

# En lus mellem to negle

**Tidligere var tillidsrepræsentantens opgaver begrænsede. Det var kollegaens løn og arbejdsvilkår, der var i centrum. I dag har rollerne og opgaverne ændret sig. Tillidsrepræsentanten agerer ofte i et konfliktfyldt felt mellem medarbejder og ledelse - fyldt med daglige dilemmaer og svære samtaler. Hos Teknisk Landsforbund tilgodeser man behovet for nye kompetencer med skuespil**

*Af mag.art. Julie Bilgrau*

## **En stor byrde ved siden af mit arbejde**

På en arbejdsplads i Danmark havde Morten Lindhardt gang på gang forsøgt at mægle i en intern konflikt mellem to grupper af medarbejdere: *"Kvinderne på arbejdspladsen havde det for varmt, og mændene havde det for koldt"*, fortæller han. *"Det kunne få dem helt op i det røde felt. Det var min opgave at mægle, men hvad var det rigtige at gøre? Skulle vi rykke kvinderne tættere sammen i den ene ende af lokalet og flytte mændene ned i den anden tættere på udluftningen? Og ville de så ikke bare brokke sig over at skulle flytte fra deres vante plads? I den konflikt stod jeg mange gange, og det var dengang en stor byrde ved siden af mit normale arbejde. At skulle have den tillid fra folk, fyldte meget i mit hoved"*, reflekterer Morten Lindhardt, der ville ønske, at han dengang havde haft den uddannelse og den viden, han har i dag som tillidsrepræsentant på Hamworthy i Svanehøj.

## **Konfliktløser, diplomat og problemløser**

I marts 2011 udsendte LO en omfattende undersøgelse af tillidsrepræsentantens rolle og vilkår baseret på spørgeskemaer fra omkring 11.000 tillidsvalgte. Heraf oplyser tretten procent, at de bruger mere tid på at løse interne konflikter mellem kolleger, end på at løse

konflikter med ledelsen. Traditionelle faglige og overenskomstmæssige opgaver er stadigvæk en del af tillidsrepræsentantens opgave: At varetage medlemmernes interesser i forhandlinger om løn, arbejdsvilkår og rettigheder i forbindelse med orlov, barsel, sygdom, ferie, arbejdstid og afskedigelse. Men oftere og oftere optræder tillidsrepræsentanten også som konfliktløser, diplomat og problemløser. Arbejdsmiljø og trivsel fylder til stadighed mere, og kollegerne går hyppigere til deres tillidsvalgte med personlige problemer i forbindelse med mobning, chikane og stress.

## **Kræver alsidige evner**

Erhvervet som tillidsrepræsentant kan til tider være svært, når fred og fordragelighed på arbejdspladsen synes at være tillidsrepræsentantens ansvar. Han skal være god til at forhandle, god til at formidle. Han skal have stort kendskab til overenskomst, kunne træffe beslutninger, tænke strategisk, inspirere, lytte, samarbejde, håndtere kriser og arbejde under stress. Kravene til tillidsrepræsentanten er store. Erik Jensen, faglig konsulent og en af de ansvarlige for uddannelsen af tillidsrepræsentanter i Teknisk Landsforbund, kender særdeles godt til tillidsrepræsentantens udfordringer: *"Vores tillidsrepræsentanter er teknikere, der*

*hurtigt søger løsningsmodeller. Men det er nok ikke modellen, når det handler om sexchikane eller sygdom. Så er man nødt til at lytte til, hvad kollegaen siger, træffe beslutninger og gå i dialog med ledelsen uden at 'klæde kollegaen af'. Det kræver gode kommunikationsevner og en viden om, hvordan man håndterer forskellige samtaler".*

### **Brobygger med daglige dilemmaer**

For tillidsrepræsentanten er det altafgørende at have velfungerende relationer til både kolleger og ledelse. I takt med, at de enkelte arbejdspladser løser flere og flere opgaver decentralt, bliver tillidsrepræsentanten en nøgleperson i organisationen. Et bindeled mellem medlemmerne og ledelsen - i en ofte konfliktfyldt position med daglige udfordringer. Morten Lindhardt har flere gange oplevet interne konflikter og dilemmaer i sin medierende rolle mellem ledelse og medarbejdere: *"Vi havde en gang en elev, der følte sig irrettesat og overset af en kollega. Det førte til, at eleven forlod arbejdspladsen. Efterfølgende viste det sig, at den tilbageblevne kollega, den 'skrappe' i sagen, også fik det dårligt og behøvede hjælp. Det blev min opgave at gå til ledelsen og sikre hende psykologbistand",* husker Morten Lindhardt, der forklarer, at en af de typiske faldgruber for tillidsrepræsentanten er at tage parti i en sag. *"Det er hele tiden diplomatiets kunst at gå ind i en konflikt og lytte på de forskellige parter. I en sag mellem medarbejder og ledelse vil jeg altid tage min kollegas side. Men i stedet for at bruge min kollegas ord, der er følelsesmæssigt betonet, forsøger jeg at fremlægge det for den ledende person, uden det virker angribende. Det handler om at tage essensen og følelserne ud af konflikten. Det handler om at finde frem til det væsentlige: Hvad er det, der er blevet oplevet som ubehageligt for mit medlem?"*.

### **En svær balancegang**

På trods af, at langt størstedelen af de adspurgte ledere og kolleger i undersøgelsen fra LO ytrer tilfredshed med tillidsrepræsentanternes indsats og arbejde, udtrykker mange tillidsrepræsentanter frustration ved erhvervet. Mange føler sig som en lus mellem to negle. Klemmt mellem ledelsen og kollegernes krav og forventninger. *"Hvordan tackler tillidsrepræsentanten en kollega med et alkoholproblem, når han både skal have en dialog med sin kollega og samtidig sørge for, at kontakten til ledelsen ikke går skævt? Hvordan sikrer tillidsrepræsentanten, at kollegaen ikke bliver fyret og samtidig, at der bliver taget hånd om hans problem?"*, spørger Erik Jensen.

### **Nye krav og forventninger**

Tillidsrepræsentantens opgaver ændrer sig til stadighed i takt med at udviklingen i virksomheden, produktionen, ånden og kulturen på arbejdspladsen forandrer sig. For to år siden, da den økonomiske krise kradsede slemt, brugte mange tillidsrepræsentanter en stor del af deres tid på at tale med ledere og afskedigede kolleger - for at sikre så nænsomme afskedigelser som muligt. På samme måde lægger decentralisering af aftale- og overenskomstsyste met flere forhandlinger ud på de enkelte arbejdspladser, og nye aftaler og et ændret indhold i overenskomster gør det legitimt at diskutere psykisk arbejdsmiljø. Tillidsrepræsentantens daglige arbejde bliver udfordret af nye forventninger og krav til kompetencer. *"Tillidsrepræsentanten skal nu ofte ind og definere, hvorvidt det handler om et problem på arbejdet eller et problem på hjemmefronten. Det kan handle om meget ømtålelige emner, det vi kalder for en 'svær samtale'",* fortæller Erik Jensen. Og netop de såkaldte 'ømtålelige emner' er ifølge undersøgelsen fra LO de områder, hvor tillidsrepræsentanten har sværest ved at levere den

ønskede hjælp: Vold i hjemmet, stress, alkoholmisbrug, mobning og chikane på arbejdspladsen.

### **Nye kompetencer med skuespil**

Mange tillidsrepræsentanter modtager henvendelser fra kolleger i forbindelse med fyring, stress, mobning, chikane eller i forbindelse med kollegaens forhold til lederen. Men mange tillidsrepræsentanter oplever samtidig at mangle redskaber til løsning af problemer af personlig karakter. Hos Teknisk Landsforbund tilgodeser man behovet for nye kompetencer med metoder fra teatrets verden – i det her tilfælde *forumspillet* – og samarbejder med den aarhusianske konsulent- og teatervirksomhed ACT!, der anvender skuespil og interaktive metoder fra teatret til læring og refleksion.

### **Troværdigt og autentisk**

I februar 2011 deltog Morten Lindhardt på tillidsrepræsentantuddannelse og på en kursusdag med ACT!. Små situationer fra de deltagende tillidsrepræsentanters dagligdag blev spillet igennem igen og igen. Alle fik mulighed for at træne svære og udfordrende situationer, og alle fik mulighed for at komme med løsningsforslag. Morten Lindhardt havde valgt at arbejde videre med episoden med kvinderne og mændene og den interne konflikt om temperaturforskelle på arbejdspladsen. En gruppe tillidsrepræsentanter spillede kvinderne, der havde det for varmt, en anden gruppe spillede mændene, der havde det for koldt, imens en tredje kollega forsøgte at mægle imellem dem med forslag og input fra de resterende kursister. *“Det var interessant at se, hvordan andre ville tackle situationen. Det var interessant at få nye perspektiver på sagen og blive ‘tvunget’ til at reflektere over mine egne metoder”*, konkluderer Morten Lindhardt, der ikke er i tvivl om forumspillets kvalitet: *“Det*

*virker meget troværdigt og autentisk, når man står overfor hinanden. Man ser folks kropssprog og lever sig ind i det. Det er meget brugbart og nemt at overføre til min egen hverdag”*.

### **Fra teori til praksis**

Tillidsrepræsentantens hverdag, hans rolle og opgaver, ændrer sig hele tiden, og skaber derfor behov for nye metoder og nye personlige og kommunikative kompetencer. Noget, man ikke kun kan læse sig til, men må træne igen og igen. *“Forumspil med indbyggede dilemmaer fra tillidsrepræsentantens hverdag er et fast indslag i vores uddannelse, noget vi har gjort i mange år”*, fortæller uddannelsesansvarlig Erik Jensen og forklarer videre: *“Det er meget vigtigt, at tillidsrepræsentanterne har et fælles fundament at stå på, så de også kan håndtere de udfordringer, de i dag står overfor på arbejdspladserne”*.

### **Litteratur:**

Finn Danielsen, *“Tillidsfolk i nye roller”*, in: *Fagbladet FOA*, marts 2011, p. 34-39.

Steen E. Navrebjerg, Trine P. Larsen og Mikkel Møller Johansen, *Tillidsrepræsentanten i det 21. århundrede. Sammenfatning af TR-undersøgelsen 2010*, Landsorganisationen i Danmark 2010.

Mikkel Feldstedt Branderup, Esben Noël Hjort, Jeppe Hammer Larsen og Jens Peter Houe, *Tillidsrepræsentanten – i spændingsfeltet mellem ledelse, kollegaer og fagforening – en undersøgelse af hvorfor socialpædagogernes tillidsrepræsentanter forlader tillidshvervet*, Socialvidenskab RUC, SV1-SV2, 2006-2007.

For yderligere oplysninger om forumspil se: [www.a-ct.dk](http://www.a-ct.dk)

**Forumspil – Fra tanke til handling:**

I forumspil skaber og spiller deltagerne selv fiktive scener, der tager afsæt i situationer fra deltagernes egen hverdag. Ofte udfordrende eller problematiske situationer. I et trykt forum får deltagerne mulighed for at afprøve forskellige handlemønstre, dele viden og alternative håndteringsmuligheder med hinanden. Eftersom det er deltagerne selv, der formulerer, spiller og bearbejder situationerne, skaber forumspillet en høj grad af involvering og ejerskab. Samtidig sikrer den kropslige erfaring, at deltagernes refleksioner forankrer sig til konkrete og brugbare redskaber.

Et forumspil med ACT! kan bruges til grupper på 8-30 deltagere, samt en proceskonsulent fra ACT!, der styrer og hjælper processen fra start til slut. Rammer og fokuspunkter for kursusdagen lægges fast i et samarbejde mellem ACT! og kunden. Læs mere om ACT! og forumspil på: [www.a-ct.dk](http://www.a-ct.dk)

**“Den danske Model”:**

I Danmark har vi gennem de seneste 100 år opbygget et system, der indebærer at forholdene på arbejdsmarkedet i høj grad beror på aftaler indgået mellem repræsentanter for lønmodtagerne og arbejdsgiverne – i daglig tale kaldet “Den danske Model”.

Den danske Model indebærer, at der på den enkelte arbejdsplads findes tillidsrepræsentanter, som kan repræsentere de ansatte overfor ledelsen. Tillidsrepræsentanten er medlemmernes talsmand overfor virksomheden og den faglige organisations repræsentant på stedet.

**LO undersøgelse marts 2011:**

LO har bedt Forskningscenter for Arbejdsmarkeds- og Organisationsstudier (FAOS) ved Københavns Universitet om at gennemføre en omfattende undersøgelse af Tillidsrepræsentantens vilkår og rolle anno 2010. Undersøgelsen er udført i perioden 1. aug. 2009 til 1. okt. 2010.

Undersøgelsen er den hidtil mest omfattende undersøgelse af tillidsrepræsentantens vilkår, opgaver og muligheder på arbejdspladserne. Undersøgelsen dækker hele LO området.

Deltagere i undersøgelsen: 7877 tillidsrepræsentanter. 3117 sikkerhedsrepræsentanter. 1475 kolleger. 1618 ledere. 225 afdelingsrepræsentanter.

Følgende 15 forbund indgår i undersøgelsen: 3F, Blik- og Rørarbejderforbundet, Dansk EL-Forbund, Dansk Jernbaneforbund, Dansk Metal, FOA- Fag og Arbejde, Fængselsforbundet, Fødevareforbundet NNF, HK/Danmark, Hærens Konstabel- og Korporalforening, Malerforbundet, Serviceforbundet, Socialpædagogerne, Teknisk Landsforbund, TIB – Forbundet Træ-Industri-Byg.

Se mere: [www.lo.dk](http://www.lo.dk)