



DM · Dansk Magisterforening

# Tre veje til indflydelse

DM Offentlig



[www.dm.dk](http://www.dm.dk)

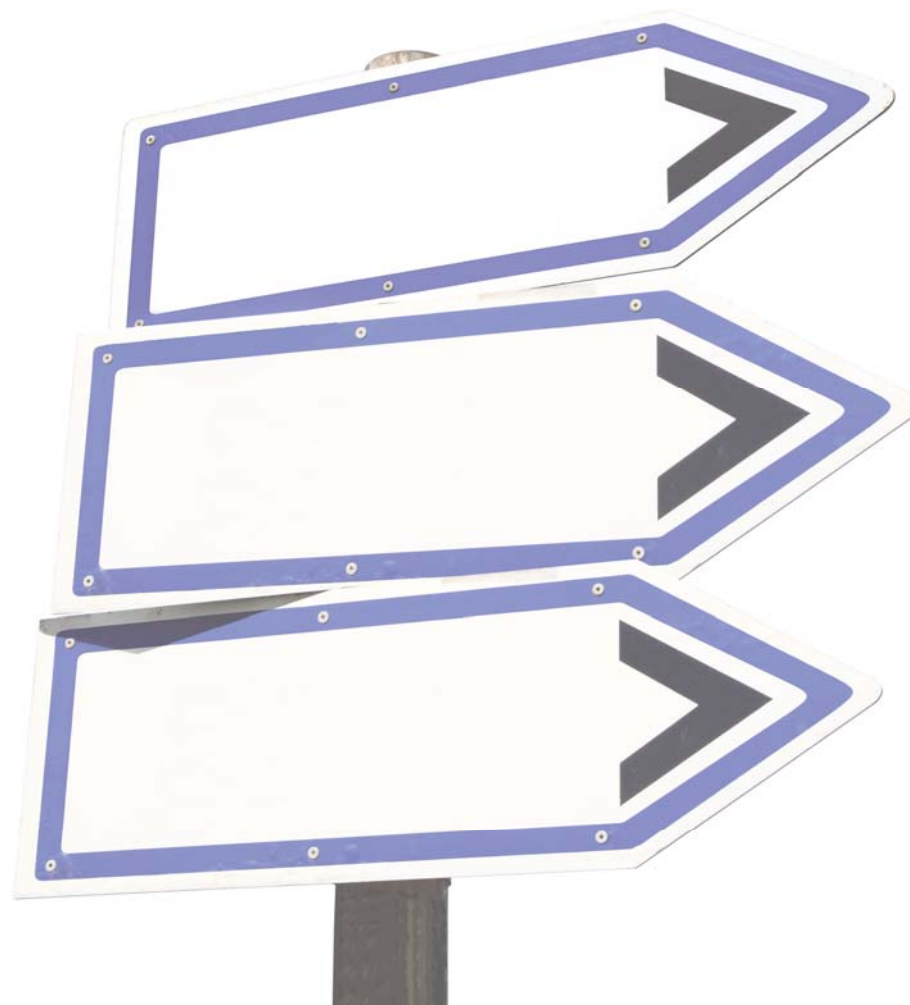
DM er en fagforening for højtuddannede og mødestedet for 36.000 kandidater og studerende inden for naturvidenskab, humaniora, samfundsfag og sundhedsvidenskab.

Medlemmerne arbejder både i det private og det offentlige med blandt andet uddannelse, forskning, administration, kommunikation, it og miljø.

DM arbejder for et godt og udviklende arbejdsliv i balance, gode løn- og ansættelsesforhold og nye jobmuligheder for medlemmerne.

## Tre veje til indflydelse

Inspiration til aktiv dialog med ledelsen  
fra DM Offentligs bestyrelse



# Indhold

Indledning side 6

1 side 8

## Medarbejderindflydelse som grundlag for god ledelse

- Et kulturskifte
- Tillidsrepræsentantens rolle
- Kollegernes holdning er fundamentet.

2 side 10

## Aftalesystemet – tillidsrepræsentantens klassiske rolle

- Forhandlingssystemets psykologi
- Forhandlingsrummet og den kronologiske nej-siger
- Når forhandlingsmodparten ikke kan indgå aftale
- Når det alligevel ikke er muligt at nå en aftale.

3 side 14

## Medarbejderrepræsentationen inden for ledelsesretten – samarbejdssystemet, medindflydelsessystemet og medbestemmelsessystemet

- Samarbejds- og MED-udvalg
- Hvad tager udvalgene sig af
- Den gensidige informationspligt
- Møderne
- Samarbejde på medarbejdersiden
- De uformelle kontakter
- Hvis det ikke fungerer i SU og MED-udvalgene.

4 side 18

## Dagligdagen – samarbejdet uden for systemerne

- Det formelle kontra det uformelle
- Informationspligten som grundlag for indflydelse
- At placere sit budskab er at forstå modtageren
- Sæt ledelsespolitik og rekruttering af ledere på dagsordenen
- Hvis det ikke fungerer.

5 side 22

## Anbefalinger

- Sæt dagordenen
- Hold dialog-/strategimøder
- Tag ansvar for lederrekruttering, lederuddannelse og ledelses-evalueringer
- Indflydelse kontra ansvar
- Spil på de forskellige veje til indflydelse
- Vær del af et netværk
- 10 gode råd.

## Indledning

DM Offentligs bestyrelse ser det som et vigtigt formål at arbejde for, at de ansatte får mere – og forpligtende – indflydelse på ledelsesbeslutninger på arbejdspladserne.

Derfor har vi udarbejdet denne pjeces til tillidsrepræsentanter i det offentlige.

Pjecens udgangspunkt er dels, at det vil være en stor fordel for arbejdspladserne, at de ansatte får større indflydelse, og dels at der er forskellige fora for indflydelse, som hænger snævert sammen med, hvilken slags ledelsesbeslutninger, der er tale om. Derfor kalder vi pjecen “Tre veje til indflydelse.”

Uanset hvilken vej, der er tale om, er tillidsrepræsentanten central. Derfor fokuserer vi igennem hele pjecen på tillidsrepræsentantens rolle og muligheder. Når vi i pjecen taler om “vi” handler det om medarbejdergruppen som sådan, hvor tillidsrepræsentanten netop er repræsentanten.

Formålet er, at pjecen både skal klarlægge de forskellige veje til indflydelse og kunne bruges som grundlag for en diskussion blandt kollegerne og for drøftelserne med ledelsen. En del af pjecen vil for den erfarne tillidsrepræsentant sikkert virke selvfølgelig, mens det for den nye tillidsrepræsentant kan virke som en omfangsrig opgave. Det er derfor også vigtigt at understrege, at pjecen er tænkt som inspiration – og ikke som et krav om, at man til enhver tid skal benytte samtlige veje til indflydelse.

Pjecen er bygget op med fem afsnit. Afsnit 1 begrunder, hvorfor det er afgørende at skaffe de ansatte større indflydelse. Afsnit 2 handler om “aftalesystemet”, som er den klassiske rolle, du som tillidsrepræsentant opererer i. Her er der tale om en formel indflydelse, da handlinger inden for aftalesystemet kræver aftale med tillidsrepræsentanten. Afsnit 3 handler om “samarbejds-, medindflydelses- og medbestemmelsessystemet”, hvor der derimod helt overvejende ikke er nogen aftaleret. Men tillidsrepræsentanten har indsigt i og medindflydelse/medbestemmelse på beslutninger, som ligger inden for ledelsesretten. Afsnit 4 handler om “dagligdagen”. Her er indflydelse ikke baseret på formelle aftaler og strukturer, men på din rolle som dialog- og løsningspartner for ledelsen. I afsnit 5 har vi samlet nogle gode råd, som bygger på de tidligere afsnit.

**God læselyst!**

DM Offentligs bestyrelse, januar 2010

## 1 • Medarbejderindflydelse som grundlag for god ledelse

Ledelsesbeslutninger er ledelsens gebet, ligesom den såkaldte ledelsesret også er det. Det kan ledelsen vælge at henholde sig til. Det er dårlig ledelse. Ledelsen kan også vælge at basere sine beslutninger på reel inddragelse af medarbejderne og på dialog. Det er god ledelse.

Forudsætningen er tillid, og det stiller som bekendt krav til begge parter.

DM Offentlig vil gerne væk fra “dem og os”-holdningen og over til dialog med respekt for forskellige roller. For vi tror på, at selv om man har modsatrettede interesser, kan man godt finde fælles løsninger. Og fælles løsninger er afgørende for medarbejdernes hverdag og for medarbejdernes og arbejdspladsens muligheder for at levere kvalitet. Derfor er det vigtigt, at ledelsesbeslutninger baserer sig på reel medarbejderindflydelse.

Det er et selvstændigt formål at sikre, at ledelsen har indsigt i de mange erfaringer, idéer og vurderinger, som medarbejderne løbende udvikler. Derfor er det afgørende, at ledelser tør dele ansvaret for de mange vigtige beslutninger med de ansatte og deres repræsentanter. Og vi skal som tillidsrepræsentanter og medarbejdere turde være med til at tage ansvar.

### Et kulturskifte

Det kan være et kulturskifte for mange ledere, og for mange tillidsrepræsentanter og medarbejdere. Men der er ingen anden vej. Det er ikke godt nok at gemme sig med sine egne arbejdsopgaver, overlade ansvaret for de fælles anliggender til andre, og så bare levere brok, når beslutningerne er håbløse, perspektivløse eller uden rod i de ansattes virkelighed.

Og det er heller ikke godt nok, hvis ledere er bange for at dele beslutningsretten med medarbejderne. Nogle ledere vil givetvis forskanse sig bag ledelsesretten og retten til at holde informationer hemmelige. Men heldigvis er der flere og flere ledere, som tør tænke anderledes og ikke ser noget formål i at pudse et magtmonopol af.



### Tillidsrepræsentantens rolle

DM Offentlig ser tillidsrepræsentanten som helt central for reel medarbejderindflydelse og dermed god ledelse. Alle medarbejdere har og skal naturligvis have indflydelse på eget arbejde og på arbejdspladsens udvikling, trivsel og så videre. Men som tillidsrepræsentant har du – som den eneste – flere forskellige platforme, som både er formelle og uformelle, at udøve indflydelse på. Du har en formel kasket og en ansættelsesmæssig beskyttelse, som er et rygstød for at stå op mod ledelsen, når der er behov for det. Men du har i lige så høj grad en rolle som formidler og leverandør af løsninger.

### Kollegerne holdninger er fundamentet

Tillidsrepræsentanten har en formel legitimitet som valgt interessevaretager for kollegerne. Men uden et solidt fodfæste blandt kollegerne er din mulighed for indflydelse amputeret. Derfor er det afgørende, at dine rammer og dit mandat er drøftet grundigt igennem i kollegagruppen eller klubben.

## 2 · Aftalesystemet – tillidsrepræsentantens klassiske rolle

Tillidsrepræsentanten har fået delegeret den aftaleret, som den faglige organisation har som part i de offentlige overenskomster. Det betyder, at tillidsrepræsentanten sidder med nøglen til, at der kan indgås aftaler. Og uden aftaler kan ledelsen ikke agere.

I praksis er løn det væsentligste område for aftaleretten. Ledelsen kan ikke bestemme lønnens størrelse, men er afhængig af, at der indgås aftale med tillidsrepræsentanten. Det gælder både ved nyansættelser og i forbindelse med de årlige lønforhandlinger.

Og det er ikke kun selve ydelsen af tillæg, der skal aftales. Procedurerne i forbindelse med de årlige forhandlinger er også et aftaleområde. Hvis procedurerne ikke aftales, bliver der kun forhandlet på anmodning.

Et andet, og måske mere og mere væsentligt, område er arbejdstid: Hvis det skal være muligt at indføre plustid på arbejdspladsen, forudsætter det en aftale med tillidsrepræsentanten. Det samme gælder aftaler om fravigelse af overenskomstens arbejdstidsbestemmelser, ifølge rammeaftalerne om decentrale arbejdstidsaftaler.

Sidstnævnte kan omfatte – men er ikke begrænset til – aftaler om honorering af arbejde i weekender, ændret merarbejds-honorering og fleksidsaftaler.

### **Forhandlingssystemets psykologi**

Forhandlinger sker som regel på baggrund af et mandat, som forhandlerne har fået fra baglandet. For dig som tillidsrepræsentant er det medlemmet/ medlemmerne og for ledelsen mere eller mindre faste retningslinjer eller lignende, som er meldt ud ovenfra. Det er mandaterne, som binder parterne i forhandlingen. Det må man have respekt for. Det er ikke ensbetydende med, at du bare skal acceptere modpartens mandat, men at du må prøve at afdække mandatet for at kunne forstå modpartens ageren. Kan du det, får du et bedre afsæt for at lave fælles forhandlingsløsninger. At afdække modpartens mandat i forhold til “bare” at forhandle derudaf svarer til forskellen mellem at begive sig ud i et ukendt landskab med og uden et kort. Det er unægteligt lettere at finde vej mod sit mål med et kort.

Hvis du som part i en forhandling forsøger at finde modpartens mandat og dermed motivation, kan du også bedre strikke løsninger sammen, som begge parter kan se sig i. Og det skaber troværdighed og tillid. Du bliver dermed også en troværdig forhandlingsmodpart.

Du kan dog også komme ud for, at den du forhandler med slet ikke har mandat til at indgå aftale. Du kan komme ud for at forhandle med en leder, som efterfølgende skal have resultatet godkendt, fx af den centrale HR-afdeling. Det er vigtigt at vide, hvilke beføjelser forhandlingsmodparten har, da du ikke bør give dig for meget i forhold til modpartens prioriteter, før du ved, om dine egne prioriteter kommer igennem hos den endelige beslutningstager. Se mere i afsnittet Når forhandlingsmodparten ikke kan indgå aftale side 12.

Det er også vigtigt at huske, at en forhandling sjældent står alene. I mødes igen ved den næste årlige lønforhandling, den næste nyansættelse eller næste gang arbejdstid skal drøftes. Og forhandlingsparter husker: En dårlig forhandling betyder, at den næste starter med en dårlig erindring.

Den lange række af forhandlinger, som du som tillidsrepræsentant er en del af, er som en trappe, hvor hver forhandling betyder, at I går et skridt op eller ned. Og brydes tilliden mellem jer, betyder det, at I starter helt forfra næste gang, I mødes, og der skal bruges energi på at bygge tilliden op igen. Det gør det sværere at nå gode resultater.

### **Forhandlingsrummet og den kroniske nej-siger**

Hvis man udelukkende forhandler om ét tillæg eller ej, kan det være svært at nå en løsning, fordi resultatet kun kan være ja eller nej. I almindelighed – og især i denne slags forhandlinger – er det oftest den bedste vej til en løsning at udvide forhandlingsrummet. Det vil sige at inddrage andre faktorer, som kan indgå i forhandlingsløsningen. Det kan fx være at se lønforhandlinger over tid og lægge linjer ud for den næste forhandling, eller inddrage arbejdsmiljøspørgsmål i spørgsmålet om plustid. Det er også på denne måde, du kan bruge forhandlingen om ét tillæg eller ét emne som løftestang for andre tillæg eller emner.



Samme måde bør bruges over for ledere, som forhandler med korslagte arme og blot siger nej. Hvis du bliver ved med at slå løs på det emne, som lederen siger nej til, sidder du stadig mere fast i en “enten/eller situation”, og det fører sjældent til forhandlingsløsninger, som begge parter er tilfredse med. Over for den kroniske nej-siger må du derfor være vedholdende i forhandlingen, men samtidig afsøge grænserne for lederens nej ved at bringe andre emner på bane, stille hvis-spørgsmål og spørge og lytte grundigt ind til baggrunden for nej’et.

#### **Når forhandlingsmodparten ikke kan indgå aftale**

Det ses ofte, at den, som møder op til forhandling fra ledelsen, slet ikke har mandat til at indgå aftale. Fx kan du komme til at forhandle med en kontor- eller institutionschef, mens aftalen skal indgås af den centrale HR-afdeling. Det giver naturligvis forhandlingen et skær af skinforhandling, og som udgangspunkt er dette ikke acceptabelt. Du bør derfor sikre dig, at den du forhandler med også har kompetence til at indgå aftale.

Hvis den du forhandler med ikke har kompetence til at indgå aftale, giver det dog også dig en mulighed for at spille på eventuelle uenigheder på den anden side af bordet. Sagen er jo oftest, at den umiddelbare leder har et kendskab til de lokale forhold og den enkeltes kvalifikationer og funktioner, som den centrale HR-afdeling (eller en højere placeret chef) ikke har. Du får dermed også mulighed for at etablere en enighed med den lokale leder, som kan lægge pres på den centrale HR-afdeling, når der “skal sættes penge på.”

#### **Når det alligevel ikke er muligt at nå en aftale**

Uanset en ihærdig indsats fra tillidsrepræsentanten, er det naturligvis ikke altid muligt at nå en aftale. Dette er der også taget højde for i overenskomsterne.

Når det drejer sig om lønforhandlinger, er der etableret et system, som giver mulighed for at bede andre om at løse uenigheden og nå en aftale. Systemet er både mest udbygget og mest anvendt på det kommunale og regionale område og kaldes her “faseforhandlings-systemet”. Principielt er systemet dog tilsvarende i staten.



Systemet går ud på, at tillidsrepræsentanten kan bede om, at den faglige organisation træder ind i forhandlingen. På samme måde vil repræsentationen på den anden side af bordet være bistået af repræsentanter fra arbejdsgiverparterne – det vil sige Personalestyrelsen, Kommunernes Landsforening eller Danske Regioner. Kan der heller ikke nås en løsning ved denne forhandling, kan den videreføres i den næste fase, hvor det udelukkende er overenskomstens parter, der forhandler.

Når de heller ikke en løsning, kan sagen almindeligvis kun videreføres, hvis der er tale om uenighed om ydelse af tillæg i forbindelse med nyansættelse (eller væsentlig stillingsændring svarende til egentlig forfremmelse), og hvor stillingen indtager en såkaldt særstilling. I sådanne tilfælde kan det også være muligt at blokere stillingen.

#### **Læs mere**

DM Offentlig har udgivet pjecen “Lønforhandlinger – Best practice”. Her kan du læse meget mere om forhandling i almindelighed og om lønforhandling i særdeleshed.

Du kan downloade pjecen fra DM Offentligs hjemmeside:

[www.dmoffentlig.dk](http://www.dmoffentlig.dk)

Her finder du også anden information, vejledninger, oplysninger om bestyrelsen med mere.

DM har også udgivet en vejledning om plustid, som kan downloades fra DM’s hjemmeside:

[www.dm.dk/pjecerogvejledninger](http://www.dm.dk/pjecerogvejledninger)

Vælg Download pjecer og vejledninger/ Løn og ansættelse i det offentlige/ Vejledning om plustid.

### 3 · Medarbejderrepræsentation inden for ledelsesretten – samarbejdssystemet, medindflydelsessystemet og medbestemmelsessystemet

Helt grundlæggende er samarbejds-, medindflydelses- og medbestemmelsessystemet et system for medarbejderrepræsentation inden for områder, som er omfattet af ledelsesretten. Systemet bygger på, at medarbejderne skal inddrages i (visse af de) beslutninger, som ledelsen træffer. Det er også karakteristisk for systemet, at der i langt de fleste tilfælde er et krav om, at medarbejdersiden skal informeres, samt at beslutningerne skal drøftes med medarbejderne, ligesom der er en opfordring til, at der indgås aftale. Men i langt de fleste tilfælde kræver konkrete beslutninger ikke aftale med medarbejderrepræsentanterne. Dermed adskiller samarbejds-, medindflydelses og medbestemmelsessystemet sig også fra aftalesystemet, da ledelsen – i sidste ende – kan træffe beslutninger, selvom der ikke er opnået enighed med medarbejderrepræsentanterne.

Dette område har dog udviklet sig markant igennem de seneste mange overenskomstforhandlinger, og har herunder også udviklet sig hen mod stadig flere forpligtelser for ledelsen, og også en pligt til at indgå egentlig aftale på afgrænsede områder.

Aftalerne på området er forskellige fra det statslige til det kommunale/regionale område. Pjecen har fokus på fællestrækkene, og nævner kun de mest markante forskelle.

#### **Samarbejds- og MED-udvalg**

Den formelle ramme er de samarbejdsudvalg (SU) eller medindflydelses- og medbestemmelsesudvalg (MED-udvalg), som skal oprettes på alle større offentlige arbejdspladser.

Der skal oprettes SU/MED-udvalg på alle institutioner med 25 medarbejdere eller derover. Endvidere skal der i kommuner og regioner oprettes et hoved-SU/MED-udvalg centralt i kommunen/regionen. Det samme har en række ministerier valgt at gøre, så der er et centralt samarbejdsudvalg, som dækker hele ministerområdet.

Baggrunden for denne opbygning er, som tidligere nævnt, at der er tale om repræsentation inden for områder, der er omfattet af ledelsesretten. Derfor skal udvalgene også matche ledelsesniveauerne.

Som udgangspunkt er det tillidsrepræsentanter, som sidder i udvalgene. I MED-udvalgene i kommuner og regioner sker repræsentationen med udgangspunkt i hovedorganisationsområderne.

#### **Hvad tager udvalgene sig af?**

Udvalgene tager sig overordnet af arbejds- og samarbejdsforhold, som er splittet op i en række konkret angivne områder. Inden for områderne er der en – oftest gensidig – informationspligt samt pligt til at drøfte og/eller indgå retningslinjer og aftaler.

Generelt skal information gives på et så tidligt tidspunkt, at det er muligt at drøfte emnerne eller problemstillingerne grundigt. Der skal ligeledes være tid til, at medarbejdernes synspunkter og forslag kan indgå i ledelsesbeslutningerne. Generelt gælder det også, at informationer fra ledelsen skal foreligge i skriftlig form. Jo mere komplekse problemstillinger, der er tale om, jo større er kravet om skriftlighed.

Blandt de faste punkter, udvalgene skal tage sig af, er:

- Den økonomiske situation, herunder budget og regnskab
- Aktuel situation og udvikling med hensyn til beskæftigelse og arbejdstilrettelæggelse – herunder i tilfælde, hvor der forventes reduktioner i antallet af ansatte
- Større rationaliserings- og omstillingsprojekter – herunder udliciteringer og outsourcing
- Personalepolitik – herunder ligestilling
- Kompetenceudvikling
- Arbejdsmiljø – herunder arbejdet med at identificere, forebygge og håndtere problemer med arbejdsrelateret stress og opfølgning på Arbejdspladsvurderinger (APV)
- Medarbejdertilfredshed og trivsel
- Opfølgning på sygefravær
- Arbejdet med at identificere, forebygge og håndtere problemer med vold og chikane.



I kommuner og regioner er det også de centrale SU eller MED-udvalg, som skal aftale retningslinjer for sundhed, herunder konkrete ordninger, der kan fremme sundheden. Det er også her, retningslinjer og principper for vilkår for tillidsrepræsentanter aftales, ligesom det er her, ledelsen skal redegøre for budgettets konsekvenser for arbejds- og personaleforhold og sammenhængen mellem ressourcer og arbejdsmængde.

### **Den gensidige informationspligt**

Begge sider i udvalgene har en pligt til at informere. Vi er måske mest vant til at fokusere på, at det er ledelsen, som skal informere. Og det skal tillidsrepræsentanterne – eller B-siden, som man plejer at kalde det, holde ledelsen fast på. Men det er lige så vigtigt at huske, at også B-siden har en informationspligt. B-siden bør fremlægge problematikker, som ledelsen bør have fokus på. Det kan være arbejdsmiljømæssige problemer, problemer med ligestilling eller ubalancer mellem ressourcer og arbejdsopgaver.

Når medarbejdersiden således aktivt informerer om problematikker i baglandet, er ledelsen forpligtet til at lytte

og drøfte, hvordan problemerne kan løses. Når medarbejdersiden aktivt bringer problemstillinger frem, bliver udvalgene aktivt arbejdende og ikke bare et sted, hvor ledelsen informerer og medarbejdersiden lytter.

### **Møderne**

Kun i de kommuner, der har en SU-struktur, er der centralt fastsatte regler for, hvor tit samarbejdsudvalgsmøder skal holdes. Det er, når formand eller næstformand finder det nødvendigt – dog mindst én gang i kvartalet. Endvidere gælder det, at et flertal af personalerepræsentanterne kan bede om et møde med angivelse af de spørgsmål, som ønskes behandlet. Ud over de faste møder, kan I altså kræve, at der holdes ekstraordinært møde, hvis I mener, der er særlige spørgsmål, som bør drøftes. I staten og i kommuner og regioner med MED-struktur er der ikke centralt aftalte regler for afholdelse af møder i SU og MED-udvalg. Regler for dette skal derfor findes i den lokale MED-aftale eller i samarbejdsudvalgets forretningsorden. I praksis er der dog tale om regler, som svarer til de ovenfor nævnte for kommuner med SU-struktur.

### **Samarbejde på medarbejdersiden**

Udvalgene er opdelt i en ledelses- og en medarbejderside. De forskellige personer, som sidder i udvalgene repræsenterer således under ét henholdsvis ledelses- og medarbejdersiden. På ledessiden – også kaldet A-siden – er der oftest tale om en tæt koordination, hvor der er én, som i praksis fører ordet. Medarbejdersiden er ofte mere fragmenteret, hvor der – mere eller mindre eksplicit – er forskelle i interesserne alt efter hvilken (hoved)organisation, man kommer fra.

For at matche koordinationen på ledesside er det vigtigt, at I også på medarbejdersiden koordinerer arbejdet i SU og MED-udvalg. I bør således forsøge at finde fælles holdninger og synspunkter, så I også reelt kommer til at fremstå samlet. Derfor er der grund til at forberede arbejdet i udvalgene ved formøder eller lignende på medarbejdersiden. Derimod bør I være varsomme med at indgå formelle afstemningsregler på medarbejdersiden for ikke at risikere at blive stemt ned på “egen side af bordet”. I kommuner og regioner er det nemlig oftest sådan, at AC’erne er i mindretal i forhold til repræsentanter fra de to andre hovedorganisationer – LO og FTF, og det er ikke altid, at de tre personalegrupper har sammenfaldende interesser.

### **De uformelle kontakter**

Selvom SU-/MED-systemet er et formelt system, er de uformelle kontakter vigtige. Det gælder både mellem ledelsen og medarbejderrepræsentanterne og internt på medarbejdersiden. Førstnævnte handler blandt andet om at få fornemelsen af standpunkter og prioriteringer

og kan betyde, at mange spørgsmål reelt er handlet af på forhånd. Sidstnævnte handler blandt andet om at sikre, at der er en fælles holdning på medarbejdersiden, selvom der ofte er forskellige interesser mellem de forskellige personalegrupper.

Begge former for uformelle kontakter er vigtige at pleje for at maksimere indflydelsen.

### **Hvis det ikke fungerer i SU og MED-udvalgene**

Begge sider i udvalgene har en pligt til at søge det gode samarbejde og indgå i drøftelser, hvis den anden part ikke mener, at man fremmer dette.

Hvis I mener, at ledelsen ikke lever op til sine forpligtelser, skal I i første omgang konfrontere ledelsen med dette. Hjælper dette ikke – og I fx ikke får den udbedte information – er det muligt at forelægge spørgsmålet for de centrale parter.

I kommuner og regioner sker dette ved, at man kontakter DM, som så – via KTO – drøfter spørgsmålet med henholdsvis KL og Danske Regioner. I visse tilfælde er det også muligt at forelægge spørgsmålet for en voldgift, som træffer endelig beslutning.

I staten sker det ved, at spørgsmålet forelægges Samarbejdssekretariatet, som består af repræsentanter for Personalestyrelsen og lønmodtagerorganisationerne. Kan der heller ikke her opnås enighed, er det muligt at forelægge spørgsmålet for en voldgift, som træffer endelig beslutning.

## 4 · Dagligdagen – samarbejdet uden for systemerne

Uden for de formelle rammer for indflydelse er der en dagligdag, som trods alt fylder det meste. Her er der ikke nogen regler for indflydelse, men det er ikke mindre vigtigt, at der også i dette rum er reel inddragelse af medarbejderne og deres repræsentanter og en aktiv dialog.

Og det er måske her, at ledelsen især er stillet over for et valg. Den kan vælge at lede ud fra en top-down-ledelsesfilosofi, eller den kan vælge aktivt at bygge på medarbejdernes indsigt, forslag og kreativitet. Den kan vælge at se medarbejderne som personer, der skal ledes gennem anvisninger og forskrifter eller som selvledende personer.

I DM Offentlig tror vi på, at vores medlemmer er selvledende og dermed hellere efterspørger en ledelse, der bakker op og sætter retning end en ledelse, der er overrefererende og detaljeorienteret. Vi tror på, at en aktiv inddragelse betyder bedre ydelser og bedre arbejdsmiljø.

I praksis forudsætter det, at ledelsen har tillid til medarbejderne – og omvendt!

### Det formelle kontra det uformelle

Det formelle system bygger på rettigheder og forpligtelser. Det uformelle system bygger derimod på værdier, kultur og personlige relationer. I praksis kommer de to systemer naturligvis til at hænge sammen og påvirke hinanden, men det er vigtigt, at du som tillidsrepræsentant også træder ind på den uformelle bane og manifesterer dig.

I praksis kommer det til at forudsætte, at der etableres forbindelser til ledelsen, som også ligger uden for det formelle system. Det sker ved at have en tæt og kontinuerlig kontakt til ledelsen gående fra "korridorssnak" til at holde jævnlige møder med eller uden dagsorden, hvor fx arbejdspladsens kort- og langsigtede udvikling, trivsel og stemningen drøftes.

Ved også at spille på den uformelle bane, skaber du grundlaget for indflydelse, og den gode leder vil tage imod denne dialog som et vigtigt bidrag til arbejdspladsens udvikling.



### Informationspligten som grundlag for indflydelse

Tillidsrepræsentanten har en vidtgående ret til information. Det gælder fra meget håndfaste situationer som ansættelser, afskedigelser og i forbindelse med lønforhandlinger til mere generelle oplysninger om arbejdspladsens udvikling.

Tilsvarende har tillidsrepræsentanten en informationspligt over for ledelsen. Det gælder for eksempel information om stemninger og utilfredshed blandt kollegerne. Tillidsrepræsentanten har i denne forbindelse ret til at stille forslag om konkrete initiativer og tiltag.

Denne ret og pligt til information bør du bruge aktivt. Det er kun ved at stille spørgsmål, viderebringe information og stille forslag, at du aktivt kan bringe relevante forhold op og få indflydelse på, hvordan de håndteres.

### At placere sit budskab er at forstå modtageren

Når du som tillidsrepræsentant bruger din ret til at få og give information og samtidig kommer med forslag, er det vigtigt at forstå, hvilken leder, du taler med. Det er desværre ikke alle ledere,

som vil tage imod tillidsrepræsentantens information og konstruktive forslag som en gave. Nogle vil se det som utidig indblanding, fordi de har valgt en top-down-ledelsesfilosofi.

Det skal ikke afholde dig fra dialogen, og du må så – måske urimeligt – tage ansvar for situationen. Her er det vigtigt at kunne "læse" lederen. Hvad driver fx hende/ham, hvad er hendes/hans personlige forcer og ulemper?

Set med DM Offentligs øjne er der en række egenskaber, som er væsentlige at bedømme, nemlig:

- **Mod**  
Tør lederen inddrage medarbejderne i ledelsesbeslutninger?
- **Åbenhed**  
Tør lederen informere de ansatte om ny viden og overvejelser, inden han/hun selv har vurderet dem og taget stilling?
- **Overbevisningslyst og -evne**  
Er lederen villig til at bruge den fornødne energi på at forklare, diskutere og eventuelt overbevise om egne synspunkter?



Denne (eller en anden) vurdering af lederen bør være afgørende for, hvordan du går til din leder. Ved at tale til lederens dominante karakteristika og motivation(er) skaber du bedre mulighed for at trænge igennem. Du skaber et “psykologisk match”. Slår du derimod på forhold, som ikke svarer til lederens dominante karakteristika og motivation(er), risikerer du i bedste fald at blive misforstået og i værste fald at blive afvist. Du skaber et “psykologisk mismatch”.

### **Sæt ledelsespolitik og rekruttering af ledere på dagsordenen**

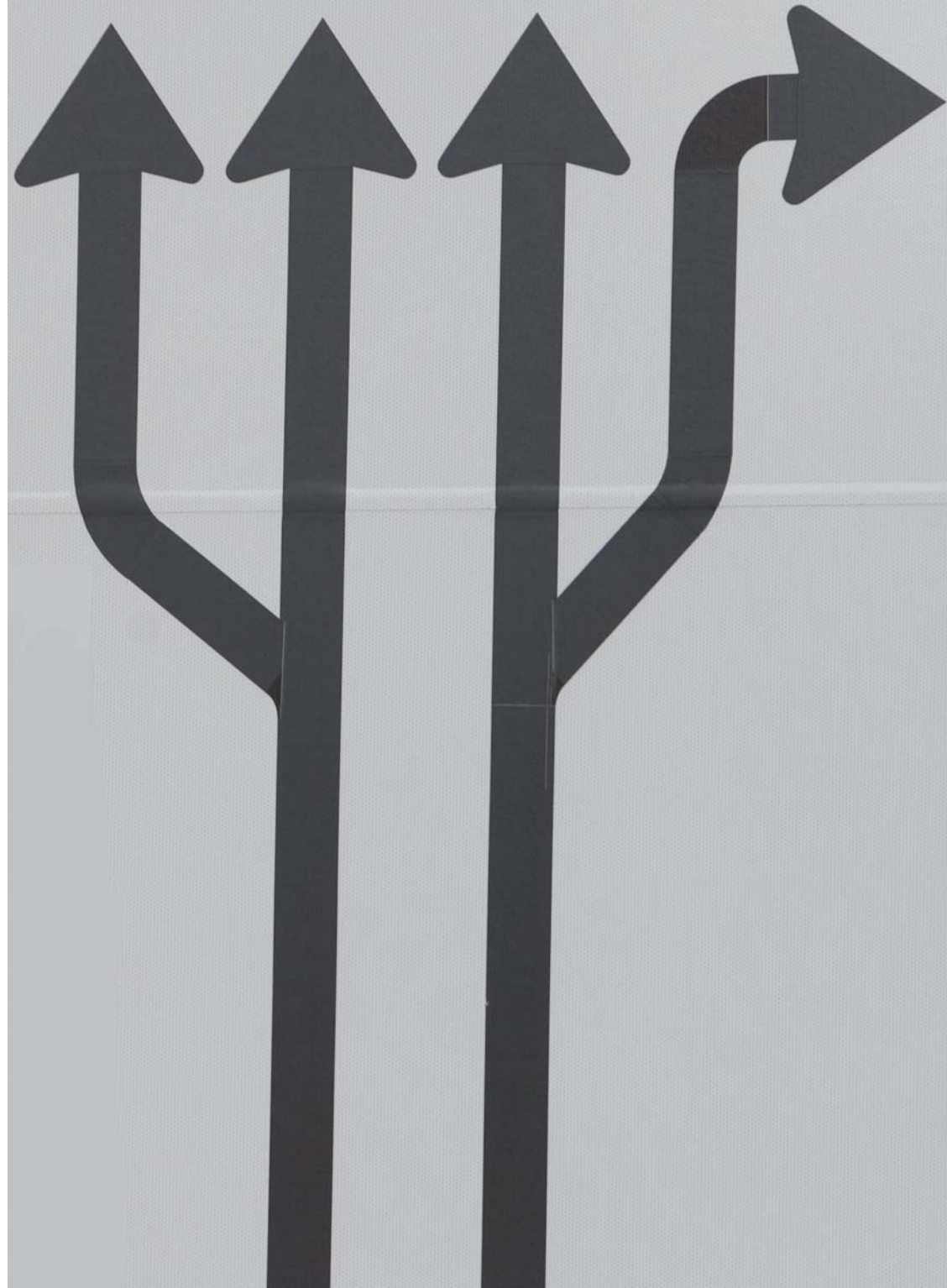
En vej til indflydelse er at sætte ledelsespolitik og rekruttering på dagsordenen. Hvis ikke arbejdspladsen har en ledelsespolitik, bør I få en! Og er der allerede en, kan det være, at den trænger til en opdatering. I tilknytning til dette er det vigtigt, at medarbejderne også er repræsenteret i forbindelse med rekrutteringen af ledere.

DM Offentlig har udarbejdet et inspirationspapir om ledelsespolitik. Det kan downloades fra DM Offentligs hjemmeside [www.dmoffentlig.dk](http://www.dmoffentlig.dk)

### **Hvis det ikke fungerer**

Der skal som bekendt to til at skabe et godt klima og en god dialog. Og selv med de bedste bestræbelser fra tillidsrepræsentanten, er det – desværre – ikke givet, at lederen inviterer indenfor i beslutningsprocessen i dagligdagen.

I sådanne tilfælde må du begynde at spille på den formelle bane. Det vil sige enten bringe de formelle pligter med hensyn til information, jfr. ovenfor, i erindring eller sørge for at trivsel, arbejdsmiljø og så videre tages op i SU/MED-udvalget. Dette vil ofte blive set som en optrapning af en konflikt, men det kan være den eneste vej.



## 5 · anbefalinger

### Sæt dagsordenen

Maksimal indflydelse får du ved at have indflydelse på, hvad der drøftes. Det er derfor vigtigt, at du aktivt sætter emner og problemstillinger på dagsordenen. Det gælder i det formelle forum – SU/MED-udvalg – hvor du kan sætte punkter på dagsordenen og holde øje med, at arbejdspladsen lever op til de forpligtelser, der følger af aftalerne på området. Og det gælder i dagligdagen, hvor du med din informationsret og -pligt som grundlag kan drøfte problemstillinger med ledelsen, som kræver et ledelsesmæssigt fokus.

Med andre ord maksimerer en proaktiv indsats fra dig som tillidsrepræsentant indflydelsen. Venter du derimod på henvendelser fra ledelsen og/eller blot forholder dig til dagsordenen på SU/MED-udvalgs møder, risikerer du kun at få indblik i og indflydelse på de områder, som ledelsen ser som relevante.

### Hold dialog-/strategimøder

Det er en god idé at lægge faste rammer for kontakten til ledelsen. Du kan derfor foreslå, at I holder dialog- eller strategimøder med jævne mellemrum. Det kan skabe et forum for at vende problemstillinger, som I skal finde løsninger på.

Det kan være uformelle drøftelser om kommende lønforhandlinger, arbejdsmiljømæssige problemstillinger, kompetenceudviklingsbehov eller andet.

### Tag ansvar for lederrekruttering, lederuddannelse og ledelsesevalueringer

Lederuddannelse er et vigtigt emne – også for medarbejdersiden. Simpelthen fordi god ledelse giver bedre arbejdspladser. Men god ledelse er ikke et entydigt begreb. Derfor er det vigtigt, at du som tillidsrepræsentant interesserer dig for og forsøger at få indflydelse på både rekruttering af ledere, uddannelsen af ledere og evalueringen af, hvordan der arbejdes med ledelse på arbejdspladsen. Det gør du fx ved at kræve, at ledelsespolitikken er et fælles anliggende. Ved at komme med input til eventuelle ledelsesuddannelsesforløb og ved at insistere på at ledelsen evalueres, så medarbejdernes oplevelser og vurderinger indgår.

DM Offentlig har udarbejdet et inspirationspapir om ledelsespolitik, hvor du kan læse mere.

Du finder det på DM Offentligs hjemmeside [www.dmoffentlig.dk](http://www.dmoffentlig.dk)

### Indflydelse kontra ansvar

Det er svært at forestille sig områder, hvor tillidsrepræsentanter ikke ønsker at have indflydelse. Derimod er der områder, man ikke ønsker at have ansvar for. Men i sagens natur hænger de to ofte sammen. Et oplagt område er nedskæringer og afskedigelser. Her både kan og skal du som tillidsrepræsentant have indflydelse, men det er ledelsen, som har og skal have ansvaret.

Derfor er det i praksis en svær balancegang, og der er forskel på, hvor langt den enkelte tillidsrepræsentant ønsker at gå. Og det kan i praksis være et dilemma, da indflydelsen alt andet lige er størst, hvis du er med til at tage ansvar.

DM Offentlig mener, at medarbejderrepræsentanter skal være med til at diskutere. Også de svære beslutninger. Det er derfor vigtigt, at du som tillidsrepræsentant har og viser vilje til aktivt at lade dig inddrage i ledelsesbeslutninger. Men det er også vigtigt, at du gør dig klart, hvornår den endelige beslutning må betragtes som entydigt ledelsens.

### Spil på de forskellige veje til indflydelse

Det er vigtigt at bruge alle de forskellige veje til indflydelse. Derfor er det både vigtigt, at du aktivt søger plads i de formelle fora – SU og MED-udvalg og aftalesystemet – og søger kontakten med ledelsen uden for disse fora. Hvert forum har sine emnekredse, men dette er ikke eksklusivt. Du kan derfor godt uformelt drøfte emner med ledelsen, som naturligt henhører under de formelle fora. Du skal derfor også se de forskellige veje til indflydelse som en palet, du kan kombinere. Og – uden at forklejne de formelle systemer, er det ofte via de daglige, uformelle kontakter, at du virkelig får indflydelse.

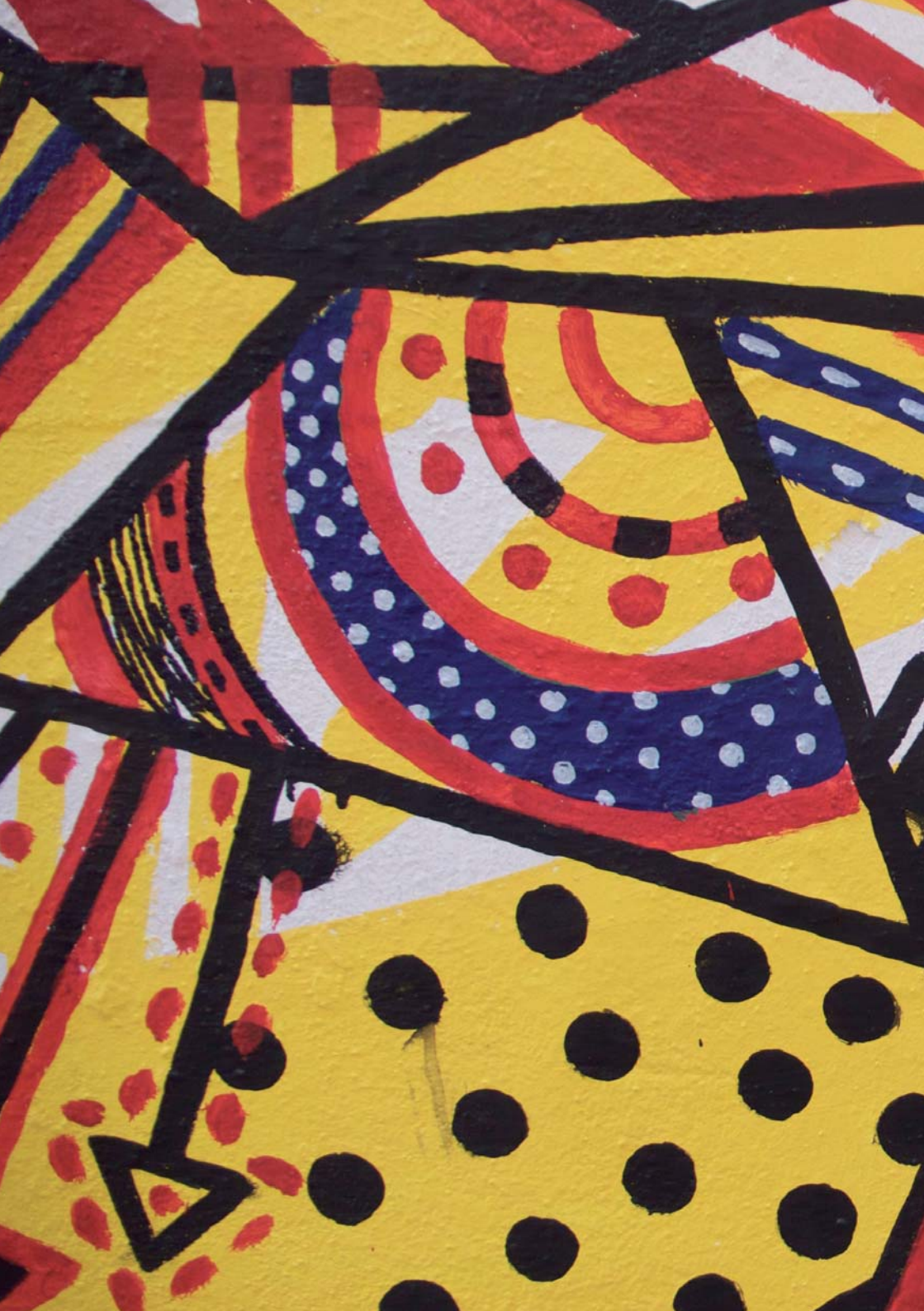
### Vær del af et netværk

At være tillidsrepræsentant er en vigtig og givende, men ofte også omfangsrig opgave. Et netværk kan være en genvej til sparring, informationsudveksling og arbejdsdeling, som kan lette opgaven. Og dermed også lette vejen til indflydelse. Derfor er det en god idé at være en del af et netværk. Det gælder med andre DM-tillidsrepræsentanter og med tillidsrepræsentanter fra andre organisationer på arbejdspladsen.

DM støtter gerne oprettelsen af netværk og har et koncept for at opstarte og støtte blandt andet TR-netværk. Kontakt DM og få hjælp til at komme godt i gang. DM Offentligs bestyrelse deltager også gerne i klubmøder med mere.

## 10 gode råd

- Hold kontakten til ledelsen – gerne gennem uformelle kontakter
- Dan dig et netværk blandt andre tillidsrepræsentanter
- Forstå ledelsens udgangspunkt – uden at skulle være enig
- Kom med løsningsforslag
- Få plads i MED-udvalg/SU – og hvis ikke det er muligt, så hold kontakt til dem, som sidder der
- Orienter dig i aftalerne, som ligger til grund for medindflydelse og -inddragelse
- Brug din ret til information – også som grundlag for at sætte emner på dagsordenen
- Vær opmærksom på grænsen for, hvornår der er tale om ensidige ledelsesbeslutninger, som du ikke bør påtage dig ansvaret for
- Hav mulighederne for at videreføre uenigheder i beredskab, hvis ikke der kan findes en tilfredsstillende løsning
- Sæt indflydelse i det daglige på dagsordenen til klubmøderne.



Udgivet af DM · Dansk Magisterforening

Grafik:  
FinnNygaard.com

Tryk:  
Nofoprint as

marts 2010



**DM · Dansk Magisterforening**

**Nimbusparken 16  
2000 Frederiksberg**

**Telefon 38 15 66 00**

**Fax 38 15 66 66**

**dm@dm.dk**

**www.dm.dk**