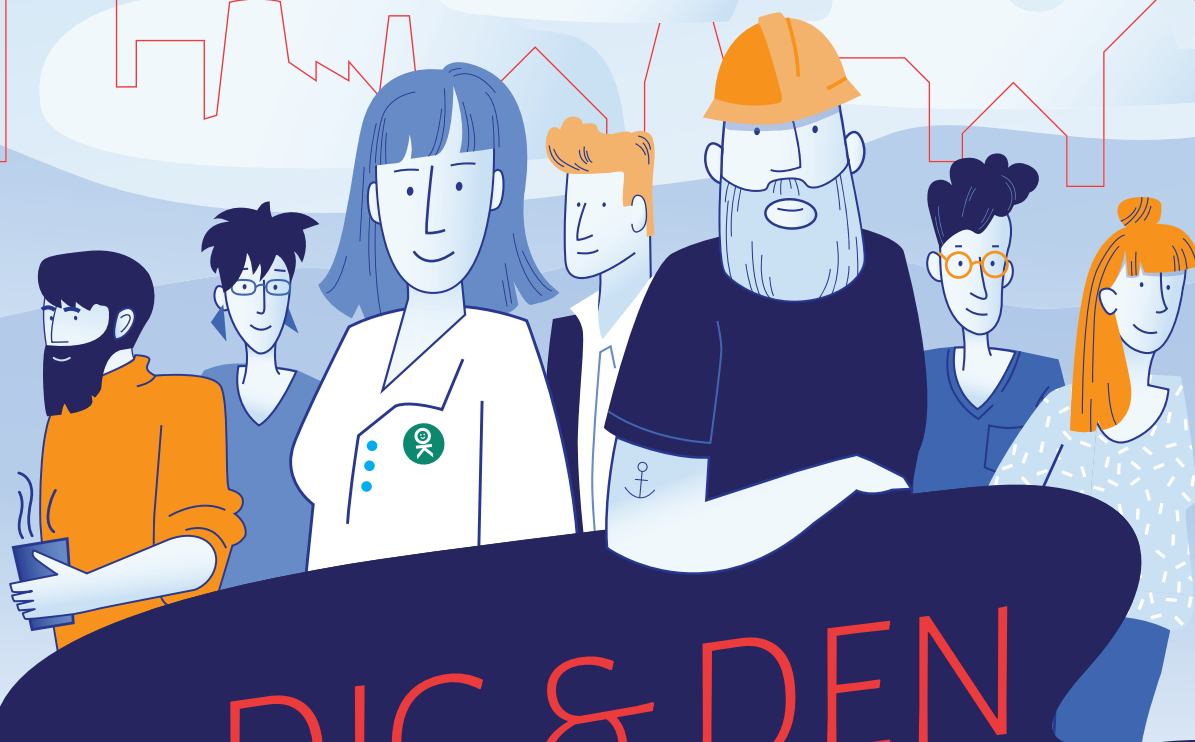




DIG & DEN DANSKE MODEL

Steen E. Navrbjerg & Trine P. Larsen

DIG & DEN DANSKE MODEL

KAPITEL
04
SAMARBEJDE &
TRIVSEL PÅ
ARBEJDSPLADSEN

I dette kapitel kan du læse om den tillidsvalgtes roller i forhold til at bidrage til samarbejdskulturen og et godt arbejdsmiljø på danske arbejdspladser. Som tillidsrepræsentant forventes du at bidrage til det gode samarbejde på arbejdspladsen, mens du som arbejdsmiljørepræsentant er med til at sikre trivsel og godt arbejdsmiljø. De overordnede rammer for jeres arbejde er forskellige. Som tillidsrepræsentant arbejder du typisk inden for rammerne af overenskomsten og samarbejds-/MED systemet, mens dit arbejde som arbejdsmiljørepræsentant primært foregår i regi af arbejdsmiljøorganisationen og MED-systemet. I kan udnytte jeres viden og tillidsposter til i fællesskab at opnå større indflydelse på forholdene på arbejdspladsen.

KAPITEL 4 | BAGGRUND

SAMARBEJDE & TRIVSEL PÅ ARBEJDSPLADSEN

Kapitlet falder i to dele. Den første del er en introduktion til rammerne for samarbejde og trivsel. Det handler om opbygningen af samarbejdssystemet/MED-systemet og arbejdsmiljøorganisationen i den offentlige og private sektor samt de forskellige udvalg for indflydelse og medbestemmelse. Den anden del beskriver det daglige arbejde omkring samarbejde og trivsel på arbejdspladsen – dvs. hvordan du som tillidsrepræsentant eller arbejdsmiljørepræsentant involverer kolleger og samarbejder med andre tillidsvalgte og ledelsen. Formålet er en arbejdsplads, hvor alle trives og samarbejdet fungerer – selv når der opstår konflikter og udfordringer.

DEN FØRSTE DEL AF KAPITLET GENNEMGÅR FØLGENDE EMNER OG SPØRGSMÅL:

- Hvad forstås ved trivsel og det gode samarbejde?
- Hvad er dine muligheder for indflydelse og medbestemmelse?
- Hvad er de overordnede rammer for samarbejdet i den private og den offentlige sektor?
- Hvad er rammerne for trivsel og arbejdsmiljøarbejdet på det private og det offentlige område?
- Hvad er indholdet i MED-systemets, samarbejdssystemets og arbejdsmiljøorganisationens grundlove: Samarbejdsaftaler, MED-aftalen og Arbejdsmiljøloven?
- Hvilke formelle udvalg eksisterer, og hvad er reglerne?





RAMMERNE FOR DEN GODE ARBEJDSPLADS

Et godt samarbejde, trivsel og et godt både fysisk og psykisk arbejdsmiljø er afgørende for den gode arbejdsplads. Og en god arbejdsplads har ofte stor betydning for produktiviteten og motivationen blandt medarbejdere og ledere. Det er et område, hvor du som tillidsrepræsentant eller arbejdsmiljørepræsentant med fordel kan samarbejde, ikke kun med dine kolleger og ledelsen, men også andre tillidsvalgte og fagforeningen. Grundlæggende handler det om at skabe en arbejdsplads, hvor alle trives og samarbejdet fungerer. Det er forudsætningen for, at du som tillidsvalgt, dine kolleger og ledelsen kan udføre jeres arbejdsopgaver og levere arbejdspladsens kerneopgaver.

Der skal være ordnede forhold i form af en overenskomst, styr på sikkerhed og sundhed, og en solid arbejdspladsvurdering (APV), der virker i hverdagen. Det er selvfølgelig også vigtigt, at du som tillidsvalgt og kollegerne bliver informeret om fremtiden. I skal have mulighed for at blive hørt og få indflydelse på jeres daglige arbejde og større forandringer på arbejdspladsen. Her er det også vigtigt, at problemerne så vidt muligt bliver løst, før de fører til konflikter, hvor der kan være behov for at inddrage udenforstående som fagforeningen, Arbejdstilsynet eller eksterne konsulenter.

Både tillidsrepræsentanten og arbejdsmiljørepræsentanten er vigtige aktører i arbejdet med at skabe den gode arbejdsplads, og I kan som tillidsvalgte få meget ud af at samarbejde. Men der er også en vis arbejdsdeling: Det er især arbejdsmiljørepræsentanten, der forventes at arbejde med trivsel, fysisk arbejdsmiljø, forebyggelse, arbejdspladsvurdering og ulykker, mens tillidsrepræsentantens opgaver især drejer sig om samarbejde, forhandlinger om løn og arbejdsvilkår, ansættelser og afskedigelser. Samarbejdsområder er arbejdstid, personalepolitik, psykisk arbejdsmiljø (stress, mobning og konflikter), sygefravær og aftaler om trivsel. I del 2 af dette kapitel ser vi nærmere på de forskellige arbejdsopgaver.



DANSKE LØNMODTAGERES TILFREDSHED MED DERES ARBEJDE I PROCENT AF ALLE BESKÆFTIGEDE

Kilde: Andersen et al. (2017)

SAMARBEJDSYSTEMET VERSUS OVERENSKOMSTSYSTEMET

OVERENSKOMSTSYSTEMET er et forhandlingssystem. Her sættes rammerne for forhandling af aftaler om løn og arbejdsvilkår, og det gælder både i den offentlige og private sektor. Den afgørende forskel i forhold til samarbejdssystemet er, at der er tale om forhandlinger mellem i princippet ligestillede parter. Det betyder også, at der skal opnås enighed for, at der kan indgås en aftale. Dette behandles yderligere i kapitel 5.

SAMARBEJDSYSTEMET udstikker rammerne for det daglige samarbejde. Aftalerne sætter spillereglerne for medbestemmelse, medindflydelse, information og ledelsesretten og angiver blandt andet nogle minimumsrettigheder for inddragelse af dig som tillidsvalgt og dine kolleger i beslutninger på din arbejdsplads. Samarbejdsaftaler og MED-aftaler udstikker også retningslinjerne for de formelle udvalg for samarbejde, som man kan eller skal nedsætte. Men inden for disse rammer er det dig som tillidsvalgt, der gennem involvering af kolleger og i samarbejde med ledelsen finder frem til de løsninger for samarbejdet, der passer bedst til jeres arbejdsplads.

HVAD KENDETEGNER DEN GODE ARBEJDSPLADS?

En god arbejdsplads kendetegnes ved, at du og dine kolleger har indflydelse, oplever mening i arbejdet, er informeret om fremtiden, bliver anerkendt, får den støtte I har brug for, og oplever en sammenhæng mellem, hvad I kan og skal. Kendetegnes jeres arbejdsplads ved disse karakteristika, så er din opgave som tillidsvalgt i samarbejde med kolleger og ledelsen at holde fast i det, I har fået til at fungere. Men du og kollegerne kan også opleve, at samarbejdet halter, og at I har begrænset indflydelse, oplever manglende støtte fra ledelsen, arbejdsopgaverne er uklare og fremtidsudsigterne usikre. Den type situationer kan give anledning til konflikter og dårlig stemning på arbejdspladsen, som slider på tilliden og samarbejdsrelationerne mellem medarbejdere og ledelsen. Til vurdering af situationen på din arbejdsplads kan man tage udgangspunkt i begreberne de seks guldkorn. De seks guldkorn bruges til at beskrive jobkvaliteten og det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen ved at belyse en række forhold:

- **INDFLYDELSE PÅ EGET ARBEJDE** handler om din og kollegernes indflydelse på, hvordan og hvornår I løser jeres arbejdsopgaver: Det kan være vanskeligt at vide, om man har gjort arbejdet godt nok. Derfor er det vigtigt, at ledelsen giver klare rammer for, hvor meget og til hvilken kvalitet, der forventes. Som tillidsvalgt bidrager du til at afklare jeres muligheder for indflydelse.
- **MENING I ARBEJDET**: Er essentielt for trivslen. Meningsfuldhed øges ofte, når ens ideer og forslag bliver hørt. Det er dog ikke altid, at arbejdspladsen i praksis kan imødekomme medarbejdernes ønsker og ændringsforslag. Som tillidsvalgt kan du sørge for, at du og kollegerne løbende taler med hinanden om, hvad I laver, og hvorfor I gør det. Du kan også bruge din platform som tillidsvalgt til at bede ledelsen om, at de forholder sig til det, som bliver sagt.
- **FORUDSIGELIGHED I ARBEJDET**: Handler om at få ordentlig information om fremtidsplaner og beslutninger om større ændringer. Et af de forhold, der opleves som mest belastende, er usikkerhed i arbejdet. Derfor er en god arbejdsplads kendetegnet ved, at medarbejderne ved, hvordan sagerne står – uanset om det går godt, eller der er krise. Samarbejds- og MED-aftaler foreskriver, hvad medarbejderne skal informeres om – og som tillidsvalgt kan og bør du sikre, at ledelsen lever op til sine forpligtelser.
- **SOCIAL STØTTE**: Handler om at vide, at man har nogen at gå til, hvis man er usikker på arbejdsopgaven, mangler viden, erfaring eller ikke synes, at rammerne for arbejdet er trygge. Støtte opnås ved, at medarbejderne hjælper hinanden, eller ved at nærmeste leder hjælper en, når man er i tvivl om opgaven. Social støtte er fx klare udmeldinger fra ledelsen om holdninger og værdier i forhold til den måde, man omgås hinanden. I mange tilfælde vil du som tillidsvalgt være en af dem, som kollegerne søger støtte hos.
- **BELØNNING OG ANERKENDELSE**: I den mest konkrete form handler det om løn. Her har tillidsrepræsentanten en klar rolle som lønforhandler for en gruppe af medarbejdere eller som bisidder, hvis den enkelte medarbejder selv forhandler sin løn. Belønning og anerkendelse handler også om respekt, og om at man anerkendes for godt arbejde eller for at yde lidt ekstra. Dine opgaver som tillidsvalgt er sammen med kolleger og i dialog med ledelsen at sikre, at anerkendelse og særlige goder tildeles på en retfærdig måde. Det er også vigtigt, at omgangstonen kollegerne imellem er anerkendende – og at kritik gives på den rigtige måde.
- **BALANCE MELLEM KRAV OG RESSOURCER I ARBEJDET**: Det er ledelsens opgave at sikre, at du og dine kolleger både har ressourcer, kompetencer og tid til at udføre jeres arbejdsopgaver – at der er balance mellem krav og ressourcer. Som tillidsvalgt er du med til at sikre dialogen omkring arbejdsopgaverne, så det hele tiden står klart, hvad der skal laves, hvorfor det skal laves og hvordan.

I kapitlets del 2 kan du læse mere om, hvad du som tillidsvalgt i samarbejde med dine kolleger og

ledelsen kan gøre for at skubbe samarbejdet på jeres arbejdsplads i en positiv retning, så I bidrager til at fastholde og udvikle samarbejdet og trivslen på arbejdspladsen.

TRIVSEL OG DET GODE SAMARBEJDE – ET FÆLLES ANSVAR

Ansvar for arbejdspladsens trivsel, arbejdsmiljø og det gode samarbejde bæres af alle medarbejdere, tillidsvalgte og ledere, selvom ledelsen i sidste instans har det overordnede ansvar.

LEDELSEN: Har det juridiske ansvar for arbejdsmiljø, trivsel, ledelse og samarbejdskulturen på arbejdspladsen. Ledelsen deltager aktivt i arbejdsmiljøarbejdet og har både pligt og ret til at træffe de nødvendige foranstaltninger. Ledelsen er endvidere forpligtet til at sikre rolige og gode arbejdsforhold samt informere medarbejdere om forhold, der har betydning for deres arbejde.

TILLIDSREPRÆSENTANTEN: Skal i bred forstand varetage medarbejdernes interesser over for ledelsen. Som tillidsrepræsentant har du pligt til at gøre dit bedste for at fremme og vedligeholde rolige og gode arbejdsforhold, og du har også en rolle i arbejdet med fx trivsel, sygefravær og stress. Mange steder indgår tillidsrepræsentanten i arbejdsmiljøorganisationen, MED-udvalget og samarbejdsudvalget. Medlemmer af MED-udvalg og samarbejdsudvalg er forpligtet til at informere udvalget om medarbejdernes synspunkter og forhold, der har betydning for samarbejdet. De skal også orientere medarbejderne om udvalgets arbejde.

ARBEJDSMILJØREPRÆSENTANTEN: Har pligt til at deltage i udarbejdelsen i APV, forebygge arbejdsmiljøulykker og problemer, deltage i planlægning af sikkerheds- og sundhedsarbejdet og rådgive ledelse omkring arbejdsmiljø. Som arbejdsmiljørepræsentant kan du også være valgt til Arbejdsmiljøudvalg/MED-udvalg og måske også til samarbejdsudvalg eller bestyrelsen.

MEDARBEJDERNE: Har et medansvar for at sikre et godt arbejdsmiljø. De er forpligtet til at følge de regler, der er givet for arbejdet, og de skal gøre opmærksom på fejl og mangler, der kan forringe sikkerheden og sundheden på arbejdspladsen.

SAMARBEJDSPLIGT OG TAVSHEDSPLIGT

Det er en grundsten i samarbejds- og arbejdsmiljøsystemet, at parterne er forpligtede til at udvise forhandlingsvilje og samarbejdsvilje.

Kun i særlige tilfælde er der tavshedspligt i forbindelse med valgsmøder, mens der altid er tavshedspligt, når det gælder individuelle medarbejdere, medmindre medarbejderen giver samtykke til at bryde tavshedspligten.

Endelige er der tavshedspligt i forbindelse med bestyrelsesmøder, idet der ikke uberettiget må videregives informationer fra disse møder.

TILLIDSREPRÆSEN- TANTENS PLATFORM: SAMARBEJDE, FORHAND- LING & MEDINDFLYDELSE

Et afgørende træk ved den danske model er samarbejdskulturen. Modellen er karakteriseret ved, at man på langt de fleste arbejdspladser respekterer hinanden, og det gælder både, når medarbejdere og ledelse har sammenfaldende interesser – og når man ikke kan blive enige. Modellen baserer sig på en høj grad af tillid – og tilliden vedligeholdes i et system med køreplaner for både samarbejde og konflikt.



Læs videre om TR øverst på de følgende sider



Læs videre om AMR nederst på de følgende sider



ARBEJDSMILJØ- REPRÆSENTANTENS PLATFORM: TRIVSEL, ARBEJDSMILJØARBEJDET & SIKKERHED

Samarbejdet om trivsel og arbejdsmiljøarbejdet er forankret i lovgivning og aftaler. Dermed adskiller arbejdsmiljøarbejdet sig fra samarbejdssystemet, hvor rammerne er kollektive aftaler. Det betyder, at rammerne for samarbejdet om arbejdsmiljø gælder på alle danske arbejdspladser – selv dem uden overenskomstdækning. Dertil kommer, at rammerne for samarbejdet om arbejdsmiljø som hovedregel fastsættes af politikkerne og Folketinget og altså er lovgivning. Men der er dog mange overenskomster, der er dag også berør arbejdsmiljøarbejdet.

Man kan groft skitsere fire niveauer for information og involvering:

- **INFORMATION FRA LEDELSE TIL MEDARBEJDERREPRÆSENTANTER:** Ledelsen informerer envejs til medarbejdere eller medarbejderrepræsentanter
- **INFORMATION OG DRØFTELSE:** Der informeres gensidigt fra ledelse til medarbejdere og omvendt om forhold med betydning for arbejds-, personale-, arbejdsmiljø- og samarbejdsforhold på arbejdspladsen.
- **MEDINDFLYDELSE:** Ledelsen informerer og drøfter tiltag med medarbejderrepræsentanter, men træffer selv i sidste instans beslutninger.
- **MEDBESTEMMELSE:** Ledelsen diskuterer tiltag med medarbejderrepræsentanter og træffer beslutninger i samråd med medarbejdere/medarbejderrepræsentanter.

En almindelig forventning fra medarbejderside er at få medbestemmelse – mens ledelsen typisk kan trække grænsen for medarbejderinvolvering ved medindflydelse. Her røres nemlig ved ledelsesretten, og det ønskes relativt få ledere at diskutere. Men i praksis er der ofte tale om en udveksling; hvis ledelsen giver mere indflydelse og medbestemmelse, bliver I som medarbejdere også ofte mere engagerede og konstruktive i samarbejdet.

I de næste afsnit kan du læse nærmere om de formelle rammer omkring samarbejde og trivsel på private og offentlige arbejdspladser – herunder hvordan især samarbejdet og arbejdsmiljøarbejdet er forankret i forskellige regelsæt, og hvad det betyder for dit virke som tillidsrepræsentant.

Arbejdsmiljøloven indeholder en række minimumbestemmelser for det fysiske og psykiske arbejdsmiljø og sætter nogle retningslinjer for inddragelse af tillidsvalgte og ansvarsfordelingen omkring sikring af sikkerhed, sundhed og trivsel på arbejdspladsen. Det er ledelsens ansvar, at arbejdsmiljøet på arbejdspladsen lever op til reglerne, men arbejdsmiljøloven fastslår samtidigt, at sikkerheds- og sundhedsarbejdet skal være et samarbejde mellem ledelse og medarbejdere. Loven sætter spillereglerne for den årlige arbejdsmiljødrøftelse. Den definerer opgaverne for ledelsen, arbejdsmiljørepræsentanten og de ansatte – både når det kommer til de daglige opgaver om sikring af arbejdsmiljøet, og når det gælder de mere strategiske og overordnede opgaver omkring arbejdsmiljøet på arbejdspladsen. Arbejdsmiljøloven indeholder også regler for etablering af formelle arbejdsmiljøudvalg, og hvad der gør sig gældende på arbejdspladser uden formelle udvalg.

Selv om Arbejdsmiljøloven er grundlaget for arbejdsmiljøarbejdet, fylder arbejdsmiljø og trivsel stadig mere i kollektive overenskomster og aftaler. I løbet af de seneste 20 år er der i arbejdsmiljøloven blevet åbnet op for, at stadig flere beslutninger omkring trivsel og arbejdsmiljø kan træffes lokalt på arbejdspladsen mellem ledelsen og de tillidsvalgte. Men aftalerne skal som minimum overholde arbejdsmiljølovens minimumsbestemmelser. Arbejdsmiljø er også ofte indskrevet som en vigtig del af MED-aftaler, hvor ledelsen og tillidsvalgte er forpligtiget til at drøfte arbejdsmiljøet i MED-udvalget. I langt de fleste overenskomster er arbejdsmiljøarbejdet nævnt, og det betyder, at samarbejdet om arbejdsmiljø ikke kun involverer arbejdsmiljørepræsentanten, men også tillidsrepræsentanten.

Læs videre om TR
øverst på siden



RAMMERNE FOR SAMARBEJDET PÅ **PRIVATE** ARBEJDSPLADSER

På private arbejdspladser finder det formelle samarbejde mellem ledelsen og medarbejdere ofte sted i en række udvalg, hvor der sidder repræsentanter fra ledelsen og fra medarbejdersiden. Nogle arbejdspladser er for små til at have samarbejdsudvalg eller lignende, andre har en lang række af udvalg.

De udvalg, der findes, er:

- SU – samarbejdsudvalg
- Kombinerede samarbejds- og arbejdsmiljøudvalg (fx MED-udvalg)
- Virksomhedsnævn
- A/S bestyrelser og andre bestyrelser
- Europæiske samarbejdsudvalg
- Arbejdsmiljøorganisationen

Selv om din arbejdsplads ikke har et udvalg, kan det godt være, at I formelt har retten til at have et udvalg. Således siger samarbejdsaftalen mellem DA og LO (i dag FH), at man kan forlange at have et samarbejdsudvalg, hvis der er 35 eller flere ansatte på arbejdspladsen. På statens område skal I være 25 eller flere. Hvis I opfylder disse krav og ikke har et udvalg, er det en god idé at få et udvalg op og stå. Det er nemlig ofte gennem udvalg, at I kan få indflydelse.

Læs videre om AMR
nederst på siden



ARBEJDSMILJØLOVEN - ARBEJDSMILJØARBEJDETS GRUNDLOV

Arbejdsmiljøloven gælder for alle danske arbejdspladser. Grundlaget for samarbejdet omkring arbejdsmiljø er "Bekendtgørelse om samarbejde om sikkerhed og sundhed", udstedt af Arbejdstilsynet. Her fremgår det, at der på arbejdspladser med færre end 10 medarbejdere løbende skal være en dialog mellem ledelse og medarbejdere om arbejdsmiljø. På arbejdspladser med mere end 10 ansatte skal der etableres en arbejdsmiljøorganisation, hvor kernen er en eller flere arbejdsmiljøgrupper, bestående af en leder og en arbejdsmiljørepræsentant. Er der tale om arbejdspladser med mere end 35 ansatte er kravet, at der etableres en arbejdsmiljøorganisation bestående af minimum to niveauer – dvs. en eller flere arbejdsmiljøgrupper, som varetager de daglige opgaver omkring sikkerhed og sundhed samt et eller flere arbejdsmiljøudvalg, der tager hånd om de mere overordnede arbejdsmiljøopgaver.

På arbejdspladser med en arbejdsmiljøorganisation skal ledelsen hvert år i samarbejde med de tillidsvalgte drøfte og udarbejde en plan for sikkerhed og sundhed på arbejdspladsen – også kaldet den årlige drøftelse. Ledelsen skal endvidere skriftligt kunne dokumentere, at den årlige drøftelse om arbejdsmiljø har fundet sted. Derudover er der lovkrav om, at der laves en arbejdspladsvurdering – en APV – mindst hvert tredje år. Hvis arbejdspladsen gennemgår store forandringer, både med arbejdets tilrettelæggelse (ny teknik, nye funktioner) eller ombygning eller flytning til nye lokaler, skal der laves en ny APV. Kravet om APV omfatter både det fysiske og psykiske arbejdsmiljø. Mange arbejdspladser vælger dog ofte at adskille de to processer og gennemfører derfor særskilte APV'er for henholdsvis det

Sammensætningen af udvalg varierer. Inden for det private område er kombinerede samarbejds- og arbejdsmiljøudvalg kun blevet anvendt i begrænset omfang. Det mest udbredte er stadig at have en særskilt arbejdsmiljøorganisation og en særskilt samarbejdsorganisation. På private arbejdspladser består såvel samarbejdsudvalg som arbejdsmiljøorganisationen af lige mange medlemmer fra lederside og medarbejderside. Den samlede størrelse af fx samarbejdsudvalget varierer dog alt efter, hvor stor virksomheden er. Du kan læse mere om de forskellige formelle udvalg – herunder betingelserne for at have sådanne udvalg – i opslagsværket bagerst i bogen.

Det er i udvalgene, at ledelsen som minimum informerer om arbejdspladsens udvikling, om nye organisatoriske tiltag, om større ansættelses- og afskedigelsesrunder, arbejdsmiljøet etc. Det kan være i samarbejdsudvalg, arbejdsmiljøudvalg, virksomhedsnævn eller i kombinerede samarbejds- og arbejdsmiljøudvalg. Det sidste er udvalg, hvor man har slået arbejdsmiljøudvalget og samarbejdsudvalget sammen til ét udvalg, som det også kendes fra MED-udvalgene i den offentlige sektor. Fordelen er, at man her kan diskutere forhold, der berører både samarbejdet og arbejdsmiljøet.

På nogle mindre arbejdspladser har man måske ikke formelle samarbejdsudvalg eller arbejdsmiljøudvalg, men alligevel er der som regel opbygget nogle strukturer for samarbejdet, ligesom der ifølge arbejdsmiljøloven som minimum skal være en løbende dialog om arbejdsmiljøarbejdet. Uanset arbejdspladsens størrelse er arbejdsgiverne underlagt mange af de samme forpligtigelser for information og høring som på store arbejdspladser med formelle udvalg.



Formålet med bekendtgørelsen er at sikre arbejdsmiljøet gennem samarbejde mellem ledelse og medarbejdere eller sagt med andre ord:

- § 2 Sikkerheds- og sundhedsarbejdet i virksomheden gennemføres gennem samarbejde mellem arbejdsgiveren, arbejdslederne og de øvrige ansatte.
- § 2 stk. 2 Samarbejdet skal skabe rammer for de strategiske og de operationelle arbejdsmiljøopgaver i virksomheden. Med strategisk menes de overordnede, planlagte, fremadrettede og koordinerende opgaver, jf. § 17, stk. 2. Med operationel menes de daglige opgaver, jf. §§ 18, stk. 2 og 19.

psykiske og fysiske arbejdsmiljø. Her skal du som arbejdsmiljørepræsentant være opmærksom på, at det psykiske også er en del af arbejdsmiljøet og ikke kun et emne for ledelsen eller HR afdeling.

Arbejdsmiljøloven fastslår, at der som minimum skal sidde en repræsentant fra ledelsen og en repræsentant for medarbejderne i arbejdsmiljøorganisationen. Loven giver også mulighed for, at ledelsen i samarbejde med arbejdsmiljørepræsentanterne og medarbejderne kan fastsætte det nødvendige antal medlemmer og arbejdsmiljøgrupper. Det kan gøres ud fra en række forhold som arbejdspladsens ledelsesstruktur, størrelse, geografiske beliggenhed, arbejdsmiljøforhold, særlige ansættelsesformer mv. Der er dog lovkrav om, at antallet af arbejdsmiljørepræsentanter fastsættes på en måde, så alle medarbejdere kan komme i kontakt med deres arbejdsmiljørepræsentanter og drøfte arbejdsmiljøforhold inden for deres normale arbejdstid. Det er også vigtigt, at antallet af arbejdsledere i arbejdsmiljøorganisationen afspejler viden om arbejdspladsens produktion og ydelser.

Læs videre om TR
øverst på siden



GRUNDLOVEN FOR SAMARBEJDET I DEN **PRIVATE** SEKTOR - SAMARBEJDSAFTALEN

Samarbejdsaftalen mellem LO (i dag FH) og DA var den første aftale om samarbejds form og struktur. Den er en grundlov for samarbejdet på private arbejdspladser, og den har dannet grundlaget for andre aftaler om samarbejde på andre hovedområder. Samarbejdsaftalen fastsætter de overordnede regler for samarbejde, information og høring på private arbejdspladser, men gælder kun på overenskomstdækkede arbejdspladser. Samarbejdsaftalen, og de dertilhørende lokale aftaler, kan derfor være gode at støtte sig op ad, hvis du som tillidsrepræsentant synes, at du får for lidt information fra ledelsen eller ikke inddrages i beslutningerne på din arbejdsplads.

Et helt afgørende element i Samarbejdsaftalen er, at virksomheder med 35 eller flere ansatte kan nedsætte et samarbejdsudvalg med medlemmer fra både ledelses- og medarbejderside. Samarbejdsudvalget bruges især til løbende informationsudveksling mellem ledelsen og de tillidsvalgte. I Samarbejdsaftalen hedder det at:

Det påhviler virksomhedens ledelse – med henblik på arbejdet i samarbejdsudvalget – løbende at informere udvalget om virksomhedens:

- Økonomiske situation og fremtidsudsigter, herunder bl.a. ordre- og markedssituationen samt produktionsforhold.
- Beskæftigelsesforhold.
- Større ændringer og omlægninger bl.a. i anvendelse af ny teknologi i produktionen og administrationen, herunder i data maskinbaseret teknologi og systemer.

Omvendt har også de tillidsvalgte en forpligtelse, idet der står:

- Ligeledes påhviler det medarbejdernes repræsentanter at holde samarbejdsudvalget orienteret om forhold på arbejdspladsen, som har betydning for samarbejdsklimaet.

Læs videre om AMR
nederst på siden



Arbejdsmiljøloven er den samme for såvel offentlige som private arbejdspladser. Arbejdsmiljø og trivsel reguleres som nævnt også i stigende grad gennem kollektive overenskomster og aftaler, og indskrives i varierende grad som vigtige punkter i MED-aftaler på det kommunale og regionale område og i samarbejdsaftaler, der dækker det statslige område og den private sektor. I takt med den udvikling bliver rammerne for trivsel og arbejdsmiljøet ofte forskellige, ikke kun på tværs af offentlige og private arbejdspladser, men også mellem det statslige område og den kommunale og regionale sektor. I de næste afsnit kan du læse mere om forskellene på rammerne for trivsel og arbejdsmiljø på offentlige og private arbejdspladser, og hvad det betyder for dit virke som tillidsvalgt.

RAMMERNE FOR TRIVSEL & ARBEJDSMILJØ- ARBEJDET PÅ **PRIVATE** ARBEJDSPLADSER

På private arbejdspladser organiseres arbejdsmiljøarbejdet typisk i en arbejdsmiljøorganisation, hvor virksomhederne tager udgangspunkt i Arbejdsmiljølovens regler. Her er der krav om, at der etableres en arbejdsmiljøorganisation på arbejdspladser med mere end 10 ansatte. Det er desuden et lovkrav, at der på arbejdspladser med mere end 35 ansatte oprettes såvel et arbejdsmiljøudvalg som arbejdsmiljøgrupper.

Samarbejdsaftalen på det private område giver mulighed for, at arbejdsmiljø kan drøftes i regi af

Samarbejdsudvalget er et afgørende forum for samarbejde på større virksomheder. Ud over deres informationspligt om forskellige forhold er ledelsen også forpligtiget til at inddrage samarbejdsudvalget, når det gælder tilrettelæggelse af principper for personalepolitikken, lokale arbejds- og velfærdsforhold samt udarbejdelse af principper for efteruddannelse, seniorpolitik, ligebehandling, arbejdsrelateret stress mv. Den præcise sammensætning af samarbejdsudvalget fremgår også af Samarbejdsaftalen. Samarbejdsaftalen påbyder, at der på mindre virksomheder skal være et godt samarbejds miljø, selv om det måske foregår uformelt, fordi der ikke er medarbejdere nok til at etablere et samarbejdsudvalg. Ledelsen er altså også her forpligtet til at informere og høre medarbejderne.

SAMARBEJDSAFTALEN MELLEM LO OG DA

Den første samarbejdsaftale blev indgået i 1947 mellem LO og DA.

Aftalen var et resultat af flere årtiers diskussioner på det politiske niveau om indførelse af såkaldte 'bedriftsråd', som man havde i andre lande. I de oprindelige forslag til bedriftsråd havde medarbejdersiden betydelig indflydelse på ledelsesmæssige beslutninger – altså på ledelsesretten.

I samarbejdsaftalen fra 1947 (og de senere versioner) fremhæves en løbende dialog mellem ledelse og medarbejdere – men uden særligt vidtgående formelle muligheder for medbestemmelse for medarbejdersiden. Siden 1947 er den oprindelige samarbejdsaftale blevet revideret, bl.a. med tilføjelser om ligestilling og indførelse af ny teknologi. Den seneste er fra 2006.

Der findes i dag samarbejdsaftaler på mange områder, både i det offentlige og i det private. Når der refereres til 'Samarbejdsaftalen', tænkes der dog som regel på samarbejdsaftalen mellem DA og LO (nu FH).

samarbejdsudvalget. Helt konkret foreskriver Samarbejdsaftalen, at samarbejdsudvalgets overordnede opgave er at udvikle samarbejdet overalt i virksomheden. Det sker blandt andet ved, at samarbejdsudvalget tilvejebringer og bevarer gode og rolige arbejds- og beskæftigelsesforhold, øger medarbejdernes trivsel og tryghed samt sikrer en dialog om fravær og forebyggelse af sygdom på arbejdspladsen.

Flere kollektive overenskomster og aftaler indeholder endvidere bestemmelser om arbejdsmiljøforhold og giver mulighed for, at parterne lokalt kan omorganisere virksomhedernes sikkerheds- og sundhedsarbejde. Emner som arbejdsrelateret stress, mobning og chikane er også ofte overenskomststof eller er indskrevet i samarbejdsaftaler på det private område. Dette er en følge af parternes implementering af europæiske aftaler i deres overenskomster og samarbejdsaftaler. Det betyder blandt andet, at ledelse og tillidsrepræsentanter i henhold til de europæiske aftaler er forpligtiget til at udvikle, drøfte og overvåge procedurer for forebyggelse og håndtering af arbejdsrelateret stress, mobning og chikane i regi af overenskomstsyste met eller samarbejdssystemet.

At arbejdsmiljøarbejdet i dag er en del af overenskomsterne betyder også, at der er mulighed for at løse uenigheder mellem parterne om arbejdsmiljøet via faglig voldgift eller i Arbejdsretten.

RAMMERNE FOR SAMARBEJDE PÅ OFFENTLIGE ARBEJDSPLADSER

På offentlige arbejdspladser er rammerne for det formelle samarbejde mellem ledelse og medarbejdere forskellige, alt efter om der er tale om statslige arbejdspladser eller kommunale og regionale arbejdspladser. Der findes en lang række formelle samarbejdsfora på offentlige arbejdspladser. Det drejer sig om:

- SU – samarbejdsudvalg
- MED – medindflydelses- og medbestemmelsesudvalg
- Personalemøder med MED-Status
- Arbejdsmiljøorganisationen
- TRIO

Sammensætningen af udvalgene varierer også på tværs af de offentlige arbejdspladser. Udvalgene kan være sammensat af lige mange fra ledersiden og fra medarbejdersiden, men nogle steder har man valgt fx at have tre ledere og fem medarbejderrepræsentanter i udvalgene.

Du kan læse mere om de forskellige formelle udvalg – herunder betingelserne for at have sådanne udvalg – i opslagsværket.

Læs videre om TR øverst på siden



Læs videre om AMR nederst på siden



RAMMERNE FOR TRIVSEL & ARBEJDSMILJØ-ARBEJDET PÅ OFFENTLIGE ARBEJDSPLADSER

I den offentlige sektor giver MED-aftalen på det kommunale og regionale område og Samarbejds-aftalen på statens område forskellige muligheder for, at du som tillidsvalgt kan drøfte arbejdsmiljø og trivsel på udvalgmøder, som ofte ligger ud over Arbejdsmiljølovens minimumsrettigheder.

KOMMUNALE & REGIONALE ARBEJDS-PLADSERS RAMMER FOR ARBEJDSMILJØ-ARBEJDET

På det kommunale og regionale område foreskriver MED-aftalen, at der er en gensidig pligt mellem ledelsen og tillidsvalgte til at informere og drøfte alle forhold af betydning for arbejds-, personale- samarbejds- og arbejdsmiljøforhold. Her er der blandt andet krav om, at dagordenen i Hoved-MED-udvalget til enhver tid afspejler blandt andet aktuelle arbejdsmiljøforhold, som er særligt væsentlige for arbejdspladsen. MED-aftalen fastslår endvidere i paragraf 8 stk. 1:

GRUNDLOVE FOR SAMARBEJDET I DEN OFFENTLIGE SEKTOR

MED-aftaler i kommuner og regioner og samarbejdsaftaler på statens område er grundlaget for det daglige samarbejde på overenskomstdækkede arbejdspladser. Aftalerne udstikker retningslinjerne for de formelle udvalg for samarbejde, som man kan eller skal nedsætte. MED-aftalerne og samarbejdsaftalerne sætter også rammerne for, hvordan ledelsen kan udøve ledelsesretten, og angiver de minimumsrettigheder, der gør sig gældende, når det kommer til medbestemmelse, medindflydelse og information for dig som tillidsrepræsentant og dine kolleger.

På kommunale og regionale arbejdspladser er udvalg omkring samarbejde og arbejdsmiljø slået sammen i et udvalg – MED-udvalg. På statens område foregår drøftelser omkring arbejdsmiljø og samarbejde typisk særskilt i henholdsvis samarbejdsudvalg og arbejdsmiljøudvalg. Men der kan også her være et vist overlap: Arbejdsmiljø er fx indskrevet som et særskilt punkt i samarbejdsaftalen på det statslige område. Derudover er kravene til oprettelsen af fx samarbejdsudvalg på statslige arbejdspladser noget anderledes end i den kommunale og regionale sektor, ligesom sammensætningen af medarbejder- og ledelsesrepræsentanter også varierer. Fælles for de forskellige udvalg er dog, at, ledelsen som minimum skal informere om arbejdspladsens udvikling, om nye organisatoriske tiltag, om større ansættelses- og afskedigelsesrunder, arbejdsmiljø etc. Det kan være i samarbejdsudvalg, arbejdsmiljøudvalg eller i MED-udvalg.



§ 8 stk. 1

Når én af parterne ønsker det, skal der snarest muligt indledes drøftelser med henblik på fastlæggelse af retningslinjer. Der skal fra begge parter side udvises positiv forhandlingsvilje og søges opnået enighed.

MED-aftalen giver mulighed for, at ledelsen og tillidsvalgte kan forhandle og indgå aftaler om det fysiske og psykiske arbejdsmiljø, men understreger samtidig, at Arbejdsmiljølovens minimumsbestemmelser skal overholdes. Indgås der lokalaftaler om ændring af arbejdsmiljøarbejdets organisering, skal omorganiseringen styrke og effektivisere arbejdsmiljøarbejdet. Aftalen skal desuden beskrive aktiviteter og metoder til at opnå de opsatte mål samt en procedure for ændringer af arbejdsmiljøarbejdets organisering. Aftalen skal være skriftlig.

Arbejdsmiljø er således en integreret del af MED-systemet og giver såvel arbejdsmiljørepræsentanter som tillidsrepræsentanter en platform for medindflydelse og medbestemmelse på arbejdsmiljøet. Det er noget anderledes i den statslige sektor.

Læs videre om TR
øverst på siden



KOMMUNALE OG REGIONALE ARBEJDSPLADSERS RAMMER FOR SAMARBEJDE OG MEDINDFLYDELSE

I kommuner og regioner er grundloven for samarbejdet MED-aftalen – hvor MED står for medindflydelse og medbestemmelse. Formålet med aftalen er at sikre gode rammer for samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere i kommuner og regioner og sikre alle medarbejders ret til medindflydelse og medbestemmelse – eller som det hedder i § 2



FORMÅL § 2:

§ 2 stk. 1

Denne rammeaftale skal skabe grundlag for forbedring og udvikling af samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere i [kommuner og regioner].

§ 2 stk. 2

Den lokale aftale skal sikre, at alle medarbejdere har ret til medindflydelse og medbestemmelse. Formen og strukturen for udøvelsen af medindflydelsen og medbestemmelsen aftales på grundlag af en drøftelse af medindflydelsens og medbestemmelsens formål og indhold.

MED-aftalen er en rammeaftale, og det betyder, at rammerne er lagt centralt – men at disse rammer skal udfyldes lokalt. Det betyder, at tillidsvalgte og deres organisationer sammen med ledelsen lokalt i kommuner og regioner skal udarbejde en lokal aftale, hvori bestemmelserne for medbestemmelse og medindflydelse præciseres. Det går ikke altid uden problemer. Særligt når grænserne for medbestemmelse diskuteres, kan det være svært at nå til enighed. Ledelsen vil som

Læs videre om AMR
nederst på siden



STATSLIGE ARBEJDSPLADSERS RAMMER FOR ARBEJDSMILJØARBEJDET

På statslige arbejdspladser er samarbejdsorganisationen og arbejdsmiljøorganisationen ofte adskilte udvalg med hver deres regelsæt. På statslige arbejdspladser med 10 eller flere ansatte skal der oprettes en arbejdsmiljøorganisation. På statslige arbejdspladser med 35 eller flere ansatte skal arbejdsmiljøorganisationen bestå af både et arbejdsmiljøudvalg og et passende antal underliggende arbejdsmiljøgrupper. Inden for rammerne af arbejdsmiljøorganisationen er ledelsen og arbejdsmiljørepræsentanten forpligtiget til at samarbejde om at sikre et godt arbejdsmiljø. En vigtig del af det arbejde er blandt andet den lovpligtige APV og den årlige arbejdsmiljødrøftelse.

Statens Samarbejdsaftale indeholder også en række forhold omkring arbejdsmiljø. Fx er en række EU-direktiver og europæiske aftaler om arbejdsmiljø implementeret gennem Statens Samarbejdsaftale. Det drejer sig blandt andet om EU-direktivet om information og høring samt de euro-

regel gerne give information og måske også medindflydelse – men trækker ofte grænsen ved medbestemmelse, når de personalepolitiske retningslinjer skal fastlægges. Udarbejdelse af principper for forebyggelse og håndtering af sygefravær, arbejdsrelateret, vold, mobning og chikane er nogle af de temaer, hvor MED-udvalget skal inddrages. Det kan ikke fraviges ved lokalaftaler i henhold til MED-aftalen.

MED-AFTALEN

I 1996 indgik parterne på det amtskommunale område (nu kommuner og regioner) en rammeaftale om medindflydelse og medbestemmelse – i daglig tale kaldet MED-aftalen. Aftalen stillede krav om, at der senest 15. februar 1997 i alle amter (de senere regioner) og kommuner skulle nedsættes et forhandlingsorgan til diskussion af oprettelse af MED-udvalg.

Formålet med aftalen var at diskutere nye strukturer for medindflydelse og medbestemmelse – men et vigtigt element i aftalen var, at man også kunne slå samarbejdsudvalget sammen med arbejdsmiljøudvalget.

I mange kommuner og amter diskutererede forhandlingsorganet i flere år, om man ville have MED-udvalg eller fastholde traditionelle samarbejdsudvalg og arbejdsmiljøudvalg.

Alle kommuner og regioner har i dag overordnet en MED-struktur – men i enkelte forvaltninger i nogle kommuner samt på niveauer under MED-hovedudvalgsniveau har man fastholdt en traditionel model med adskilt samarbejdsudvalg og arbejdsmiljøudvalg.

pæiske aftaler om henholdsvis arbejdsrelateret stress fra 2004 og aftalen om vold, mobning og chikane fra 2007. Samarbejdsaftalen foreskriver, at samarbejdsudvalget blandt andet skal drøfte medarbejdertilfredshed, arbejdsrelateret stress og mobning, chikane og vold. Derudover fremgår det af Samarbejdsaftalen, at der kræves enighed mellem parterne i samarbejdsudvalget om at fastlægge retningslinjer. Hvis ikke man kan nå til enighed, giver Samarbejdsaftalen lederen mulighed for at fastsætte de nødvendige retningslinjer. Det betragtes som brud på Samarbejdsaftalen, hvis der ikke udvises positiv vilje i forsøget på at nå til enighed. Som tillidsrepræsentant er du således forpligtiget til at udvise samarbejdsvilje i arbejdet i Samarbejdsudvalget.

Det fremgår endvidere af Samarbejdsaftalen, at alle statslige arbejdspladser skal udføre en medarbejdertilfredshedsundersøgelse (MTU) hvert tredje år. Samarbejdsudvalget skal deltage i planlægningen og gennemførelsen af en MTU, som ud over medarbejdernes tilfredshed også skal omfatte trivsel og det psykiske arbejdsmiljø. Det betyder, at ikke kun arbejdsmiljørepræsentanten, men også tillidsrepræsentanten har krav på at blive inddraget i udviklingen af arbejdsmiljøet og trivslen på jeres arbejdsplads.



Kommuner og regioner er store enheder, og det betyder, at MED-systemet har mange niveauer. Der findes typisk tre niveauer:

- Niveau 1 er MED-hovedudvalg, hvor de store linjer for regionen eller kommunen lægges
- Niveau 2 er MED-udvalg på forvaltningsniveau, områdeniveau eller sektorniveau
- Niveau 3 er MED-udvalg på institutionsniveau.

Endelig findes der på nogle kommunale og regionale arbejdspladser personalemøder med MED-status. På nogle kommunale arbejdspladser kan der lokalt på enkelte institutionerne være særskilte samarbejdsudvalg og arbejdsmiljøudvalg.

Kommunikationen mellem underudvalg og hovedudvalg er afgørende for, at alle kan holde sig informeret – og kommunikationen går begge veje. Ifølge MED-rammeaftalen skal det sikres, at strukturen giver reel mulighed for indflydelse og medbestemmelse og ikke bare en formel indflydelse (§ 4 i MED-aftalen).

I MED-systemets øverste udvalg – hoved-MED-udvalget – er repræsentationen af samarbejds- og arbejdsmiljøudvalg altid sammenlagt. Men når det gælder forhandlingerne om størrelsen af dette udvalg, kan der opstå diskussioner; mange ledelser ser nemlig sammenlægning af udvalgene som en mulighed for at reducere i det samlede antal tillidsvalgte – i forventning om, at et sammenlagt udvalg vil have færre tillidsvalgte, end man samlet havde i samarbejdsudvalget og arbejdsmiljøudvalget. Hvordan sammensætningen er på andre niveauer, fastsættes i den lokale MED-aftale eller personalemøder med MED-status.

MED-HOVEDUDVALGETS HOVEDOPGAVER ER:

- at udmønte MED-aftalen
- at udfylde rammeaftaler
- at informere om, drøfte og udarbejde retningslinjer for arbejds-, personale-, samarbejds- og arbejdsmiljøforhold
- at mødes en gang om året med det politiske udvalg for at drøfte budgetter
- hvert andet år at gennemføre en strategisk drøftelse af indsatsområder i MED-udvalget.

Inden for rammerne af den centrale MED-aftale forskrives det, at MED-systemet skal matche ledelsesstrukturen på en given arbejdsplads. Det betyder, at man fx i den lokale aftale kan beslutte, at der på bestemte lokale områder er en to-strengt struktur med adskilte samarbejdsudvalg og arbejdsmiljøudvalg, selv om der på centralt plan er en enstrengt struktur. Det kan fx være på områder, hvor medarbejdere eller ledelse finder, at arbejdsmiljøarbejdet bedst varetages i eget udvalg.

Endelig er der eksempler på formaliserede organer som TRIO, der som udgangspunkt består af leder, tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant. TRIO oprettes typiske på arbejdspladser, som ikke har et lokalt MED-udvalg, og hvor HovedMED vurderer, at medarbejdernes afstand til formel medinddragelse i det decentrale MED-udvalg er for stor. Typisk er TRIO hverken reguleret gennem lovgivning eller overenskomster, og det er ofte et uformelt samarbejdsforum, hvor leder, tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant kan drøfte presserende spørgsmål relateret til personale- og arbejdsmiljøforhold.

STATSLIGE ARBEJDSPLADSERS RAMMER FOR SAMARBEJDE

På statens område har man en samarbejdsaftale, 'Cirkulære om aftale om samarbejde og samarbejdsudvalg i statens virksomheder og institutioner'. Her skal være 25 eller flere medarbejdere for, at et udvalg kan kræves etableret.



FORMÅLET MED AFTALEN ER IFØLGE §1:

§ 1stk. 1

At fastlægge rammer for samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere med henblik på at involvere medarbejderne i arbejdet med arbejdspladsens mål og strategi.

§ 1stk. 2

At fastlægge personalepolitiske rammer, som fremmer kompetenceudvikling, og som skaber lyst og motivation til at opfylde arbejdspladsens målsætning.

§ 1stk. 3

At medvirke til at skabe de bedst mulige arbejdsvilkår og et godt arbejdsmiljø.

Det fremgår endvidere af statens Samarbejdsaftalen, at samarbejdsudvalget fx skal inddrages i udarbejdelse af retningslinjer og indsatser for forebyggelse og håndtering af forskelsbehandling, arbejdsrelateret stress, vold, mobning og chikane samt udvikling af retningslinjer for kompetenceudvikling. Aftalen giver også mulighed for lokalt at aftale en anden organisering af arbejdsmiljøarbejdet, fx ved at sammenlægge samarbejdsudvalg og arbejdsmiljøorganisation. Detaljer om disse muligheder findes i § 8, og hele aftalen findes på Medarbejder- og Kompetencestyrelsens hjemmeside.



KAPITEL 4 | PRAKSIS

SAMARBEJDET OM DEN GODE ARBEJDSPLADS

TILLIDSREPRÆSENTANTENS & ARBEJDSMILJØREPRÆSENTANTENS FÆLLES MÅL, MEN FORSKELLIGE ROLLER

Som tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant har i hver jeres platform for indflydelse på samarbejdet, trivslen og arbejdsmiljøet på arbejdspladsen. Som det fremgår af del 1, er rammerne for det daglige arbejde og samarbejde med kolleger og ledelsen forskellige. Det betyder også, at jeres opgaver og roller er forskellige.

I denne del af kapitlet kan du læse mere om, hvad der forventes af dig som tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant, og hvordan I løser jeres forskellige praktiske opgaver. Du kan også læse om, hvordan I som tillidsvalgte i fælleskab kan samarbejde om at forbedre samarbejdet med ledelsen, kollegernes trivsel og arbejdsmiljøet.

PRAKSISDELEN GENNEMGÅR FØLGENDE SPØRGSMÅL:

- Hvordan samarbejder du med kolleger, ledelse og andre tillidsvalgte om den gode arbejdsplads, hvor alle trives og samarbejdet fungerer?
- Hvad er tillidsrepræsentantens opgaver omkring samarbejde, trivsel og arbejdsmiljø?
- Hvad er arbejdsmiljørepræsentantens opgaver omkring samarbejde, arbejdsmiljø og trivsel?
- Hvilke værktøjer kan du trække på?
- Hvordan sikres indflydelse og medbestemmelse i dagligdagen?
- Hvordan bidrager de tillidsvalgte og kollegerne i fællesskab til den gode arbejdsplads?

TILLIDSVALGTE & OPGAVERNE OM SAMARBEJDE, TRIVSEL & ARBEJDSMILJØ

Selv om du som enten tillidsrepræsentant eller arbejdsmiljørepræsentant har en række hovedopgaver og arbejder under forskellige rammer, vil der være en lang række forhold, hvor udfordringerne på arbejdspladsen kræver et tæt samarbejde mellem tillidsrepræsentanten og arbejdsmiljørepræsentanten. Det gælder især det psykiske arbejdsmiljø, men også større organisatoriske forandringer på arbejdspladsen som nye arbejdsorganiseringer, udlicitering, introduktion af ny teknologi eller afskedigelser. Den type beslutninger kan også på sigt få betydning for arbejdsmiljøet, behovet for kompetenceudvikling, samarbejdskulturen og forhandlingsklimaet på arbejdspladsen. Et godt og velfungerende samarbejde mellem tillidsvalgte, medarbejdere og ledelsen, præget af gensidig tillid og respekt er gode forudsætninger for at skabe en god arbejdsplads.

AFTALER I STEDET FOR REGLER – DET PSYKISKE ARBEJDSMILJØ

I forhold til det psykiske arbejdsmiljø gælder den særlige undtagelse, at Arbejdstilsynet ikke fører tilsyn, hvis virksomheden kan dokumentere, at der er indgået en aftale mellem parterne på det pågældende område. Du skal altså vide om de landsdækkende organisationer, du er medlem af, har indgået en aftale.

På det offentlige område kan Kommunernes Landsforening (KL) indgå aftale med 3F's hovedforbund på vej- og park området i kommunerne. En enkelt kommune kan ikke indgå aftale med det lokale 3F kontor i området.

Man kan lave aftaler om hele det psykiske arbejdsmiljø eller en mindre del. Fx findes der en aftale om mobning og seksuel chikane mellem Dansk Handel & Service og Handelskartellet fra 2003.

DI og CO-Industri har indgået den såkaldte TEK–SAM aftale. Den afgrænser sig til de områder af det psykiske arbejdsmiljø, der ligger uden for det, som Arbejdstilsynet må afgive reaktioner omkring, og begrænser derfor ikke Arbejdstilsynets tilsynsforpligtigelse. TEK–SAM aftalen er blevet en ramme for et tæt samarbejde mellem de to parter om at vejlede og støtte virksomhedernes arbejde med at udvikle et godt arbejdsmiljø. Er du indenfor for dette område, kan du hente støtte og vejledning fra de samarbejdskonsulenter, der arbejder inden for aftalens rammer.

LEDELSESTYPER & STRATEGIER

Som tillidsrepræsentant eller arbejdsmiljørepræsentant indgår du i samarbejde med dine kolleger i den daglige dialog med ledelsen om driften. Du kan som arbejdsmiljørepræsentant eller tillidsrepræsentant også blive involveret i strategiske beslutninger og økonomiske beslutninger, og dermed får du og dine kolleger større indsigt i, hvorfor ledelsen handler, som den gør. Den fælles forståelse kan være grundlaget for løsninger, som I på begge sider kan se fordele i. Det betyder ikke, at alle uenigheder er væk; der er stadig nogle grundlæggende interesseforskelle mellem arbejdsgivere og medarbejdere, og de kan udvikle sig til en konflikt. Men der findes systemer til at løse konflikter i overenskomssystemet, MED-systemet/SU-systemet og arbejdsmiljøsystemet. Det gennemgås nærmere i kapitel 6.

Som tillidsvalgt kan man møde mange forskellige former for ledelse, og de skal tackles forskelligt. Det samme gælder for dine kolleger, som kan have meget forskellige tilgange til samarbejde. Nogle medarbejdere og ledere er mere konfronterende og konfliktsøgende, mens andre søger dialogen. Nogle ledere holder fast i deres ledelsesret og ser fx udvalgs møder som et informationsforum snarere end et rum for udveksling af synspunkter. Andre ledes tilgang til samarbejde præges af ønsket om at få og bruge medarbejdernes inputs til at kvalificere beslutninger – måske endda i form af medbestemmelse. Det er derfor vigtigt, at du er opmærksom på, hvilken leder du står overfor og forsøger at forstå ledelsens og medarbejdernes tilgang til samarbejdet.



Du kan med fordel søge at kortlægge følgende forhold, når I står over for en udfordring på arbejdspladsen:

- Hvem er de vigtige aktører?
- Hvad er deres interesser?
- Hvordan opfattes samarbejdsklimaet eller konflikten på arbejdspladsen?
- Hvor kan der skabes alliancer og fælles mål?
- Hvilken viden skal du sikre, at alle har adgang til?

I din analyse af situationen vil du typisk møde forskellige ledere, som ofte kan inddeles i tre typer. De tre ledertyper har ofte en meget forskellig tilgang til inddragelse af tillidsvalgte og medarbejdere i organiseringen af arbejdet og de mere strategiske beslutninger for arbejdspladsen.

**1****DEN SAMARBEJDENDE
LEDELSE:**

Inddrager de tillidsvalgte og medarbejderne i organiseringen af arbejdet. Der kan være forskellige grader af inddragelse; i nogle tilfælde bliver du som tillidsvalgt og kollegerne taget med på råd ved større strategiske og økonomiske beslutninger. Den samarbejdende ledelse vil typisk have respekt for det faglige system og ser fagforeningen og de tillidsvalgte som samarbejdspartnere. Ofte er den type leder indstillet på at give mere medarbejderindflydelse, end der står i regler og aftaler om samarbejdet. Din opgave som tillidsrepræsentant er at trække ledelsen i den retning ved at vise, hvordan det faglige system og det gode samarbejde kan bidrage til arbejdspladsens udvikling.

2**DEN LEDELSESORIENTEREDE
LEDELSE:**

Nogle ledere holder godt fast i ledelsesretten og ønsker minimal inddragelse af medarbejderne. De følger aftaler og regler, men giver næsten aldrig mere information og indflydelse, end de er forpligtet til. Somme tider prøver den type ledere at omgå dig som tillidsvalgt og søge direkte kontakt med den enkelte medarbejder – fx ved at lave individuelle aftaler med den enkelte medarbejder. Din opgave som tillidsrepræsentant over for den type ledere er at fremhæve, hvad ledelsen kan få ud af at give medindflydelse og medbestemmelse til medarbejderne.

3**DEN KONFLIKTORIENTEREDE
LEDELSE:**

Der findes også ledere, som simpelt hen ikke ønsker samarbejde med de tillidsvalgte og deres organisationer. De fastholder helt og holdent deres ledelsesret. I forhold til sådan en ledelse må du som tillidsrepræsentant eller arbejdsmiljørepræsentant bruge alle de minimumsbestemmelser, der findes i MED-aftaler, samarbejds-aftaler, arbejdsmiljøregler, overenskomster og andre regelsæt til at løfte dine og kollegernes muligheder for indflydelse på arbejdspladsen. Her vil I kunne trække på fagforeningen. Det vil også være en god idé at bruge dine kolleger aktivt – vis ledelsen, at alle dine kolleger står bag dig, når du stiller krav.

Selv om tilliden er høj i forhold til den leder, du samarbejder med nu, så kan det være en god idé at få de ting, I har aftalt, på skrift. Så er du og dine kolleger sikret, hvis der skulle komme en ny ledelse, som har en lidt anden tilgang til samarbejdet med tillidsvalgte og medarbejdere.

Det er selvfølgelig lettest at have en samarbejdende ledelse – men selv hvis du har det udgangspunkt, kan du komme ud for, at ledelsen kan ændre sig. Du kan få en ny chef, eller din leder får måske nye retningslinjer for arbejdet på jeres arbejdsplads. Det kan ændre samarbejdet – måske positivt, måske negativt. Som tillidsvalgt kan du derfor komme ud for at skulle ændre taktik over for din ledelse, hvis den ændrer sig fra fx samarbejdsorienteret til ledelsesorienteret eller konfliktorienteret. Det kan være en god idé at tale både med dine kolleger, med andre tillidsvalgte og med din fagforening om, hvordan I bedst forholder jer til det.

Under alle omstændigheder er det vigtigt at holde sig for øje, at du og dine kolleger kan påvirke ledelsen. I kan tilrettelægge jeres kommunikation efter de argumenter, I har erfaringer med virker bedst over for netop jeres ledelse – og derigennem få dem til at lytte til jer og inddrage jer i beslutninger.

Samarbejdet på arbejdspladserne giver mulighed for indflydelse, men mulighederne indebærer også udfordringer. Hvad sker der for eksempel med samarbejdet, når det går mindre godt økonomisk i samfundet og på virksomheden – og der skal spares? Ydre forhold som fx økonomisk krise, faldende efterspørgsel på service eller produkter, krav om besparelser eller øget konkurrence kan pludselig ændre samarbejdsklimaet. Afskedigelsesrunder og andre svar på sådanne udfordringer kan slide på tilliden mellem ledelse og medarbejdere, fordi balancen i forhandlingerne ændres til ledelsens fordel. Som tillidsrepræsentant er man særligt udsat. Man kan blive presset af ledelsen i forhandlingerne. Hvilke vilkår skal man acceptere på kollegernes vegne? Skal man gå ned i løn for at bevare arbejdspladser? Og hvad nu, hvis ledelsen gerne vil involvere dig i afskedigelser? Dette kan udfordre dine relationer til både ledelse og kolleger, og det er vigtigt, at du som tillidsvalgt i det daglige til stadighed informerer dine kolleger og kommunikerer om, hvad der sker – så der er gennemsigtighed, og så det står klart, at du er dine kollegers repræsentant.

I de næste afsnit kan du læse om, hvad der mere konkret er dine opgaver som tillidsrepræsentant eller arbejdsmiljørepræsentant. Her gives der også eksempler på forhold, du skal være opmærksom på i dit arbejde, samt værktøjer du kan trække på. Sidst i kapitlet belyses mulighederne for samarbejde, ikke blot mellem tillidsrepræsentanten og arbejdsmiljørepræsentanten, men også med ledelse, kolleger og fagforening.



Læs videre om TR øverst på de følgende sider



TILLIDSREPRÆSENTANTENS OPGAVER: SAMARBEJDE OG INDFLYDELSE

Samarbejde og indflydelse er en forudsætning for at løse dine opgaver – og for at skabe en god og produktiv arbejdsplads.

I mange tilfælde vil du som tillidsrepræsentant også forhandle og indgå lokalaftaler. Flere overenskomster samt Samarbejdsaftalen og MED-aftalen har desuden åbnet op for, at arbejdsmiljøforhold kan drøftes og forhandles inden for rammerne af overenskomstsyste­met, samarbejdssyste­met og MED-syste­met. Du forventes derfor som tillidsrepræsentant at bidrage til at sikre og udvikle arbejdsmiljøet og trivslen på arbejdspladsen, selvom den type opgaver i udgangspunktet hører under arbejdsmiljørepræsentanten.



Læs videre om AMR nederst på de følgende sider



ARBEJDSMILJØREPRÆSENTANTENS OPGAVER: ARBEJDSMILJØ OG TRIVSEL

Som arbejdsmiljørepræsentant har du nogle helt konkrete opgaver, når det kommer til at sikre trivsel og arbejdsmiljø på arbejdspladsen. Du er kollegernes repræsentant i arbejdsmiljøorganisationen og har til opgave at forebygge arbejdsmiljøproblemer. Du er også med til at afdække eventuelle arbejdsmiljøproblemer og mistrivsel.

I det hele taget er en central opgave som arbejdsmiljørepræsentant at rådgive ledelsen i spørgsmål om trivsel og arbejdsmiljø. På daglig basis skal du sammen med ledelsen kontrollere, om arbejdsmiljøreglerne overholdes, og du skal bidrage til at forebygge ulykker og håndtere fravær og sygdom. Mere overordnet og langsigtet er vigtige opgaver som arbejdsmiljørepræsentant at sikre, at den årlige arbejdsmiljødrøftelse finder sted samt at sikre at der udarbejdes en APV. Herudover skal du medvirke, når ny teknologi eller nye arbejdsorganiseringer introduceres og bidrage til udviklingen af politikker for trivsel, sygefravær, fastholdelse af medarbejdere mv.

De nærmere betingelser for samarbejdet med ledelsen findes i Samarbejdsaftaler og MED-aftaler, og særligt inden for MED-systemet findes der som regel lokale MED-aftaler med retningslinjer for samarbejdet. I kapitel 5 om forhandlinger gennemgås mere detaljeret, hvordan du indhenter mandat hos kollegerne og forhandler med ledelsen. I det følgende diskuteres mere overordnet, hvad det vil sige at samarbejde på private og offentlige arbejdspladser – og vi ser nærmere på forhold, der udgør særlige udfordringer i samarbejdet.

DINE OPGAVER SOM TILLIDSREPRÆSENTANT ER BLANDT ANDET AT:

- Sikre et godt samarbejde mellem ledelse og medarbejdere.
- Afstemme og repræsentere kollegernes interesser over for ledelsen.
- Deltage i arbejdet i de formelle samarbejdsorganer.
- Drøfte virksomhedens udvikling og nye opgaver med ledelse og kolleger.
- Drøfte faglighed med ledelse og kolleger.
- Holdes orienteret om ansættelser og afskedigelser.
- Medvirke i processer omkring udlicitering og konkurrenceudsættelse.
- Motivere kolleger til uddannelse og efteruddannelse.
- Bidrage til drøftelse og udvikling af personalepolitikker og aftaler om arbejdsmiljøforhold.

ARBEJDSMILJØREPRÆSENTANTENS DAGLIGE OPGAVER

- Varetage og deltage i aktiviteter til beskyttelse af de ansatte og til forebyggelse af risici.
- Deltage i planlægning af sikkerheds- og sundhedsarbejdet og deltage i udarbejdelsen af arbejdspladsvurderingen, herunder inddrage sygefravær under iagttagelse af gældende forebyggelsesprincipper, jf. bekendtgørelse om arbejdets udførelse.
- Kontrollere, at arbejdsforholdene er sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarlige.
- Kontrollere, at der gives effektiv oplæring og instruktion tilpasset de ansattes behov.
- Deltage i undersøgelse af ulykker, forgiftninger og sundhedsskader, samt tilløb hertil, og anmelde dem til arbejdsgiveren eller dennes repræsentant.
- Påvirke den enkelte til en adfærd, der fremmer egen og andres sikkerhed og sundhed.
- Virke som kontaktpunkt mellem de ansatte og arbejdsmiljøudvalget.
- Forelægge sikkerheds- og sundhedsmæssige problemer, som arbejdsmiljøgruppen ikke kan løse, eller som er generelle for virksomheden, for arbejdsmiljøudvalget.

Læs videre om TR øverst på siden

SAMARBEJDE ELLER FORHANDLING

Samarbejde er som udgangspunkt én sag og forhandlinger en anden sag. Samarbejdet tager udgangspunkt i samarbejdsaftaler eller MED-aftalen eller Arbejdsmiljøloven – og forhandlinger tager udgangspunkt i overenskomsten. I praksis kan den grænse imidlertid skride. Der kan i det daglige samarbejde være situationer, hvor der røres ved et forhandlingsemne. Det kan være, fordi nye udfordringer skal mødes – fx hvis arbejdet skal organiseres på en anden måde, og det så påvirker de aftaler, der er indgået. Vi ser også i stigende grad, at arbejdsmiljøemner indarbejdes i overenskomsterne. Men det kan også være, at ledelsen tester, om du som tillidsvalgt og dine kolleger kan rykkes inden for allerede indgåede aftaler. Her skal man som tillidsvalgt være opmærksom på, om løn og arbejdsvilkår for kollegerne forringes i det daglige samarbejde – og om sådanne tiltag ændrer ved de indgåede aftaler. Er det tilfældet, skal der igangsættes nye lokale forhandlinger.



Læs videre om AMR nederst på siden

ARBEJDSMILJØREPRÆSENTANTENS STRATEGISKE OPGAVER

- Planlægge, lede og koordinere virksomhedens samarbejde om sikkerhed og sundhed.
- Arbejdsmiljøudvalget skal forestå de nødvendige aktiviteter til beskyttelse af de ansatte og til forebyggelse af risici.
- Gennemføre den årlige arbejdsmiljødrøftelse.
- Kontrollere sikkerheds- og sundhedsarbejdet og sørge for, at arbejdsmiljøgrupperne orienteres og vejledes herom.
- Deltage i udarbejdelsen af virksomhedens arbejdspladsvurdering, herunder inddrage sygefravær under iagttagelse af gældende forebyggelsesprincipper, jf. bekendtgørelse om arbejdets udførelse.
- Deltage i fastsættelse af arbejdsmiljøorganisationens størrelse.
- Rådgive arbejdsgiveren om løsning af sikkerheds- og sundhedsmæssige spørgsmål og om, hvordan arbejdsmiljø integreres i virksomhedens strategiske ledelse og daglige drift.



MEDARBEJDERUDVIKLINGSAMTALEN - MUS

Et område, hvor de klare grænser mellem forhandling og samarbejde let kan skride, er i medarbejderudviklingssamtalen – MUS. Inden for det offentlige område må man i princippet ikke diskutere løn i MUS, fordi det er et forhandlingsemne, hvor tillidsrepræsentanten skal føre forhandlingerne. Men for mange ledere vil det være naturligt at sætte de mål og midler, som indgår i MUS'en, i relation til løn. Hermed bliver MUS til MULS – til en medarbejderudviklings- og løn-samtale. Dermed overskrides grænsen mellem samarbejde og forhandling. Hvis du oplever det, skal du gøre indsigelse – brug eventuelt din fagforening til hjælp.

Du kan finde inspiration til, hvordan man forbereder sig til en MUS-samtale og dermed også til, hvad du kan gøre for at sikre, at kollegernes MUS-samtaler bliver bedst mulige:

- Medarbejderudviklingssamtalen. Redskabet giver indsigt i hvordan en god MUS-samtale kan forløbe via et dynamisk eksempel.
- Forberedelse af Medarbejderudviklingssamtalen. Redskabet består af gode råd til, hvordan du og dine kolleger kan forberede jer til MUS-samtaler.



- Sørge for, at årsagerne til ulykker, forgiftninger og sundhedsskader, samt tilløb hertil, undersøges, og sørge for at få gennemført foranstaltninger, der hindrer gentagelse. Arbejds miljøudvalget skal en gang årligt udarbejde en samlet oversigt over ulykker, forgiftninger og sundhedsskader i virksomheden.
- Holde sig orienteret om lovgivning om beskyttelse af de ansatte mod sikkerheds- og sundhedsrisici.
- Opstille principper for tilstrækkelig og nødvendig oplæring og instruktion, tilpasset arbejdsforholdene på virksomheden og de ansattes behov, samt sørge for, at der føres stadig kontrol med overholdelse af instruktionerne.
- Rådgive arbejdsgiveren om virksomhedens kompetenceudviklingsplan.
- Sørge for udarbejdelse af en plan over arbejdsmiljøorganisationens opbygning med oplysning om medlemmer, og sørge for, at de ansatte bliver bekendt med planen.
- Medvirke aktivt til en samordning af arbejdet for sikkerhed og sundhed med andre virksomheder, når der udføres arbejde på samme arbejdssted.

Kilde: Få succes som arbejdsmiljørepræsentant. Håndbog til arbejdsmiljørepræsentanten. FH: 2020

Læs videre om TR
øverst på siden

TILLIDSREPRÆSENTANT I DET PRIVATE – STOR ELLER LILLE ARBEJDSPLADS

Som tillidsrepræsentant i det private kan du være på en stor eller en lille virksomhed:

- Er du på en lille virksomhed, er der måske ikke et samarbejdsudvalg. Selv om der ikke er det, er ledelsen forpligtet til at orientere om de samme emner og i samme omfang, som hvis I havde et samarbejdsudvalg. Du vil som tillidsrepræsentant ofte spille en helt central rolle, fordi ledelsen typisk vil bruge dig til at formidle information og beslutninger. Samtidig skal du også repræsentere kollegernes holdninger, ønsker og krav.
- Er du på en større virksomhed (35 eller flere medarbejdere), kan I kræve at der oprettes et samarbejdsudvalg. Det kan være en god idé at have sådan et udvalg, fordi det sikrer, at I med regelmæssige mellemrum har et sted at udveksle information og synspunkter med ledelsen. På store arbejdspladser vil samarbejdsudvalget ofte have flere repræsentanter både på ledelses-siden (A-siden) og på medarbejdersiden (B-siden). Det betyder, at du så også har flere tillidsvalgte kolleger at arbejde sammen med. Samarbejdsudvalg har lige mange medlemmer fra begge sider.

Som udgangspunkt har I ikke medbestemmelse, men kan få information og måske også indflydelse. Derfor er samarbejdet vigtigt i det daglige – for jo bedre, det kører, jo mere indflydelse. Men det er måske især, når der sker store forandringer på arbejdspladsen, at samarbejdet skal stå sin prøve.

Særligt når der sker større forandringer på din arbejdsplads, har du som tillidsrepræsentant og dine kolleger krav på at blive orienteret. Det kan fx være, hvis virksomheden kommer i økonomiske vanskeligheder, der er faldende efterspørgsel på service og produkter, krav om besparelser, masseafskedigelse, introduktion af ny teknologi eller nye arbejdsorganiseringer, eller hvis virksomheden opkøbes af en udenlandsk virksomhed, kapitalfond eller går fra at være en familieejet virksomhed til at blive børsnoteret. Den type forandringer kan skabe usikkerheder omkring arbejdspladsens fremtid, ændre arbejds-gangene og afstedkomme nye forventninger til samarbejdet fra såvel ledelse som medarbejdere. Det er din opgave som tillidsrepræsentant løbende at informere og drøfte med ledelse og kolleger, hvad den type forandringer vil få af betydning for forholdene på arbejdspladsen. Hvordan du som tillidsrepræsentant sammen med kollegerne og andre tillidsvalgte vælger at håndtere den type situationer, kan få mærkbar betydning for samarbejdsklimaet, trivslen og arbejdsmiljøet.

Læs videre om AMR
nederst på siden

TRIVSEL & PSYKISK ARBEJDSMILJØ – FORSKELLIGE INTERESSER OG STRATEGIER

Trivsel og arbejdsmiljø handler i høj grad om, hvordan vi har det med hinanden, og ikke kun om de vilkår vi arbejder under. Det er derfor ikke kun arbejdsmiljøorganisationen, der bærer ansvaret for det gode arbejdsmiljø og arbejdspladsens trivsel.

Når du som arbejdsmiljørepræsentant arbejder med psykisk arbejdsmiljø og trivsel, opdager du ofte, at de forskellige aktører har forskellige måder at forstå og håndtere de aktuelle problemer på. Som arbejdsmiljørepræsentant kan du derfor opleve at komme i klemme mellem dine kolleger og ledelsen. Det kan være i situationer, hvor der er tale om forskellige interesser. Det er derfor vigtigt, at du gør dig klart, at du kan stå i et krydspres imellem kollegernes ønsker om bedre løn og arbejdsvilkår og ledelsens ønsker. Det er din opgave at kunne pege på en farbar vej, hvor de forskellige interesser kan mødes. Det er et pres, der stiller krav til din kommunikation med kolleger og ledelsen. Derfor er din egen analyse af situationen afgørende.

TILLIDSREPRÆSENTANTEN I DET OFFENTLIGE – EN STOR ORGANISATION MED MANGE ARBEJDSPLADSER

Offentlige arbejdspladser kan være små eller store – men fælles for langt de fleste af dem er, at de er del af en stor organisation. Det betyder i praksis, at der på et eller flere planer i organisationen findes et eller flere MED-udvalg samt et hoved-MED-udvalg eller et samarbejdsudvalg og et hovedsamarbejdsudvalg.

- I regioner og kommuner findes MED-aftaler, som angiver retningslinjer for MED-samarbejdet i netop din organisation. Dem skal du orientere dig i, så du kan se, hvor og hvordan du kan få indflydelse.
- I staten er udgangspunktet Samarbejdsaftalen, som angiver betingelserne for oprettelsen af et samarbejdsudvalg. Er der 25 eller flere ansatte på en institution, skal der oprettes et samarbejdsudvalg. Er der flere institutioner med selvstændige samarbejdsudvalg, skal der oprettes et hovedsamarbejdsudvalg. Også her findes i Samarbejdsaftalen retningslinjer for samarbejdet.

Sker der større forandringer på din arbejdsplads, har du som tillidsrepræsentant og dine kolleger krav på at blive orienteret og drøfte forhold med betydning for arbejds-, personale-, arbejdsmiljø- og samarbejdsforhold. Den offentlige sektor har været underlagt en række krav om øget effektivisering, gentagne besparelser, flere omstruktureringer og et væld af reformer som følge af pres på de offentlige budgetter. Rækken af tiltag ændrer til stadighed forholdet mellem ledere og medarbejdere og har ikke mindst sat trivslen, arbejdsmiljøet og det daglige samarbejde under pres. Mange steder oplever offentligt ansatte at skulle løbe hurtigere, mangle ressourcer, at stå overfor øgede dokumentationskrav – og at dele af deres arbejdsplads kommer på private hænder. Samtidig har flere kommuner svært ved at tiltrække og fastholde medarbejdere blandt andet på ældre- og børneområdet. Hvordan du som tillidsrepræsentant sammen med kollegerne og andre tillidsvalgte vælger, i dialog med ledelsen, at håndtere den type situationer kan være afgørende for samarbejdsklimaet, trivslen og arbejdsmiljøet.



DU KAN MED FORDEL AFKLARE FØLGENDE FORHOLD;

- Hvem er de betydningsfulde aktører?
- Hvilke interesser har de?
- Hvad er deres forståelse af trivsel og psykisk arbejdsmiljø?
- Hvor kan der skabes alliancer og fælles mål?
- Hvilken viden skal du sikre at alle har adgang til?

Læs videre om TR
øverst på siden



STØRRE FORANDRINGER PÅ ARBEJDSPLADSEN – HVAD GØR VI?

Når ledelsen varsler større forandringer på arbejdspladsen, kan du som tillidsrepræsentant med fordel søge at klarlægge situationen. Her kan du fx undersøge følgende forhold:

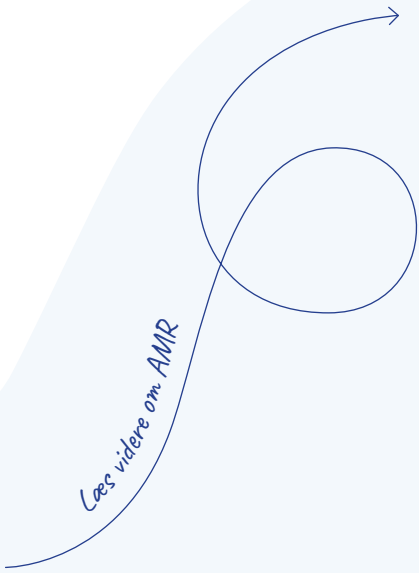
- Hvilke større forandringer står arbejdspladsen overfor?
- Hvad betyder det for medarbejdernes arbejdsforhold, ansættelse og trivsel?
- Hvilke muligheder har du og kollegerne for at påvirke og eventuelt afbøde beslutningerne?
- Hvilken viden skal du sikre, at alle har adgang til?

Læs videre om AMR
nederst på siden

MÅLING AF TRIVSEL & ARBEJDSMILJØ

Der er flere måder at italesætte og måle trivsel og arbejdsmiljøet på arbejdspladsen. Som arbejdsmiljørepræsentant er der krav om, at du deltager i den årlige drøftelse af arbejdsmiljøet og processerne omkring udarbejdelsen af arbejdspladsens APV. Derudover er der også andre redskaber, du kan trække på i kortlægningen af arbejdsmiljøet på din arbejdsplads. I de næste afsnit gives der eksempler på redskaber, du kan trække på i den type situationer.





Læs videre om AMR

APV & DEN ÅRLIGE DRØFTELSE – VIGTIGE REDSKABER TIL AT KORTLÆGGE ARBEJDSMILJØET

Et vigtigt redskab i arbejdet med det fysiske og det psykiske arbejdsmiljø er en arbejdspladsvurdering – en APV. En APV skal laves mindst hvert tredje år. Kravet om APV dækker både det fysiske og det psykiske arbejdsmiljø, men mange virksomheder og institutioner har valgt at adskille de to processer. Konsulenter og rådgivere tilbyder mange APV-metoder og -værktøjer; de fleste af disse bygger på en opdeling af det psykiske og fysiske arbejdsmiljø.

I praksis gennemføres APV på det psykiske område ofte som en spørgeskemaundersøgelse eller en trivselsmåling. Mange virksomheder udfører årlige medarbejdertilfredshedsmålinger, klimamålinger eller ledervurderinger. Her vælger man i mange situationer at kombinere disse med det psykiske APV-arbejde. Risikoen ved dette er, at indsatsen forbliver en måling, som ingen finder det muligt eller nødvendigt at handle på. Du skal som arbejdsmiljørepræsentant sammen med arbejdsmiljøorganisationen, samarbejdsudvalget eller MED-udvalget være opmærksom på, at det psykiske også er en del af arbejdsmiljøet og ikke kun et emne for ledelsen eller HR-afdeling.

Hvis du og dine kolleger gerne vil vide mere om APV eller vil have inspiration til, hvordan den kan gennemføres inden for jeres branche, kan din fagforening hjælpe.

Her kan du også få hjælp til at planlægge den årlige arbejdsmiljødrøftelse. I skal nemlig afholde en årlig drøftelse af arbejdsmiljøet. Her skal ledelse og arbejdsmiljørepræsentant i arbejdsmiljøorganisationen vurdere, hvordan arbejdsmiljøindsatsen er gået i det forløbne år samt prioritere, hvor der skal sættes ind i det kommende år. Prioriteringen skal følges op af konkrete mål for de planlagte forbedringer samt en plan for indsatser for at nå målene. Endelig skal der laves en plan for, hvordan man vil afgøre, om målene er nået. Virksomheden skal skriftligt over for Arbejdstilsynet kunne dokumentere, at den årlige drøftelse er gennemført.



Læs videre om AMR
på de følgende sider

TRIVSELSMÅLINGER, KORTLÆGNINGER, DIALOGMETODER MM.

Når du som arbejdsmiljørepræsentant medvirker til at fastlægge trivselsindsatser, er det vigtigt at tage udgangspunkt i dine kollegers situation, deres problemer og deres behov for støtte og muligheder.

Der er mange metoder til at kortlægge trivslen på en arbejdsplads. Den mest udbredte er spørgeskemametoden. Der eksisterer en lang række spørgeskemaer. Nogle tilbydes af konsulenter, andre kan downloades fra forskellige hjemmesider. Et af de skemaer, som har vundet stor udbredelse, er det såkaldte 'tredækkerskema', som er udviklet af det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA). Fordelen ved færdige skemaer er, at de anvender spørgsmål som er afprøvede, og som man derfor har en vis garanti for bliver opfattet på den rigtige måde. En anden fordel er, at der allerede ligger en stor mængde svar, som kan bruges til at sammenligne ens egne svar med.

Man kan samle data om trivsel og psykisk arbejdsmiljø på andre måder end gennem spørgeskemaer. Ved brug af forskellige dialogmetoder kan man skabe en ramme om en fælles samtale, hvor alle eller en udvalgt gruppe deltager og bidrager til vurdering og beskrivelse af, hvad der slider på medarbejderne, og hvad der fungerer godt på virksomheden. Idéen er, at medarbejdernes egne ord og forståelse af trivslen kommer frem. Alle får mulighed for at give udtryk for deres synspunkter og lytte til kollegernes.

I faktaboksen kan du se nogle opmærksomhedspunkter vedrørende psykisk arbejdsmiljø, som du kan bruge til at måle, om I har gode vilkår på arbejdspladsen – eller om der er noget, der belaster dine kolleger ved arbejdet.



RISIKOVURDERINGER AF DET PSYKISKE ARBEJDSMILJØ

Når man i samarbejdsorganerne drøfter ændringer på arbejdspladsen, bør man altid overveje, hvordan følgende forhold påvirkes af ændringer:

- Ændres de fysiske rammer, fx hvem der er placeret hvor og hvordan inddrages de berørte i det?
- Ændres der i de tidsstrukturer, som hidtil har været gældende, som fx pauser, opgavers varighed osv.?
- Skal der introduceres nye arbejdsorganiseringer, ny teknologi, nye it-systemer, eller fx nye registreringssystemer, og i givet fald hvordan er mulighederne for at lære og vænne sig til disse og er de funktionelle i forhold til de opgaver, der skal løses?
- Ændres rammer for de sociale relationer, som fx mulighederne for at mødes, adgang til kolleger, rammerne for at henvende sig til andre og få råd og støtte?
- Ændres udførelsen af ledelsesopgaven, fx i form af at medarbejderne pålægges et større ansvar for færdiggørelse og kvalitetskontrol af arbejdet, og hvilke beføjelser og ressourcer er der da knyttet til disse opgaver?
- Opleves fordeling af ansvar, opgaver og privilegier retfærdigt?
- Ændres der på det, som medarbejderne oplever giver deres arbejde mening, fx hvis relationen til kunder fratages dem, der laver særlig kundetilpasning af produkter?
- Hvordan vil ændringen og den måde den præsenteres på samlet set påvirke medarbejdernes oplevelse af mening, engagement og kvalitetsnormer - og hvis der er en risiko for en negativ reaktion, kan den så imødegås gennem aktiv inddragelse?

Det er ikke altid, at ledelsen kan se ideen med sådanne diskussioner. Derfor er det vigtigt at argumentere for, at en risikovurdering med fokus på arbejdsmiljø også har betydning for kvalitet og produktivitet.

OPTIMALE OG BELASTENDE FORHOLD FOR SAMARBEJDE & TRIVSEL

OPTIMALE FORHOLD

- Klare mål og krav
- Udfordrende krav

- Færdigheder og viden bruges og udvikles med jævne mellemrum

- Variation i opgaver og bevægelser
- Helhed og sammenhæng i opgaverne
- Klarhed i arbejdsrolle.
- Overensstemmelse mellem egne og andres forventninger
- Tydelig feedback på arbejdsresultater
- Oplevelse af tilfredshed med målopnåelse
- Indflydelse på mål, arbejdsfordeling, tilrettelæggelse og valg af arbejdsmetoder
- Arbejdsopgaver fuldføres

- Tydelig og omsorgsfuld ledelse
- Relevant hjælp
- Støtte til selvværd
- Værdsættelse og anerkendelse fra andre i arbejdet
- Medlem af en værdsat gruppe
- Social kontakt/støtte og tydeligt gruppetilhørsforhold
- Sammenhold i gruppen
- Åbenhed over for andre grupper
- Tydelig og vigtig gruppeopgave

KRAV

UDVIKLINGS- MULIGHEDER

ARBEJDETS TILRETTELÆGGELSE

SAMARBEJDE

- Uklare mål og krav
- Små krav
- Modstridende krav
- Meget høje og uoverskuelige krav

- Tab af viden og talent
- Blokering af færdighedsudvikling
- For store krav til nye færdigheder og viden

- Ensidede opgaver og bevægelser
- Opsplittede opgaver, der ikke hænger sammen
- For meget klarhed og snæverhed i arbejdsrollen
- Usikkerhed i arbejdsrollen
- Rollekonflikt
- Manglende eller modsigelsesfyldt feedback på arbejdsresultater
- Manglende oplysninger om fremtidsudsigter og -planer
- Manglende indflydelse
- For stort og belastende ansvar
- Uafsluttede og udflydende opgaver

- Utydelig og "uretfærdig" ledelse
- Manglende støtte fra ledelsen
- Manglende værdsættelse og anerkendelse fra andre i arbejdet
- Nedvurdering fra én eller flere kolleger
- Alene om opgaver/stor afstand fra andre
- Manglende uformel kontakt
- Udelukkelse fra gruppen
- For mange og/eller skiftende kontakter
- Splittelse og alliance inden for gruppen
- Usikre eller modstridende normer inden for gruppen
- Lukkethed og stereotype fordomme over for andre grupper
- Udflydende grænser til andre grupper
- Uklare samarbejdsrelationer

BELASTENDE FORHOLD

Med inspiration fra 'Håndbog om psykisk arbejdsmiljø', Arbejdstilsynet



- Oplevet betydning af opgaven for andre og for organisationen som helhed
- Sammenhæng mellem indsats og resultat
- Ledelsen og medarbejderne stoler på hinanden
- Aftaler, tidsfrister mv. overholdes
- Fortrolighed udvises, når følsomme emner drøftes
- Oplevelse af at opgaverne fordeles retfærdigt
- Sociale goder og løntillæg fordeles ligeligt
- Respekt for den enkeltes faglige kunnen
- Medarbejdere høres og involveres i beslutninger
- Fysisk sikkerhed

VÆRDSÆTTELSE

TILLID

RETFÆRDIGHED

FYSISK ARBEJDSMILJØ

- Uklarhed om opgavens mening
- Manglende viden om, hvordan ens indsats bidrager til andres arbejde og velbefindende
- Ledelsen og medarbejdere stoler ikke på hinanden
- Aftaler brydes ofte
- Manglende fortrolighed mellem ledelse og medarbejdere
- Fordelingen af arbejdsopgaver opleves som uretfærdig
- Mangel på respekt mellem ledelse og medarbejdere
- Nogle medarbejdere forfordes ofte
- Ledelsen undlader at involvere og høre medarbejdere
- Usikkerhed om fysiske og kemiske påvirkninger
- Ulykkesrisiko





Læs videre om AMR

SOCIAL KAPITEL – EN TEMPERATURMÅLER FOR SAMARBEJDET

Social kapital er et udtryk for tillid mellem ledelse og medarbejdere. Hvis du og dine kolleger vil undersøge, om I har lidt eller meget social kapital på jeres arbejdsplads, skal I kigge på, hvordan I samarbejder omkring kerneopgaven. Optræder ledelse og medarbejdere tillidsfuldt i forhold til hinanden? Foregår tingene på en retfærdig måde? Samarbejder I godt med hinanden, også på tværs af fag og funktioner? Er der en tydelig dialog omkring kerneopgaven? Eller går I hver især mest jeres egne veje? Som arbejdsmiljørepræsentant kan du medvirke til at skubbe samarbejdet i en positiv retning, så yder du et vigtigt bidrag til at fastholde og udvikle den trivsel, I har på arbejdspladsen.

Hvis du gerne vil inddrage dine kolleger og eventuelt jeres ledelse i en drøftelse af jeres sociale kapital, kan du finde inspiration hos din fagforening, som ofte kan give links til relevante pjecer og spørgeskemaer.

BRUG REGELSÆTTENE

Som arbejdsmiljørepræsentant vil du måske opleve, at ledelsen er mere villig til at inddrage dig i arbejdsmiljøspørgsmål, der direkte relaterer sig til den daglige drift. Derimod kan det være mere vanskeligt for dig og kollegerne at få indflydelse på de beslutninger, der kan få betydning for det fremtidige arbejdsmiljø og trivslen på arbejdspladsen som fx afskedigelser, nedskæringer, udlicitering, introduktion af nye arbejdsorganiseringer eller ny teknologi eller nyansættelser. Der er også nogle ledelser, der er mere samarbejdsorienterede og medinddragende end andre – som påpeget tidligere.

Oplever du og dine kolleger, at I ikke får nok informationer eller inddrages i processerne, kan I læne jer op af Arbejdsmiljøloven, MED-aftalen/Samarbejdsaftaler eller overenskomsten. Her står minimumskravene for information og medindflydelse beskrevet.

HUSK MINDRETALLET

Når medarbejderne skal vurdere deres egen trivsel, viser der sig ofte at være tre grupper:

- En gruppe, som generelt oplever at trives på arbejdet. Det er ofte flertallet.
- En anden gruppe, der oplever, at forskellige forhold er u hensigtsmæssige og ønsker at de bliver ændret.
- En tredje gruppe, der er belastet af nogle af de klassiske belastningsfaktorer, men har svært ved at se, hvad der kan gøres for at ændre betingelserne eller pålægger sig selv skylden for, at det ikke sker.

Så længe den største gruppe oplever at trives, vil de fleste konkludere, at forholdene generelt er, som de bør være. Men det er vigtigt at huske den tredje gruppe, hvor vi finder de – heldigvis få medarbejdere – som er meget tæt på at blive – eller allerede er – langtidssygemeldte med en stressrelateret diagnose.

HUSK DET FYSISKE ARBEJDSMILJØ

Når man snakker om trivsel, drejes fokus ofte over mod det psykiske arbejdsmiljø. Men det fysiske arbejdsmiljø er også af stor betydning for, om dine kolleger trives. Husk derfor at være opmærksom på, om kollegernes fysiske arbejdsvilkår også er i orden. Det er svært at være glad for arbejdet, hvis kroppen belastes forkert. Husk også, at der findes en række regler om det fysiske arbejdsmiljø, som I kan læne jer op ad, når I skal vurdere, om det fysiske arbejdsmiljø er i orden.

SAMARBEJDSPARTNERE – PÅ & UDEN FOR ARBEJDSPLADSEN

Som tillidsvalgt står du selvfølgelig ikke alene om at få samarbejdet til at fungere og skabe en arbejdsplads med godt arbejdsmiljø og trivsel. Du har kolleger, ledelsen og din fagforening at sparre og samarbejde med – men måske allervigtigst er samarbejdet mellem arbejdsmiljørepræsentanten og tillidsrepræsentanten.

SAMARBEJDET MELLEM TILLIDSREPRÆSENTANT & ARBEJDSMILJØREPRÆSENTANT

Som tillidsrepræsentant eller arbejdsmiljørepræsentant er det en god ide at samarbejde med andre tillidsvalgte. I kan bruge hver jeres platform til i fællesskab at opnå større indflydelse på forholdene på arbejdspladsen, end hvis du sammen med dine kolleger stod alene med opgaven. I bidrager dermed i fællesskab til udviklingen af den gode arbejdsplads med hver jeres viden og tilgængelige redskaber og værktøjer.

Er du på en stor arbejdsplads, vil der ofte være flere andre tillidsvalgte – måske både fra dit eget forbund og fra andre forbund. Her er det selvfølgelig også en god idé at tale sammen og koordinere jeres ønsker og krav til ledelsen – fx i fællesklubben. Det er især vigtigt, hvis andre kolleger end du er valgt til at repræsentere medarbejderne i MED-udvalg, samarbejdsudvalg, arbejdsmiljøudvalget, bestyrelsen mv. Men I kan også komme ud for, at der er interesseforskelle mellem de forskellige grupper på arbejdspladsen, som I måske skal forhandle på plads, inden I møder ledelsen.

Er du på en lille arbejdsplads, så er du måske den eneste tillidsvalgte. Husk, at der så findes forskellige former for netværk i fagforeningen, som du kan trække på – og at du på kurser møder andre tillidsvalgte, som du selv kan trække på senere. På den måde kan I opbygge jeres eget netværk, som kan være til stor hjælp, hvis I står over for større udfordringer. Er netværket stort nok, er der næsten altid én, der har prøvet det, som du nu arbejder med.

EKSEMPLER PÅ OMRÅDER HVOR **TR** OG **AMR** KAN SAMARBEJDE.

Kilde med inspiration fra FIU (2019) Tillidsvalgt: samarbejde om den gode arbejdsplads.

HÅNDTERE SYGEFRAVÆR

TR kan deltage i sygefraværs-samtaler og være med til at lave regler/politik for sygefravær.

AMR kan finde ud af om fravær har årsager i arbejdsmiljøet.

EFTERUDDANNELSE

TR kan lave lokalaftaler om efteruddannelse og motivere medarbejdere til uddannelse og efteruddannelse.

AMR kan kontrollere, at der gives effektiv oplæring og instruktion til ansatte ved indførelse af ny teknologi, nye opgaver samt drøfte fagets, virksomhedens og branchens udvikling.

FOREBYGGE STRESS

TR kan være med til at lave en stress-politik, der er underbygget af fx APV.

AMR kan deltage i kortlægning/APV inkl. handlingsplan; være obs på kollegers stress signaler.



HÅNDBERE FORANDRINGER PÅ ARBEJDSPLADSEN

TR kan sikre overholdelse af overenskomster og aftaler samt drøfte forandringerne, MED- eller samarbejdssystemet.

AMR kan sørge for at forandringens konsekvenser for arbejdsmiljøet drøftes i arbejdsmiljøorganisationen.

UNDGÅ NEDSLIDENDE ARBEJDS-TIDER

TR kan aftale at medarbejdernes ret til hviletid og fridøgn ikke sættes overstyr af arbejdstider.

AMR kan lytte efter gener eller begyndende helbredsproblemer ved overarbejde, lange vagter, skiftehold.

SENIORORDNINGER

TR kan lave lokalaftaler om fastholdelse af ældre medarbejdere ved gradvist fx at lade dem gå ned i tid, ændre arbejdsfunktioner mv.

AMR kan sørge for at der tages hensyn til ældre medarbejderes gener og helbredsproblemer i organiseringen af arbejdet og drøfte indførelse af nye hjælpemidler, fx løfteudstyr mv.

UDVIKLE SAMARBEJDET



TR kan være opmærksom på, hvordan arbejdsopgaverne binder medarbejderne sammen og tale om det.

AMR kan tage samarbejdsevne op som et arbejdsmiljøtema.

OPARBEJDE TILLID

TR kan være synlig, overholde aftaler, snakke med alle, bevare fortrolighed.

AMR kan sørge for at repræsentere medarbejdere og holde kontakten.

SAMARBEJDE MED & OPBAKNING FRA KOLLEGER

Som tillidsvalgt skal du pleje dit mandat – dine kollegers opbakning. Det handler om at engagere dine kolleger i dit arbejde. Derved står I stærkere over for ledelsen – og dine kolleger forstår bedre baggrunden for de beslutninger, som du og ledelsen træffer. Selv om dine kolleger måske nok kommer fra samme fagforening, kan de have mange forskellige meninger. Blandt dine kolleger kan der være nogen, der ikke siger så meget og måske heller ikke dukker op til klubmøder eller andre møder. Der vil også være kolleger, som bare ikke er så interesserede i dit arbejde som tillidsvalgt. Og endelig er der måske kolleger, som ikke er medlem af en fagforening, eller som måske er medlem af en gul organisation. Her er det din opgave at sikre, at dine kolleger høres og inddrages og I er enige om, hvad der skal tages op med ledelsen. En måde er fx at indkalde til klubmøde eller lave en meningsmåling.



KOLLEGERNES INVOLVERING

Der er flere måder for, hvordan du kan komme i dialog med alle dine kolleger om det, der rør sig på jeres arbejdsplads. Nogle af de tiltag er at udføre meningsmålinger afholdt på cafebords-møder, etablere netværk med kolleger eller bruge nyhedsbreve:

- **MENINGSMÅLING:** Du kan lave en meningsmåling, hvis du gerne vil vide, hvad dine kolleger mener og tænker om jeres arbejdsforhold. Fordelen ved en meningsmåling er, at kollegerne kan være anonyme, hvis de ønsker det.
- **CAFÉBORDS-MØDER.** Metoden kan bruges af dig, der gerne vil arrangere en dialog og måske en idéudvikling mellem mange mennesker på én gang.
- **NETVÆRK MED KOLLEGERNE – I REFLEKTERENDE TEAMS.** Metoden kan anvendes af dig, der har mod på at opbygge netværk og gode relationer blandt dine kolleger og samtidig skabe forståelse for de gensidige ønsker og behov, I har på din arbejdsplads.
- **NYHEDSBREVE.** Via nyhedsbreve kan du dele synspunkter og på arbejdspladsen samle op på kollegernes synspunkter.

Se også kapitel 5 for en mere udførlig gennemgang af, hvordan du opnår kollegernes tilslutning i forbindelse med forhandlinger med ledelsen.

HVORDAN FÅR VI MERE INDFLYDELSE?

MED-aftalen/Samarbejdsaftaler og overenskomster sætter nogle grundregler for samarbejdet som beskrevet i kapitlets første del – men der er meget manøvrerum for dig, dine kolleger og ledelsen, når det gælder det konkrete samarbejde om løn, arbejdsmiljø og arbejdsvilkår på arbejdspladsen. Der er også andre værktøjer og redskaber, som du kan trække på, når du og kollegerne vil i dialog med ledelsen. Ofte kan der dog være forskel fra en arbejdsplads til en anden og på tværs af brancher samt i den offentlige og private sektor. Det er derfor en god ide at genlæse de aftaler, der gælder for dit område.

Der er således i dag mange muligheder for selv at lave retningslinjer for jeres arbejdsplads. Disse muligheder kan imidlertid kun bruges, hvis du og dine kolleger formulerer ønsker og krav til ledelsen – ligesom ledelsen skal gøre sine ønsker og krav klart. Hvis I selv kommer med forslag og ønsker, så har I de bedste muligheder for at påvirke, hvad der sker på jeres arbejdsplads. Det er bedre end blot at reagere på ledelsens ønsker og krav.

Hvad gør du, hvis du er tillidsvalgt på en mindre arbejdsplads og ikke har krav på formelle udvalg? Her gælder de samme krav om gensidig informationsudveksling og høring som for et samarbejdsudvalg – det vil sige, at I i princippet skal følge de samme retningslinjer for samarbejdet som et samarbejdsudvalg, blot med den forskel, at I ikke har et formelt udvalg. Det samme gælder for arbejdsmiljøarbejdet, hvor ledelsen har pligt til at sikre en løbende dialog om arbejdsmiljøarbejdet. Det sætter dig som tillidsvalgt i centrum for processen. Du skal nemlig i samarbejde med ledelsen finde frem til måder, hvorpå I kan sikre, at information når ud til medarbejderne, og at medarbejderne bliver hørt. Ofte vil det være gennem uformelle kontakter, og her skal I sikre, at alle alligevel bliver hørt og informeret. Det er jo lettere, når man har et samarbejdsudvalg eller et MED-udvalg med et officielt referat – så er man sikker på, at alle i hvert fald har muligheden for at holde sig informeret. Men der er også gode muligheder for at udvikle et godt samarbejde, selv om man ikke har de formelle udvalg og strukturer.

Husk, at der også foregår meget uformelt på arbejdspladser med udvalg. På arbejdspladser med de formelle udvalg – om det så er samarbejdsudvalg, arbejdsmiljøudvalg, MED-udvalg, eller hvad der måtte være – foregår der mange former for samarbejde og diskussioner også uden for udvalgene. Der vil så godt som altid være en række emner, som du afklarer i det daglige med ledelsen, og som ikke kommer op på udvalgmøder. Ofte er det i sådanne uformelle snakke, at man opbygger tillid mellem de forskellige parter på arbejdspladsen. Men husk at sikre, at dine kolleger bliver hørt og informeret, selv om meget foregår uformelt.

Det er værd at huske på, at selv hvis I formelt kun har ret til information og drøftelse, så kan jeres tilbagemeldinger åbne op for, at ledelsen lytter og bliver inspireret af jeres input. Det kan også være, at I har en ledelse, der er meget åben og lyttende og tager jer mere med på råd, end de er forpligtet til. Det handler her om at opbygge gensidig respekt og tillid – dermed får I også indflydelse.

SAMARBEJDET MED FAGFORENINGEN

Tillidsvalgte bruger fagforeningen meget forskelligt. En del bruger kun fagforeningen ved de årlige lokale forhandlinger, mens andre nærmest dagligt har kontakt med fagforeningen. Det kommer selvfølgelig også an på, om du er på en arbejdsplads, hvor I hele tiden møder nye udfordringer, som I skal forholde jer til. Under alle omstændigheder er det en god idé at kontakte din fagforening, hvis der er noget, du er i tvivl om eller kunne bruge hjælp til. Fagforeningen har jo eksperter på mange områder, og ofte har de erfaringer med præcis den situation, som du og dine kolleger står over for. Nogle gange kan der være behov for møder med ledelsen, hvor du også har brug for, at der sidder en fra fagforeningen med. Der findes dog også ledere, som helst ikke ser fagforeningen på arbejdspladsen. Her kan du vælge enten at insistere på, at fagforeningen skal med – eller forberede dig rigtig godt med fagforeningen forud for mødet med ledelsen, så du måske ikke behøver deres støtte i selve snakken.





MULIGHEDER FOR INDFLYDELSE

- Hvis I ikke har et arbejdsmiljøudvalg, og I opfylder kravene for at have en arbejdsmiljøorganisation, kan I med Arbejdsmiljøloven i hånden kræve, at der oprettes en arbejdsmiljøorganisation og vælges en arbejdsmiljørepræsentant på jeres arbejdsplads.
- Hvis I ikke har et samarbejdsudvalg eller et andet udvalg for medindflydelse, og I opfylder betingelserne for at have et udvalg, kan det være værd at overveje at kræve et udvalg.
- Hvis I allerede har et samarbejdsudvalg, MED-udvalg, arbejdsmiljøudvalg eller lignende, men ikke føler, at I får information eller medindflydelse nok, kan I eventuelt bruge Samarbejdsaftalen, MED-aftalen eller Arbejdsmiljøloven til at kræve mere information og indflydelse. Det fremgår af Arbejdsmiljøloven og de forskellige kollektive aftaler om samarbejde (Samarbejdsaftalen, MED-aftalen, den lokale MED-aftale), hvad der skal drøftes, og hvilken grad af medindflydelse, I kan forvente.
- Det kan være, at jeres arbejdsplads lever op til kravene om bestyrelse med medarbejdervalgte eller til kravene om at have et Europæisk Samarbejdsudvalg. Så kan I opstille en kandidat til bestyrelsen eller samarbejdsudvalget og dermed opnå indflydelse her.
- CSR – Corporate Social Responsibility - handler om arbejdspladsens sociale ansvar. For mange ledelser er det vigtigt at vise udadtil, at man er socialt ansvarlig, og på mange arbejdspladser er det skrevet ind i værdigrundlaget eller personalepolitikken. Det kan man som tillidsvalgt bruge – gør opmærksom på, at trivsel og godt arbejdsmiljø er vigtige signaler til omgivelserne.

Endelig skal I være opmærksomme på, at udvalgenes struktur kan have betydning for jeres indflydelse:

- Fx kan en koncern have flere bestyrelser, samarbejdsudvalg, MED-udvalg og arbejdsmiljøudvalg, og måske træffes de afgørende beslutninger i en anden bestyrelse eller et andet udvalg end den, du eller dine kolleger sidder i.
- Hvis jeres MED-aftale tillader ulige fordeling af repræsentanter på lederside og medarbejderside, lyder det måske umiddelbart som en fordel for medarbejderne, hvis der er seks af jer og kun tre ledere. Men selv om I har ret til indflydelse og drøftelse, så har ledelsen ledelsesretten og bestemmer i sidste instans.
- Endelig skal du huske, at du som tillidsvalgt i udvalgene repræsenterer alle dine kolleger – altså også dem, der ikke er organiserede eller er de gule kolleger – eller dem, som har skæve arbejdstider, er deltidsansatte eller på andre måder har andre arbejdsvilkår end flertallet af kollegerne.

SAMARBEJDE & TRIVSEL

Samarbejde og trivsel er afgørende ressourcer på danske arbejdspladser. Et godt samarbejde gør, at ledelse og tillidsvalgte kan tale sig frem til løsninger, når arbejdspladsen rammes af udfordringer. Trivsel betyder, at medarbejderne er engagerede og glade på arbejdet – og det er et vigtigt fundament for produktiviteten og servicen. Omvendt kan dårligt samarbejde og mistrivelser gøre det svært for jer at levere den kvalitet i arbejdet, som både I og ledelsen måtte ønske.

HVAD ER RAMMERNE FOR SAMARBEJDET?

Rammen for samarbejdet sættes af samarbejdsaftaler og MED-aftalen. Men tillid mellem dig som tillidsrepræsentant eller arbejdsmiljørepræsentant og ledelsen er helt afgørende for, at rammen kan udfyldes lokalt. Tilliden bygges op i det daglige samarbejde, og jo mere tillid, I har opbygget, jo mere kan I trække på den tillid, når I udfordres i samarbejde og forhandlinger.

HVAD ER RAMMERNE FOR ARBEJDSMILJØARBEJDET?

Rammen for arbejdsmiljøarbejdet sættes af Arbejdsmiljøloven. Men samtidig er der stadig flere områder, som berører arbejdsmiljøet og trivsel – og som ikke reguleres af arbejdsmiljøloven. Som arbejdsmiljørepræsentant er det derfor vigtigt, at du tænker 'ud af boksen' og overvejer, hvilke andre områder, der har med trivslen at gøre end lige arbejdsmiljøet. Det kan være nye arbejdsorganiseringer, afskedigelser m.m. Husk også, at overenskomsten på stadig flere områder adresserer arbejdsmiljøarbejdet.

HVORDAN ARBEJDER TILLIDSREPRÆSENTANTEN & ARBEJDSMILJØREPRÆSENTANTEN SAMMEN?

Tillidsrepræsentanten og arbejdsmiljørepræsentanten kan med stor fordel arbejde sammen om en række emner, der påvirker arbejdsmiljøet og trivslen på arbejdspladsen. Det er oplagt, at det psykiske arbejdsmiljø er et fælles projekt – men herudover kan det være oplagt at arbejde sammen om forhold som arbejdstid, personalepolitik, sygefravær, stress, seniorordninger, ansættelser og afskedigelser – samt nye arbejdsorganiseringer.

Når man samarbejder med ledelsen om forholdene på arbejdspladsen, er der også rum for indflydelse – både formelt gennem udvalg, men også uformelt i det daglige samarbejde. Ledelsen har ledelsesretten, og det sætter i princippet nogle grænser for medindflydelse og medbestemmelse. Men ofte vil netop et godt samarbejde være et fundament for mere medindflydelse og medbestemmelse. Husk også, at I måske har ret til pladser i udvalg eller bestyrelser, selv om I ikke har været repræsenteret i et udvalg tidligere. Det kan fx være, at I for nylig har fået flere medarbejdere og derfor nu kan gøre krav på at få et samarbejdsudvalg. Eller det kan være, at I har en bestyrelse, hvor der kan sidde en medarbejderrepræsentant. Husk, at I altid kan trække på de formelle aftaler om samarbejde, medindflydelse og medbestemmelse og arbejdsmiljø.

HVILKE TYPER AF UDVALG FINDES DER ARBEJDSPLADSERNE?

På den store arbejdsplads er der som regel formelle udvalg (samarbejdsudvalg, arbejdsmiljøudvalg, kombinationer af de to, MED-udvalg osv.), og her tilrettelægges også ofte generelle retningslinjer på en lang række områder. På små arbejdspladser har I måske ikke formelle udvalg – men her skal retningslinjer i samarbejdsaftaler, arbejdsmiljølovgivning og lignende også følges. Det betyder, at I lokalt skal finde løsninger, der sikrer, at regler for information og medindflydelse overholdes, selv om der ikke er formelle udvalg.

HVORDAN SAMARBEJDER JEG MED LEDELSEN?

Det kan være mere eller mindre nemt. Ledelsen kan være samarbejdsorienteret eller konfliktorienteret som to yderpunkter. Den samarbejdsorienterede ledelse inviterer tillidsvalgte og fagforening til medindflydelse, og måske endda medbestemmelse, og lytter til medarbejdernes forslag. Den konfliktorienterede ledelse informerer, men holder medindflydelse på et minimum og søger måske at omgå de tillidsvalgte og fagforeningerne. Som tillidsvalgt er det vigtigt at forholde sig til, hvilken type ledelse man har – og indrette sin taktik, så den passer. Her kan andre tillidsvalgte og fagforeningen være til stor hjælp.

HVORDAN FÅR JEG KOLLEGERNES OPBAKNING?

Du skal samarbejde med ledelsen – men du står stærkest, når du har kollegernes fulde opbakning. For at få opbakningen er det vigtigt, at du taler med dine kolleger om, hvad de ønsker – og at I afstemmer forventningerne. En klub eller en fællesklub er et godt sted at inddrage kolleger og diskutere overordnede udfordringer i samarbejdet – og det er også her, du kan sikre dit mandat i samarbejdet og forhandlinger med ledelsen. Men I kan også benytte jer af andre måder at snakke sammen – café-møder eller en-til-en snakke. Har I mange niveauer af udvalg, fx som i MED-systemet, er det vigtigt med god kommunikation mellem udvalgene – og alle har ansvaret for, at alle bliver inddraget. Husk også de kolleger, der er deltidsansat, vikarer, dem der arbejder på andre hold end du eller som på anden måde ikke hører til blandt dine nærmeste kolleger. De skal også drages ind i fælleskabet.

HVOR KAN JEG FÅ HJÆLP?

Brug din fagforening – her kan du søge hjælp og rådgivning. Fagforeningen har ofte erfaringer med netop de problemer, som du står over for, og kender måder, hvorpå de kan løses. Træk derfor på den hjælp, du kan få fra din lokale fagforening eller fra forbundet. Der er også nogle situationer, hvor en repræsentant fra fagforeningen må sidde med ved forhandlinger eller møder.

Forhandlinger er noget andet end samarbejde – men de to ting hænger sammen. I kapitel 5 gennemgås forhandlinger og her finder du også flere råd til, hvordan du opnår opbakning fra dine kolleger.