabel 13.5: Regressioner: Relation mellem TR og fagforening

	Bruger lønstatistik inden forhandlinger (se)	Hjælp hvis en rep fra fagforening sidder med (se)	Fik rådgivning inden forhandlinger (se)	Hvor ofte TR henvender sig (se)	Indflydelse – OK krav (se)	Indflydelse – kongresbeslutninger (se)	Indflydelse – organiseringsstrategi (se)	Indflydelse – Lokalafdeling (se)
TR køn (ref=kvinde)								
Mand	.0098	.0590***	.0495***	-.0100*	-.0382***	-.0460***	-.0320***	-.0712***
	(.01)	(.01)	(.01)	(.00)	(.01)	(.01)	(.01)	(.01)
TR alder	-.0009*	-.0013*	.0003	.0010***	-.0012***	-.0013***	-.0014***	-.0011**
	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)
TR anciennitet	.0008	.0040***	.0024***	.0008**	-.0066***	-.0060***	-.0048***	-.0047***
	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)
Virksomhedsstørrelse	.0060**	-.0012	-.0084***	-.0424***	-.0303***	-.0312***	-.0329***	-.0332***
	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)
Sektor (ref=privat)								
Offentlig	-.0034	-.1218***	.0080	-.0184***	-.0025	-.0143*	-.0247***	-.0327***
	(.01)	(.01)	(.01)	(.00)	(.01)	(.01)	(.01)	(.01)
Organiseringsgrad								
Gule	-.1425*	.0134	-.1306*	.0008	.0759	.0452	.0037	.0514
	(.06)	(.07)	(.06)	(.03)	(.05)	(.05)	(.05)	(.05)
Traditionelle	-.0494*	.1148***	.0470	-.0261*	-.0598**	-.0465*	-.0231	-.0707***
	(.02)	(.03)	(.02)	(.01)	(.02)	(.02)	(.02)	(.02)
Konstant	.3594***	.4473***	.2826***	.5872***	.7638***	.8788***	.8551***	.8098***
	(.03)	(.03)	(.03)	(.01)	(.02)	(.02)	(.02)	(.02)
R^2	.00334	.05361	.01351	.11963	.07642	.07400	.06591	.06564
N	7140	7140	7140	9301	9301	9301	9301	9301

*Note. * p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001. Alle udfald er normaliserede og går fra 0-1. Indflydelse er målt fra 0 (Høj grad) til 1 (Meget lav grad/ved ikke). Hvor ofte TR henvender sig til fagforening fra 0 (dagligt) til 1 (aldrig). De resterende rangerer fra 0 (Helt enig) til 1 (Helt uenig/ved ikke)*