



# Guidelines til et godt lokalt samarbejde mellem ledelsen og tillidsrepræsentanten

# Indhold

- 3 Fælles ansvar
- 3 Parterne
- 3 Godt samarbejde
- 4 Forventningsafstemning af roller og ansvar
- 5 Ny tillidsrepræsentant eller ledelse
- 6 Forhandlinger og møder
- 6 Uenigheder
- 6 Kontinuerlig proces

# Guidelines til et godt lokalt samarbejde mellem ledelsen og tillidsrepræsentanten

Et godt samarbejde mellem ledelsen og tillidsrepræsentanten er afgørende for virksomhedens drift, produktivitet og for medarbejdernes trivsel. Denne vejledning giver en række anbefalinger til, hvordan man kan opnå og opretholde et godt samarbejde.

## Fælles ansvar

DI og CO-industri har et fælles mål om at være med til at skabe de bedste vilkår og betingelser for virksomhederne og medarbejderne.

DI og CO-industri skaber rammerne for arbejdsvilkårene i overenskomsterne, men lokalt har ledelsen og tillidsrepræsentanten et fælles ansvar for, at aftalerne overholdes og rammerne udfyldes.

Et godt samarbejde mellem virksomhedens ledelse og tillidsrepræsentanten er en vigtig forudsætning for, at samarbejdet lykkes og kræver en stor indsats af begge parter.

Derfor har DI og CO-industri lavet denne vejledning, som ledelsen og tillidsrepræsentanten kan bruge som inspirationskilde.

## Parterne

Ledelsens rolle er at lede virksomheden.

Tillidsrepræsentantens rolle er bl.a. at repræsentere sine kollegaer. Det kan være ved at viderebringe kollegaernes syn på de lokale forhold og ved at komme med gode løsninger til lokale problemstillinger.

Efter overenskomstens bestemmelser har ledelse og tillidsrepræsentanten mulighed for at indgå lokalaftaler om løn, arbejdstid og andre emner.

Lokalaftaler kan supplere og udfylde overenskomsten, så den passer til forholdene på virksomheden. Når tillidsrepræsentanten og virksomheden er enige om det,

kan dele af overenskomsten fraviges. Fravigelser kan kun aftales i enighed med en tillidsrepræsentant.

Tillidsrepræsentanten er også bindeled fra ledelsen til medarbejderne. Beslutninger, der trækkes ned over hovedet på medarbejdere, vil sjældent lykkes. Derfor er det en stor fordel, at tillidsrepræsentanten kan komme med input og hjælpe med at viderebringe budskaber fra medarbejder til ledelse og fra ledelse til medarbejder og baggrunden for budskaberne.

Jo tættere samarbejde, der er mellem ledelsen og tillidsrepræsentanten, jo bedre kan budskaber fra ledelsen formidles ud til medarbejderne og omvendt.

## Godt samarbejde

Godt samarbejde opstår ikke af sig selv. Det kræver en indsats fra såvel ledelsen som tillidsrepræsentanten.

Her kommer nogle anbefalinger til, hvordan man danner grundlag for et godt samarbejde:

### Tillid og fælles mål

- Hav tillid til at begge parter er til stede for at skabe de bedste rammer for virksomheden og for medarbejderne.
- Hav tillid til at begge parter overholder de aftaler, som indgås.
- Identificér og definer fælles mål og værdier, der er grundlag for jeres samarbejde.
- Jo mere tillid, der er mellem ledelsen og tillidsrepræsentanten, jo større er chancerne for at indgå gode aftaler, der gavner alle.

## Kommunikation og åbenhed:

- Skab en åben dialog, hvor begge parter føler sig trygge ved at udtrykke deres synspunkter og bekymringer.
- Vær lydhør og vis respekt for hinandens meninger og perspektiver.
- Forklar ikke kun, hvad jeres synspunkt er, men også baggrunden herfor.

## Involvering og medindflydelse:

- Skab rum for medindflydelse og inddragelse af medarbejderne.
- Lyt til hinandens input og tag det med i overvejelserne, inden I låser jer fast på jeres synspunkt.

## Konstruktiv konflikthåndtering:

- Konflikter og uenigheder kan opstå, men det er vigtigt at håndtere dem konstruktivt.
- Skab en tryk og fortrolig atmosfære, hvor konflikter og uenigheder kan blive adresseret og løst.
- Tag initiativ til dialog og find fælles løsninger, der tager hensyn til begge parter interesser.
- Man kan godt være uenige om emnet uden, at det skaber en dårlig relation.

## Forventningsafstemning af roller og ansvar

Erfaring viser, at samarbejdet er bedst, når der er en klar aftale mellem ledelse og tillidsrepræsentant om, hvad TR-rollen indebærer.

Tal derfor løbende om:

### • Opgaver og ansvarsområder

Definer hver parts opgaver og ansvar. Tal om, hvilke opgaver I hver især ved og syntes at tillidsrepræsentanten skal varetage og for hvilke kolleger. F.eks.:

- Kollektive lønforhandlinger.
- Forhandling af lokalaftaler.
- Indgå i dialog, når der er noget, der ikke fungerer eller aftaler, der ikke bliver overholdt.
- Dialog med kolleger ved spørgsmål, udfordringer eller formidling af overenskomstaftaler.
- Bisidder ved f.eks. afskedigelser og advarsler.
- Mødes med nye kollegaer.
- Sparre/idéudvikle med ledelse, hvis det er svært at rekruttere personale.
- Sparre/idéudvikle med ledelse og kolleger, hvis der er idéer til virksomhedsudvikling – evt. i forhold til besparelser eller grøn omstilling.

### • Tidsforbrug – Hvor meget tid bruger tillidsrepræsentanten på TR-opgaverne?

Hvor meget tid tillidsrepræsentanten bruger på sit tillidshverv kan variere fra virksomhed til virksomhed og fra periode til periode. Afstem derfor parternes forventninger om tidsforbrug. Det afhænger naturligt af, hvor mange opgaver der skal løses.

Det gavner begge parter, at både virksomheden og tillidsrepræsentanten er velforberedte og har tid til at forberede sig inden møder.

Det er helt naturligt, at tillidsrepræsentanten har tillidsrepræsentantarbejde i løbet af arbejdsdagen. Det er en forudsætning for, at tillidsrepræsentanten kan løse sin opgave. Det er også helt naturligt, at tillidsrepræsentanten sørger for at tage hensyn til virksomhedens drift.

For at give mulighed for at drøfte denne balance har overenskomstparterne aftalt, at tillidsrepræsentanten som udgangspunkt skal give besked, når arbejdet forlades.

Det anbefales, at parterne aftaler, hvordan det sker bedst. Eksempelvis at der kun orienteres, hvis arbejdet forlades i længere tid.

### • Møder – Hvor ofte forventer I at holde møder og om hvilke emner?

Læg en plan for, hvor ofte I gerne vil tale sammen om samarbejdet og de lokale forhold.

Hold regelmæssige møder, hvor I drøfter aktuelle emner og udfordringer.

### • Rollerne – Hvem i ledelsen skal tillidsrepræsentanten gå til i forskellige situationer?

Alt afhængig af virksomhedens størrelse og struktur, kan der være forskellige personer, som tillidsrepræsentanten skal gå til. Afklar om tillidsrepræsentanten skal gå til afdelingslederen, lønbogholderen eller HR afhængig af spørgsmål eller temaer, der skal drøftes.

### • Uddannelse – Hvornår og hvor meget uddannelse?

Jo bedre virksomheden og tillidsrepræsentanten er klædt på og forstår overenskomsten, jo bedre bliver samarbejdet. Sørg derfor for, at begge parter løbende har adgang til relevant uddannelse og kompetenceudvikling. Overenskomsten har regler om tillidsrepræsentantens uddannelse.



*Vi har fundet en god og værdig proces for afskedigelser, hvor vi med udgangspunkt i virksomhedens værdier og med respekt for forskellige synspunkter bruger hinanden.*

*Forud for afskedigelser er der altid en dialog om, situation og de menneskelige aspekter, mulighed for evt. omplacering eller andet. Det betyder, at ved afskedigelsessamtalen hvor TR deltager, er der en fælles forståelse for situationen Chef/HR og TR imellem, hvilket også gerne skulle give en mere rolig situation for den person, der skal afskediges.*

*Ved større afskedigelsesrunder har vi også klare "spilleregler" omkring forløbet, orientering af medarbejderne, f.eks. at offshore folk ikke får deres opsigelse, mens de er off-shore.*

**Line Bødker Høegh**, HR – Semco Maritime  
**Allan Thomsen**, TR – Semco Maritime



*Med afsæt i det i forvejen rigtig gode samarbejde mellem virksomheden og fællestillidsrepræsentanten (FTR)/tillidsrepræsentanterne, har vi i god tid inden valget drøftet, hvordan overgangen fra den siddende til den nye fællestillidsrepræsentant skulle foregå. Der er i den forbindelse indgået aftale om, at den nye FTR fortsætter uændret på de vilkår, som den siddende har.*

*Alt i alt en super fin proces, der er foregået i et fortroligt og godt samarbejde mellem virksomheden og tillidsmandsgruppen.*

**Morten Madsen**, HR – Vald. Birn  
**Jette Sulkjær**, Fælles-TR – Vald. Birn

## Ny tillidsrepræsentant eller ledelse

Godt samarbejde bygger på tillid mellem parterne.

Når der vælges nye tillidsrepræsentanter eller kommer nye personer i ledelsen, er det vigtigt, at begge parter indstiller sig på at opbygge denne tillid. Samtidig er det vigtigt, at den afgående tillidsrepræsentant får delt relevant viden og erfaring. Dette sikrer en god overgang og start for det nye samarbejde.

Hold derfor et møde hurtigst muligt efter valget eller ansættelsen, hvor I taler om det fremtidige samarbejde.

- Overlevér relevante dokumenter og informationer, der er nødvendige for at udføre opgaverne som tillidsrepræsentant eks. overenskomster, lokalaftaler, arbejdsreglementer, politikker og lignende.
- Del viden om tidligere møder og forhandlinger med ledelsen. Gennemgå f.eks. tidligere dagsordener, referater og vigtige emner, der har været drøftet.
- Del erfaringer om samarbejdet. Hvad har virket godt, og hvad har virket mindre godt, som begge parter bør arbejde på?
- Introducer til nøglepersoner i virksomheden, herunder HR-afdelingen, ledelsen og eventuelle samarbejdspartnere.

Anbefalingerne er også relevante, når der kommer ny ledelse, der skal have et samarbejde med tillidsrepræsentanten.

## Forhandlinger og møder

Når virksomhed og tillidsrepræsentant skal mødes og forhandle lokale forhold, er det vigtigt, at begge parter:

Har delt relevant information imellem hinanden forud for mødet.

- Har mandat til at indgå en aftale.
- Kommer forberedte om emnet.
- Er tydelige om, hvad jeres synspunkt er og argumenterne herfor.
- Er åbne over for hinandens synspunkter.
- Evaluér altid større forhandlinger efter en forhandling er afsluttet (hvad vil vi gøre brug af igen og hvad vil vi blive bedre til!)

Bliver parterne enige om en aftale, skal begge parter bakke op om aftalens indhold over for medarbejderne og øvrig ledelse. Begge parter er ansvarlige for, at aftalens indhold overholdes.

## Uenigheder

Opstår der uenighed mellem parterne, er det vigtigt, at begge parter agerer på en konstruktiv og samarbejdsvenlig måde.

- Mød hinanden med åben og respektfuld dialog. Begge parter skal kunne udtrykke deres synspunkter og bekymringer.
- Anerkend de forskellige synspunkter, men søg efter muligheder for at nå til enighed.
- Lyt aktivt til hinandens argumenter.
- Brug fakta og dokumentation som grundlag for diskussionen og beslutningstagningen.
- Undgå at lade følelser og personlige holdninger dominere diskussionen.

Hvis I efter forhandlingen stadig er uenige, skal I hver især beskrive jeres syn på uenigheden i et fælles referat.

Uenighedsreferatet kan sendes til hver af parternes organisation, som kan begære et mæglingmøde, hvor forbundet og DI deltager for at løse uenigheden.

## Kontinuerlig proces

Godt samarbejde er en kontinuerlig proces. Det kræver tålmodighed, vilje og engagement fra begge parter.

Husk løbende at tage inspiration fra ovenstående vejledning.



*Hos os er det vigtigt at ledelse og TR kan se hinanden i øjnene, både før, under og efter en lokal forhandling, også hvis forhandlingerne har været lidt vanskelig at få gennemført.*

*Hvis vi f.eks. har en lokal aftale, der kan være behov for i virksomheden, men vi som personale ikke syntes er det fedeste, så er det vigtigt, at vi kan sætte os ned efter og snakke forløbet igennem.*

*Det giver en større forståelse for hinanden og måske en aftale om at gribe det an på en anden måde næste gang.*

**Sannie Tværmose**, HR – Envases  
**Henrik Skælbæk Larsen**, FTR – Envases



**Dansk Industri**

H. C. Andersens  
Boulevard 18  
1553 København V  
Telefon: 3377 3377  
di@di.dk  
di.dk



**CO-industri**

Molestien 7, 3  
2450 København SV  
Telefon: 3363 8000  
co@co-industri.dk  
co-industri.dk