



*Fremtidens
repræsentanter*



**Afrapportering om fremtidens
uddannelse og øvrige understøttelse af
Danske Bioanalytikeres repræsentanter**

Indhold

Forord	3
Resumé	4
Kompetenceprofil	4
Fremtidens uddannelse	4
Øvrige tilbud og organisering i forhold til repræsentanterne	5
Den nye Organisatoriske Uddannelse	5
Indledning	6
Baggrund	6
Projektets mål og succeskriterier	6
Fra mål til analyse og tilbage igen	7
Indsamling af viden	7
Læsevejledning	8
Kompetenceprofilen for fremtidens repræsentanter	9
Viden og kompetencer i spil i repræsentanternes hverv	12
Hvilke opgaver fylder?	12
Oversigt over repræsentanternes opgaver	13
Tillidsrepræsentanten	15
FTR	15
AMIR	15
Sammenfatning	16
Relationelle kompetencer	16
Sociale kompetencer er centrale	16
Repræsentanterne skal kunne bevare roen og forhandle uformelt	16
Skabe netværk og være opsøgende	17
Juridisk viden påvirker negativt	17
Agent for fællesskabet og det at kortlægge interesser	17
Synlighed	18
Synlighed og dens betydning for relationer og indflydelse generelt	18
Særligt i forhold til medlemmer og kolleger	19
I forhold til andre repræsentanter	19
Synlighed af faget	19
Rammerne for repræsentantarbejdet, relationsdannelse og synlighed	20
Fællesskab	21

Fællesskab og forståelse for faget.....	21
Repræsentanterne skal være fællesskabsskabende	21
Fællesskab og at arbejde for en sag	22
Fællesskab, samarbejde og vidensdeling	22
Fællesskab og relationer.....	22
Sammenfatning	22
Medlemmerne: Kompetencer hos den gode repræsentant	23
Sammenfatning	23
Repræsentanterne som ambassadører for faget.....	24
Fremtidens uddannelse af foreningens repræsentanter	25
Kort om den pædagogiske ramme	25
Den klassiske udfordring	25
Hvordan kan den pædagogiske ramme anvendes?	26
To eksempler på læringsmål i den organisatoriske uddannelse	26
Kompetenceprofil og læringsmål og den nuværende uddannelse	27
Ny struktur og indhold i den fremtidige Organisatoriske Uddannelse.....	28
Lovpligtige §9 uddannelse - AMiR	28
Det konkrete indhold i de enkelte moduler	29
Læringsmål for den Organisatoriske Uddannelse	30
Fremtidens FTR-uddannelse.....	32
Mere fokuseret FTR-uddannelse	32
Øvrige tilbud og organisering i forhold til repræsentanterne.....	33
Årskurser.....	33
Politisk forankring af årskurset.....	33
FTR, TR og AMiR på samme årskursus.....	33
Anbefaling for årskurset	33
Lederne - som medspillere for repræsentanterne.....	34
Lederne – mere viden om repræsentanternes Organisatoriske Uddannelse.....	35
De regionsansvarlige – RA	35
Sekretariatets støtte til repræsentanterne	36
Organisatorisk Udvalg (OU) – og repræsentanterne.....	36
Kommunikation og videndeling.....	37
Fremtiden	37
Økonomi og implementering	38

Forord

Fremtidens repræsentant

Ambitionen var klar, da kongressen i 2015 besluttede, at der skulle igangsættes et projekt om *Fremtidens Repræsentanter* i dbio.

Rammevilkår, roller og forventninger har udviklet sig i de senere år. Tiden var derfor moden til at se på, hvordan dbio skal tilpasse sig denne udvikling. Fokus skal være på repræsentanternes vilkår og virkeligheden ude på arbejdspladserne, og dbio skal på den baggrund tage bestik af, hvordan organisationen samlet set bedst understøtter foreningens repræsentanter - det gælder både tillidsrepræsentanter, arbejdsmiljørepræsentanter og fællestillidsrepræsentanter.

Der er ingen tvivl om, at dbio's understøttelse af repræsentanterne i dag – både når det gælder uddannelse, øvrige tilbud og organisatoriske rammer – sagtens kan måle sig med andre faglige organisationer. dbio's arbejde med repræsentanterne er på mange måder helt unikt. Det skal vi have øje for. Virkeligheden på arbejdspladsen udvikler sig hele tiden, og dbio's arbejde med repræsentanterne skal i sagens natur afspejle virkeligheden. Det er også de gennemgående tilbagemeldinger, dbio har modtaget fra de, der har kommet med input til projektet.

Det har således været dbio's opgave på bedste vis at tage bestik af fremtiden. dbio håber med denne rapport at kunne komme med anbefalinger til at klæde repræsentanterne bedst muligt på til fremtiden.

Opgaven er blevet grebet an ud fra to ledetråde:

Den første ledetråd har været at have fokus på, hvordan dbio efterkommer de behov og udfordringer, der er blevet afdækket på baggrund af de tilbagemeldinger, vi har modtaget – og at gøre vi det, så forholder vi os også til fremtiden.

Den anden ledetråd har været med til at gøre anbefalingerne dynamiske. dbio skal kunne reagere på udviklingen i fremtiden. Det betyder, at vi skal være i stand til løbende at kunne foretage de nødvendige justeringer – hurtigt og effektivt.

Den metode, der er valgt, er at se på, hvilke kompetencer repræsentanterne skal besidde. Her er der en stor fællesmængde af kompetencer, men også nogle særegne kompetencer i forhold til de forskellige typer af repræsentanter. Alt sammen relevant, når vi bevæger os videre til anbefalingerne i forhold til uddannelse, øvrige tilbud og vores organisatoriske setup.

I arbejdet med *Fremtidens Repræsentanter* har vi været hele vejen rundt. Organisationens politiske niveauer, lederne, repræsentanterne, sekretariat og ikke mindst medlemmerne har hver især givet deres bidrag. Vi skylder dem en stor tak for den tid, de har afsat hertil.

Vi er også taknemmelige for, at der findes en stor mængde litteratur, forskning og dygtige konsulenter på området, der har bidraget til projektet og underbygget og perspektiveret det, vi har afdækket.

Med dette udgangspunkt mener dbio, at vi står på sikker grund i buddet på, hvordan dbio bedst muligt understøtter fremtidens repræsentant. God læselyst.

Hovedbestyrelsen, oktober 2018

Resumé

På kongressen i 2015 blev der arbejdet med temaet *Fremtidens Repræsentanter* med det formål at sikre, at repræsentanterne også i fremtiden er i stand til at matche de krav og forventninger, der stilles til dem.

Med henblik på politisk forankring blev der nedsat en projektorganisation med en projektgruppe og med Hovedbestyrelsen som projektejer. Projektgruppen fik til opgave at fremlægge en række anbefalinger til Hovedbestyrelsen vedrørende *Fremtidens Repræsentanter*, herunder blandt andet opgaver, roller, forventninger, den Organisatoriske Uddannelse og organisatoriske forhold i dbio.

Rapporten *Fremtidens Repræsentanter* er udarbejdet på baggrund af interviews med interessenter i Organisationen samt inddragelse af øvrig viden på området.

Hovedkonklusionerne vedrørende *Fremtidens Repræsentanter* er følgende:

Kompetenceprofil

Rapporten viser, at der er en række kompetencer, som er fælles for både TR, FTR og AMiR i varetagelse af hvervet. Der ses samtidig en række specifikke kompetencer for de forskellige repræsentanttyper, der anses for væsentlige i det konkrete hverv.

Kompetenceprofilen viser samlet set et idealbillede på fremtidens gode repræsentant, men kompetenceprofilen skal ikke ses som en tjekliste over kompetencer, som repræsentanten skal have tilegnet sig for at kunne virke i hvervet. Projektet har netop afdækket, at det at være en god repræsentant anno 2018 er noget særegent for hvert enkelt medlem, forstået på den måde, at de personlige styrker skal fremmes og sættes i spil i hvervet. For at understøtte repræsentanterne i deres udvikling skal der derfor sættes fokus på den enkeltes læring og arbejdes med differentiering af kompetenceniveauer – kendskab, viden og handlekompetence.

Fremtidens uddannelse

Projektet har identificeret et potentiale i forhold til den pædagogiske ramme for den Organisatoriske Uddannelse, som ses at kunne leve i endnu højere grad i uddannelsen. Udarbejdelsen af læringsmål i uddannelsen vil kunne understøtte dette.

Ambitionsniveauet for foreningens grunduddannelser er fortsat højt, og sammenholdt med de afdækkede samtidige fremtidige kompetencebehov for repræsentanterne vurderes der at være et potentiale ved i fremtiden at afklare, om der skal ske justeringer i den nuværende struktur. En endelig stillingtagen til, om strukturen skal justeres, kan dog først ske, når der er arbejdet videre med læringsmålene for den Organisatoriske Uddannelse.

Projektgruppen anbefaler, at man i fremtiden overvejer en ny struktur for den Organisatoriske Uddannelse, hvor det hidtidige ene fællesmodul for repræsentanterne udvides til nu to fællesmoduler. Der vil fortsat være særlige forløb målrettet henholdsvis TR og AMiR, og antallet af uddannelsesdage vil ligeledes fortsat være det samme.

For at understøtte et højere niveau af viden blandt repræsentanterne, når de går i gang med den fælles Organisatoriske Uddannelse, anbefales det, at introduktionen til nyvalgte repræsentanter gøres mere ensartet i regionerne.

Udbuddet af de 3 specialmoduler årligt fortsætter uændret, ligesom der fortsat er identificeret et behov for at have et særligt forløb vedrørende arbejdstidsregler på vagtbærende afdelinger.

I rapporten er der givet eksempler på overskrifter på de læringsmål, der kan arbejdes ud fra i de enkelte forløb. Læringsmålene skal i det videre arbejde udfoldes og endeligt fastlægges af underviserne på uddannelsen og fremlægges til endelig politisk godkendelse i Hovedbestyrelsen. Der skal i den forbindelse være en stillingtagen til, om projektgruppens anbefalinger vedrørende en ny struktur skal følges.

I forhold til uddannelse af FTR anbefales det – i erkendelse af de særlige kompetencebehov for FTR – at mulighederne for at etablere et mere målrettet uddannelsesforløb for erfarne TR og FTR ligeledes afdækkes nærmere.

Øvrige tilbud og organisering i forhold til repræsentanterne

I forhold til det eksisterende årskursus er anbefalingen, at konceptet bevares i sin nuværende form, dog med den samtidige mulighed for at splitte dele af programmet op i sessioner, målrettet henholdsvis AMiR og TR/FTR, hvis der opstår behov herfor.

Projektet har identificeret et ønske fra lederne om at få mere viden om indholdet af de Organisatoriske Uddannelser, samt ikke mindst at der foregår en vidensdeling med lederne på udvalgte områder, fx inden for arbejdsmiljøområdet. Det er således anbefalingen, at vi i Organisationen har fokus på ledernes behov og ønsker, og at der arbejdes på at imødekomme disse i den udstrækning, når det vurderes til ikke at have modsatrettede interesser mellem diverse ledelser og repræsentanter.

De regionsansvarlige (RA) arbejder meget forskelligt, og det anbefales derfor, at der er fokus på vidensdeling mellem regionerne, og at de gode ideer og erfaringer på den måde kan spredes rundt om i landet. Det anbefales, at der afholdes ét fællesmøde med RA om året i stedet for de nuværende to. Ved særlige behov kan RA mødes ad hoc. Det vurderes endvidere hensigtsmæssigt at fokusere på, om de værktøjer, RA får af Organisationen, reelt anvendes i praksis.

Sekretariatet skal, udover at sikre den Organisatoriske Uddannelse, understøtte repræsentanterne i lokalt at kunne afklare flest mulige henvendelser fra medlemmerne. Repræsentanterne skal dog samtidig vide og opleve, at de har et sekretariat, der støtter dem, når der er behov herfor.

Foreningens kommunikationskanaler (intranet, hjemmeside mv.) anvendes af repræsentanterne, men der ligger et potentiale i fortsat at arbejde med både indhold, formidling og opmærksomhed på yderligere tilgængeligt indhold.

Den nye Organisatoriske Uddannelse

Det anbefales, at den nye Organisatoriske Uddannelse implementeres pr. 1. januar 2020 og forudsættes at være udgiftsneutral, idet der dog skal afsættes ca. 50.000 kr. til arbejdet med udfoldelse af læringsmålene i løbet af 2019.

Indledning

Baggrund

Afsættet til *Fremtidens Repræsentanter* var drøftelser, der påbegyndtes i Organisatorisk Udvalg (OU) i begyndelsen af 2014, og som i efteråret samme år blev dagsordenssat over for hovedbestyrelsen. Fra et mere snævret udgangspunkt omkring dbio's uddannelse af repræsentanterne bredte fokus sig til, hvad dbio samlet tilbyder repræsentanterne, herunder den måde vi har organiseret os i forhold til at varetage opgaven¹. Samtidig opstod der en konsensus om, at fokus på *Fremtidens Repræsentanter* ikke kun handler om, hvad dbio vil med repræsentanterne, men hvad de har af udfordringer, samt hvad andre interessenter kræver af vores repræsentanter – ikke mindst medlemmer samt lederne med videre – og hvordan dbio på den baggrund kan støtte op om repræsentanterne².

OU stillede med udgangspunkt i disse drøftelser følgende forslag til kongressen:

Kongresforslaget

"Det foreslås, at dbio i den kommende kongresperiode arbejder med Fremtidens Repræsentanter. Emnet skal forstås bredt og omfatter bl.a. opgaver, roller, forventninger, den organisatoriske uddannelse og organisatoriske forhold. Formålet er at fremtidssikre dbio's repræsentanter³."

Samtidig blev der stillet følgende forslag af dbio-Midtjylland m.fl.

"Det indstilles, at hovedbestyrelsen ser på mulige ændringer, der fx på FTR-området kunne være: Nuværende uddannelse af FTR erstattes af:

- *Pulje med midler til diplomuddannelse, som kan søges af FTR*
- *Fælles uddannelse + netværk af alle FTR hvert andet år – evt. i samarbejde med andre Organisationer⁴."*

Projektets mål og succeskriterier

Disse to forslag har været udgangspunkt for det projekt, der med Hovedbestyrelsen som projektejer blev søsat efter kongressen. Projektbeskrivelsen beskriver tre resultatmål med tilhørende succeskriterier, som projektet skal imødekomme:

RESULTATMÅL OG SUCCESKRITERIER ⁵	
<i>Resultatmål:</i>	<i>Succeskriterie:</i>
<ul style="list-style-type: none">• At projektet baner vejen for revision/justering af TR og AMiR-uddannelsen.	HB vedtager nogle pejlemærker for fremtidens organisatoriske uddannelse.

¹ Jf. OU's drøftelser i januar og september 2014.

² Jf. HB's drøftelser i september og november 2014.

³ Jf. Kongresforslag 8.5, 2015.

⁴ Jf. Kongresforslag 8.6, 2015.

⁵ Jf. projektbeskrivelsen for Fremtidens Repræsentanter vedtaget i HB efteråret 2016.

<ul style="list-style-type: none"> • At projektet ser på behovet for ændring af den måde, dbio støtter op om foreningens repræsentanter. Det kan eksempelvis være i form af ændrede rådgivningstilbud til repræsentanterne, nye kursustilbud, nye eller ændrede typer af arrangementer samt nye lokale initiativer tæt på repræsentanterne. 	<p>Projektet – hvor der identificeres et behov – kommer med forslag, der skaber tydelighed hos alle om, hvordan dbio i fremtiden støtter op om repræsentanterne.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • At projektet i øvrigt bliver afsætt for en vurdering af dbio's interne organisering i forhold til repræsentanterne med henblik på at sikre en solid opgave og rollefordeling samt et godt samarbejde mellem regionerne og sekretariatet. 	<p>Projektet kommer med forslag til eventuelle justeringer i dbio's interne organisering i forhold til repræsentanterne.</p>

Fra mål til analyse og tilbage igen

Det politiske pejlemærke om at have fokus på de udfordringer, repræsentanterne står med på arbejdspladsen, har været styrende for tilrettelæggelsen af projektet og afrapporteringen. Indsamling af data, analysen og den videre politiske behandling har således i første omgang haft fokus på at kortlægge og vægte de kompetencer, der er væsentlige i forhold til, at repræsentanterne kan løfte deres hverv på bedste vis.

Det er blevet til en kompetenceprofil for repræsentanter med en fællesmængde for alle typer af repræsentanter og så noget, der er særegent for de enkelte typer af repræsentanter.

Kompetenceprofilerne for repræsentanterne er afsættet for projektets anbefalinger i forhold til de tre resultatmål for projektet – 1) revision af uddannelsen, 2) øvrige tilbud til repræsentanterne 3) samt den måde dbio bedst muligt organiserer sig i forhold til repræsentanterne.

Anbefalingerne er Hovedbestyrelsens bud på, hvordan dbio bedst muligt fremtidssikrer repræsentanterne.

Indsamling af viden

Arbejdet med *Fremtidens Repræsentanter* bygger på to hovedkilder af viden.

- 1) Det er viden og holdninger indsamlet i Organisationen og blandt de nøgleinteressenter, der er identificeret.
- 2) Den anden hovedkilde er viden uden for Organisationen, hvilket dækker over relevant forskning, eksperter på området samt erfaringer og viden fra andre lignende Organisationer mv.

Medlemmerne, repræsentanterne og lederne har været nøgleinteressenterne. I forhold til medlemmerne har konsulenter fra firmaet is it a bird (IAB) foretaget fokusgruppeinterviews rundt om i landet. Repræsentanterne har på årsskurset i 2017 fået forelagt opsamlingen fra fokusgruppeinterviewene med dbio og har på den baggrund givet deres videre input til *Fremtidens Repræsentanter*.

Endvidere er repræsentanterne blevet inddraget via spørgeskemaer, målrettet de forskellige typer af repræsentanter, med det primære formål kvantitativt at klarlægge rammevilkår og opgaver knyttet til de forskellige hverv. Endelig blev der ved temadrøftelsen på Kongressen i 2015 givet rigtig mange input til projektet.

Lederne er blevet inddraget via en drøftelse i lederrådet samt via et spørgeskema, der blandt andet kvantitativt har haft til opgave at afdække deres samarbejdsrelationer med repræsentanterne samt deres vurderinger af det eksisterende samarbejde og ønsker hertil i fremtiden. Endelig har sekretariatet via en mini-workshop givet deres bidrag til projektet.

Organisationens politiske fora har, udover at definere rammerne og afsættet for projektet, bidraget med deres analyse af udfordringer og behov for *Fremtidens Repræsentanter*. Dette er sket på Kongressen i 2015 samt løbende på møder i blandt andet Organisatorisk Udvalg og Hovedbestyrelsen.

Af eksterne kilder til projektet kan blandt andet nævnes resultaterne fra det store europæiske forsknings-samarbejde NEIRE II, oplæg fra eksperterne Marlene Rix og Søren Viemose samt i øvrigt rapporter, litteratur og notater. Endelige er Organisationens viden om, hvordan andre lignende Organisationer arbejder med dette, blevet sat i spil.

De væsentligste kilder er samlet i bilagene, og der bliver løbende henvist til relevante resultater, som danner udgangspunkt for analyserne.

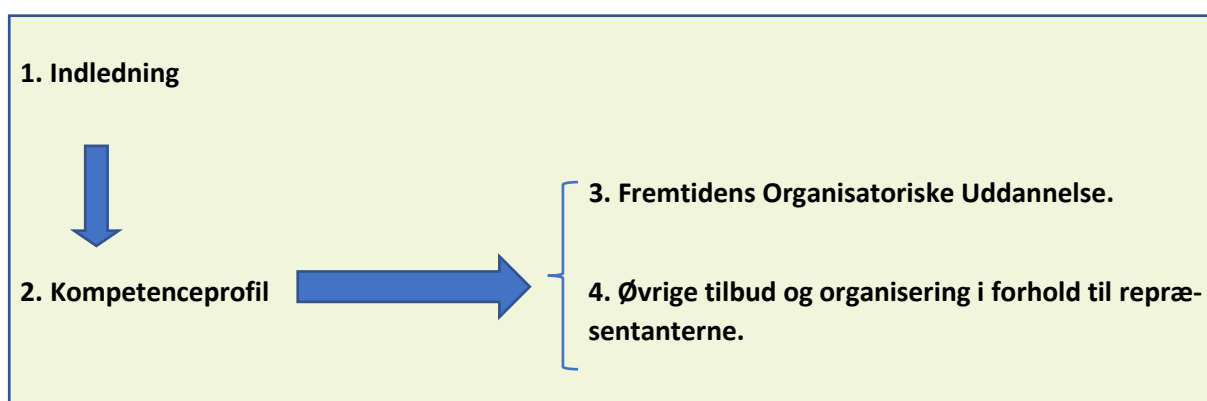
Anbefalinger i rapporten tager afsæt i den viden, der er indsamlet i projektet, men er i sidste ende prioriteret og politisk behandlet af Hovedbestyrelsen, som projektejer.

Læsevejledning

Det første hovedafsnit vedrører afdækningen af de kompetencer, der efterspørges hos repræsentanterne. De efterfølgende hovedafsnit vedrører anbefalingerne i forhold til revisionen af den Organisatoriske Uddannelse samt de øvrige tilbud til repræsentanterne og det organisatoriske setup omkring dem. Disse afsnit trækker alle tråde tilbage til første afsnit vedrørende kompetenceprofilen for de enkelte repræsentanter.

Grafisk kan det illustreres på følgende måde:

Struktur for fremtidens repræsentanter



Kompetenceprofilen for fremtidens repræsentanter

I kompetenceprofilen for repræsentanterne er der rigtig mange kompetencer – og opgaver – som repræsentanterne skal besidde og udføre. Det er vigtigt i den forbindelse at understrege, at dels er det kompetencer, som den enkelte repræsentant løbende kan opbygge via uddannelse i dbio og via ”on-the-job-training”, og dels er det for den enkelte repræsentant ikke alle kompetencer (og opgaver), der fylder lige meget. Der kan endda være opgaver, som den enkelte repræsentant slet ikke har. Man kan sige, at repræsentanterne, fra de bliver valgt, arbejder sig henimod de kompetencer, der er i kompetenceprofilen. Og at de arbejder sig henimod forskellig bredde og dybde i de kompetencer.

Helt overordnet er kompetenceprofilen således en idealtipe af en repræsentant og ikke et læringsmål, der skal efterkommes for at være en god repræsentant. Projektet har netop afdækket, at det at være en god repræsentant anno 2018 er noget særegent for hvert enkelt medlem, der vælger at træde ind i hvervet som repræsentant.

Nedenfor er de kompetencer, som udgør kompetenceprofilen, samlet beskrevet i oversigtsform. Det gælder, at der er en stor delmængde af kompetencer, som de forskellige typer af repræsentanter bør tilegne sig, for at de på bedste vis kan udfylde rollen som repræsentant.

Der er også en række særegne kompetencer for de forskellige typer af repræsentanter. Disse er gengivet hver for sig efter de tværgående kompetencer.

Det skal bemærkes, at de forskellige typer af kompetencer ikke er vægtede. Det skyldes, at der ikke er fundet belæg for, at nogle kompetencer skulle være vigtigere end andre.

Til gengæld kan man diskutere, om der er kompetencer, der bør komme før andre. Der er i hvert fald overlap mellem kompetencerne forstået på den måde, at udviklingen af nogle af kompetencerne har som forudsætning, at repræsentanterne arbejder med tilegnelsen af disse, før andre kompetencer kan sættes i spil. Dette skal der tages højde i den konkrete tilrettelæggelse af uddannelsesforløbet. I den forbindelse er det værd at fremhæve, at kompetenceprofilen ikke skal forveksles med en konkret beskrivelse af uddannelsens indhold. Profilen skal ses som de mål, som uddannelserne skal sigte mod at understøtte.

Efter opsummeringen af kompetencerne redegøres, der nærmere for identifikationen hvad der ligger til grund herfor.

Fælles for alle repræsentanter:

Relationelle kompetencer

- At være empatisk
- At være åben og opsøgende i forhold til dialog
- At kunne håndtere konflikter professionelt
- At kunne understøtte og udvikle et stærkt fællesskab på arbejdspladsen
- At kunne opnå tillid blandt medlemmer og samarbejdspartnere
- At skabe frugtbare relationer med samarbejdspartnere
- At være opsøgende i forhold til nye samarbejdsrelationer.

Strategiske kompetencer

- At kunne "læse det strategiske spil" på arbejdspladsen
- At kunne agere politisk uden at være for aggressiv
- At være proaktiv i forhold til forandringer på arbejdspladsen
- At kunne påvirke og/eller afklare problemstillinger i uformelle rum.

Kommunikative kompetencer

- At kunne lytte fokuseret på andres budskaber
- At kunne kommunikere både vertikalt og horisontalt i organisationen
- At kunne mestre forskellige kommunikationsformer situationsbevidst.

Repræsentantfaglige kompetence

- At forstå det formelle organisatoriske setup og regler for hvervet
- At kende til formelle rettigheder og pligter som repræsentant
- At have konkret viden om de mest almindelige spørgsmål knyttet til hvervet
- At vide, hvor man kan finde viden og svar på spørgsmål, og ved behov omsætte det til konkret handling på arbejdspladserne
- At repræsentere medlemmer og kolleger.

Forhandlingskompetencer

- At kunne afdække interesser og at kunne søge indflydelse
- At kunne sætte de personlige, relationelle og kommunikative kompetencer i spil strategisk ved såvel formelle som uformelle forhandlinger på arbejdspladsen.

Rådgivning

- At rådgive medlemmerne, så muligheder, løsninger og eventuelle begrænsninger bliver belyst.

Agent for fagligheden og faget

- At være interessevaretager for faget og medlemmernes faglighed på arbejdspladsen
- At have viden om hverdagen på arbejdspladsen.

Repræsentant for dbio

- At kende til dbio's strategiske indsatser og væsentligste politikker med betydning for de enkelte arbejdspladser
- At kende til dbio's placering og rolle som en del af den danske fagbevægelse
- At vide, hvad dbio tilbyder medlemmerne
- At organisere nye medlemmer og fastholde eksisterende.

Tillidsrepræsentanten (TR)

Svære samtaler og bisidderrollen

- Have indgående viden og kompetencer i forhold til håndtering af svære samtaler med medlemmerne.

Konkret viden

- Have en viden om regler, der regulerer ansættelsesforhold og arbejdets udførelse i øvrigt.

Fællestillidsrepræsentanten (FTR)

Beherske samme faglighed som TR, men i tillæg hertil:

Konkret viden

Have en udvidet viden om regler, der regulerer ansættelsesforhold og arbejdets udførelse i øvrigt.

Forhandling og problemløsning på højt niveau

- Kunne matche ledelsen på alle niveauer fagligt og strategisk i forhold at indgå i dialog, samarbejde og forhandlinger.
- Løse komplekse problemstillinger på arbejdspladsen og i forhold til enkeltsager.

Arbejds miljørepræsentanten (AMiR)

Konkret viden

- At være i stand til at identificere og forebygge arbejdsmiljøproblematikker, der særligt præger bioanalytikerens hverdag
- Kende dbio's tilbud på arbejdsmiljø- og arbejdsskadeområdet.

Strategiske kompetencer

- Skal kunne navigere strategisk og operationelt i det organisatoriske setup omkring APV og andre arbejdsmiljøopgaver.

Viden og kompetencer i spil i repræsentanternes hverv

Medlemmerne efterspørger mere af deres repræsentanter end alene det at kunne få individuel hjælp, når de har brug for det. Medlemmerne giver udtryk for, at det er vigtigt for dem, at "de små (fælles) kampe" bliver kæmpet på arbejdspladsen. For repræsentanterne er det at kunne hjælpe og bistå medlemmerne og kæmpe for nogle fælles rettigheder en stor drivkraft i deres hverv. Det er en del af at være klædt på til rolens ansvar og opgaver⁶.

En forudsætning for at kunne løfte denne opgave er, at repræsentanterne har en faglighed, der bygger på konkret viden om både det organisatoriske og aftalemæssige setup, de er en del af, samt de konkrete regler om ansættelsesvilkår, barsel, sygdom og arbejdsmiljø mv. Uden denne faglighed kan de ikke agere i deres hverv. Men arbejdet som repræsentant kræver også, at andre kompetencer end konkret viden er på plads.

Hvilke opgaver fylder?

Repræsentanterne er blevet spurgt til, hvor meget tid de bruger på en lang række forskellige typer af opgaver. En samlet opsamling på tværs af de forskellige undersøgelser af repræsentanternes tidsforbrug giver følgende billede:

⁶Fremtidssikring af repræsentanter: s. 36, 40 56- 57, IS IT A BIRD 2017.

Oversigt over repræsentanternes opgaver

Sort indikerer opgaver, der fylder meget, mørkegrå indikerer opgaver, der fylder midt imellem, og lysegrå er opgaver, der fylder mindst. Ej undersøgt betyder, at det ikke undersøgt.

	RIGTIG MEGET TID/MEGET	MIDT I MELLEM	MINDRE TID/SLET INGEN TID
Opgave	TR	FTR	AMiR
Ansættelsessamtaler			
Bisidder			Ej undersøgt
Lønforhandling			Ej undersøgt
Konfliktløser medarb. vs. ledelse			
Arbejdstid ⁷			Ej undersøgt
Fortrolige samtaler kollegaer.			
Arrangere møder på arbejdspladsen			
MED-arbejde			
Arbejds miljø			Ej undersøgt
Hvervning			
Lokalaftaler			Ej undersøgt
Arbejds miljøorg.			
Konfliktløser			
Samarbejde andre TR dbio			Ej undersøgt
Samarbejde andre rep. dbio.		Ej undersøgt	
Samarb. andre prof.			
Samarbejde m. ledelsen om org. forandringer			Ej undersøgt
Øvrigt samarbejde med ledelsen			
Samarbejde med HR			
Rollemodel	Ej undersøgt		Ej undersøgt
Samarbejde AMiR dbio	Ej undersøgt		
Samarbejde med andre FTR dbio	Ej undersøgt		Ej undersøgt
Samarbejde med andre FTR	Ej undersøgt		Ej undersøgt
Kemisk arb. miljø	Ej undersøgt	Ej undersøgt	
Psykisk arbejdsmiljø	Ej undersøgt	Ej undersøgt	
Fysisk arbejdsmiljø	Ej undersøgt	Ej undersøgt	
APV	Ej undersøgt	Ej undersøgt	

* Sort illustrerer, at 30 pct. af de repræsentanter, der har deltaget i undersøgelsen, har svaret, at de enten bruger rigtig meget tid eller meget tid på opgaven. Lysegrå farve betyder, at 70 pct. har svaret, at de bruger enten mindre tid eller slet ingen tid på opgaven. Mørkegrå farve er for de opgaver, der ligger mellem de to yderpoler⁸. Ej undersøgt betyder, at der ikke er spurgt til dette.

Skemaet giver indsigt i de opgaver, der fylder i repræsentanternes hverv, og dermed hvor ofte konkret viden og øvrige kompetencer sættes i spil i hvervet.

Det vil dog være forkert at anlægge den præmis, at de opgaver, der fylder, er dem, hvor der skal fyldes ekstra meget på i uddannelsen. Desuden er dette et øjebliksbillede. Indsigten skal holdes op imod det, som såvel interessenter (fx ledere og medlemmer) som Organisationen finder væsentligt. Et eksempel kan være

⁷ Der er stor spredning, hvilket skyldes, at det ikke er relevant for alle. Alligevel bruger 30 meget eller nogen tid herpå, hvilket viser, at viden herom er rigtig vigtig.

⁸ Jf. TR, AMiR og FTR-undersøgelse, dbio, 2018.

møder på arbejdspladsen. Det kan godt være, at det ikke fylder meget i dag, men medlemmerne efterspørger flere møder/oplæg på arbejdspladsen fra repræsentanternes side.

Vigtige pointer af oversigten er, at repræsentanterne skal have kompetencer bredest set. Deres kompetencer vedrører ikke "kun" det at have konkrete færdigheder, fx om overenskomst-mæssige spørgsmål. De skal i høj grad ligeledes have relationelle og strategiske færdigheder. Det vender vi tilbage til i det efterfølgende afsnit.

En anden måde at komme tættere på det mere konkrete vidensbehov hos repræsentanterne er at se på, hvad de især rådgiver medlemmerne om.

Oversigt over repræsentanternes rådgivningsopgaver

Sort fylder meget, mørkegrå midt imellem, og lysegrå lidt. Ej undersøgt betyder, at det ikke undersøgt.

	RIGTIG MEGET TID/MEGET	MIDT I MELLEM	MINDRE TID/SLET INGEN TID
Opgave	TR	FTR	AMiR
Barsel			Ej undersøgt
Opsigelse/ansættelse			Ej undersøgt
Arbejdstid			Ej undersøgt
Ferie			Ej undersøgt
Løn			Ej undersøgt
Etik			
Efter- og videreuddannelse			Ej undersøgt
Arbejds miljø			Ej undersøgt
Sygdom og fastholdelse			
Kemisk arb. miljø	Ej undersøgt	Ej undersøgt	
Psykisk arb. miljø	Ej undersøgt	Ej undersøgt	
Fysisk arb. miljø	Ej undersøgt	Ej undersøgt	
Adfærd patientkontakt	Ej undersøgt	Ej undersøgt	
Arbejdsskade anmeld.	Ej undersøgt	Ej undersøgt	

* Sort illustrerer, at 30 pct. af de repræsentanter, der har deltaget i undersøgelsen, har svaret, at de enten bruger rigtig meget tid eller meget tid på opgaven. Lysegrå farve betyder, at 70 pct. har svaret, at de bruger enten mindre tid eller slet ingen tid på opgaven. Mørkegrå farve er for de opgaver, der ligger mellem de to yderpoler⁹. De ikke udfyldte felter betyder, at der ikke er spurgt til dette.

Tværgående ses ud fra rådgivningsopgaverne igen et billede af, at repræsentanterne skal kunne rigtig meget. Vægtningen i forhold til de enkelte typer af repræsentanter er selvfølgelig forskellig, hvilket uddybes nedenfor. En iagttagelse er dog, at der er en diskrepans mellem medlemmernes ønske og behov om, at repræsentanterne skal være "agenter for faget og fagligheden", og så det faktum, at fx efter- og videreuddannelse fylder mindre i repræsentanternes hverdag.

⁹ Jf. TR, AMiR og FTR-undersøgelse, dbio, 2018.

Tillidsrepræsentanten

Det særegne for tillidsrepræsentanterne er, at deres hverv er præget af en hverdag, hvor de kommer ud for at skulle arbejde med rigtig mange opgaver. Der er få opgaver, der fylder markant mere end andre. På opgavesiden er det dog værd at bemærke, at samarbejdet med ledelsen om forandringer ligger helt i top. Det er en opgave, der kalder på strategiske, relationelle og kommunikative kompetencer. Hvordan spiller man sig bedst på banen og positionerer sig i forhold til forandringerne? Hvordan bibeholder man en god relation til ledelsen og medarbejderne i en tid med usikkerhed, konfliktende interesser og økonomisk pres? Og endelig; hvordan får man kommunikeret på en god måde både horisontalt (med kollegaerne) og vertikalt (ledelsen)?

Arbejdstid er noget for sig selv, idet det ikke er relevant for alle repræsentanter. Men opgaven fylder rigtig meget for dem, der arbejder med den. Dette er et eksempel på et kompetencebehov, der skal imødekommes på et højt niveau, hvis TR på vagtbærende afdelinger skal kunne løfte denne opgave.

FTR

Arbejdet som FTR er præget af, at der er mange opgaver, der fylder meget, og FTR skal være godt klædt på hele vejen rundt. Man kan sige, at FTR er en slags "super TR", forstået på den måde, at FTR er inde over de samme opgaver som TR, men at opgaverne fylder endnu mere end for TR's vedkomne. FTR har mere tid til hvervet end TR, men faktisk er det kun ca. ¼ af FTR, der er fuldtidsfrikøbt, og ca. halvdelen af FTR bruger mindre end 20 timer om ugen på opgaven. Opgaverne er mange, og kompetencebehovet højt, og tiden er generelt knap¹⁰.

Løsningen af FTR-opgaver kræver, ligesom for TR's vedkommende, i høj grad, at man ikke kun har stor konkret viden, men at de strategiske, relationelle og kommunikative kompetencer er på plads.

AMiR

AMiR's opgaver adskiller sig på en række områder fra TR og FTR. Dette er der taget højde for i spørgeske-maundersøgelsen, og derfor ser resultaterne forskellige ud i forhold til TR og FTR. Der er opgaver i undersøgelsen, der ikke er afdækket i forhold til AMiR, som derimod er afdækket hos TR/FTR og omvendt. For AMiR er det selvsagt arbejdsmiljø og særligt det psykiske arbejdsmiljø, der fylder. Arbejdet med APV fylder ligeledes meget. APV-arbejdet kræver både konkret viden om APV-processen, men også relationelle og strategiske kompetencer kommer her i spil, da AMiR skal agere i forskellige faser af APV-processen og indgå i samarbejdsrelationer på forskellige niveauer i Organisationen. Ligesom TR og FTR er det at kunne samarbejde med ledelsen både uformelt og formelt i arbejdsmiljøorganisationen og i MED mv. en forudsætning for at kunne begå sig som AMiR. AMiR har derfor både brug for konkret viden om de formelle rammer for arbejdsmiljøarbejdet og kompetencer til at begå sig i disse fora – igen både relationelt og strategisk.

AMiR's rolle adskiller sig fra TR/FTR, idet AMiR's rolle primært relaterer sig til lovgivning, og TR's og FTR's rolle relaterer sig til aftalestof.

¹⁰ Jf. TR, AMiR og FTR-undersøgelse, dbio, 2018.

Sammenfatning

Som det fremgår af undersøgelsen, er der rigtig mange kompetencebehov, som er fælles for både TR, FTR og AMiR. Uagtet, at AMiR's rolle primært relaterer sig til lovgivning, ses der også i AMiR's rolle opgaver, hvori der indgår forhandlingsaspekter. Ordet forhandling er aktuelt knyttet op til TR og FTR's opgaver, men AMiR anvender samme kompetence i arbejdsmiljømæssige sammenhænge.

Som det ligeledes fremgår, er der stort overlap af opgaver i forhold til tillidsrepræsentanten og fællestillidsrepræsentanten. Forskellen er primært, at omfanget af FTR's opgaver fylder mere og varetages oftere end af TR.

Undersøgelsen viser endvidere en større mængde af sammenfaldende opgaver for de forskellige repræsentanter – fx når det gælder arbejdsmiljø, samarbejde med ledelsen og det at kunne gennemføre fortrolige samtaler med kollegaerne.

Forudsætningen for at kunne løfte de samlede opgaver kræver, at der også er fokus på udviklingen af repræsentanternes relationskompetencer – såvel som de konkrete og formelle kompetencer.

Det indblik, som spørgeskemaerne har givet i repræsentanternes hverdag, viser også, at der er en række ønsker fra medlemmernes side, som repræsentanterne ikke imødekommer i dag. Det gælder fx at afholde møder på arbejdspladsen og et øget fokus på, at repræsentanterne i højere grad skal være agenter for faget og have viden om relevante kurser mv.

I det følgende beskrives nærmere omkring de kompetencebehov, som undersøgelseerne har afdækket i forhold til personlige kompetencer.

Relationelle kompetencer

Det er helt centralt, at repræsentanterne har gode relationelle og sociale kompetencer. Dette er en af hovedkonklusionerne på tværs af de ekspertanbefalinger og de interviews, der ligger til grund for rapportens anbefalinger.

"Noget af det, der er en af vores vigtigste opgaver, er at opbygge gode relationer til samarbejdspartnere, og det er både (bund til top) ja og andre FTR'er"¹¹.

Sociale kompetencer er centrale

Når medlemmer peger på, hvad der gør en god repræsentant, er det overvejende egenskaber relateret til repræsentanternes personlighed, som bliver den afgørende faktor. Repræsentanterne skal være tillidsvækkende, sociale, opsøgende og nemme at tale med. En repræsentant bliver således ofte valgt af medlemmerne på baggrund af sine sociale kompetencer¹².

Repræsentanterne skal kunne bevare roen og forhandle uformelt

Det er vigtigt, at repræsentanterne kan bevare roen og overblikket i forhandlingssituationer. Det er således også vigtigt, at repræsentanten kan opnå en god relation til ledelsen og andre på det uformelle plan. Det

¹¹ Fokusgruppe med FTR.

¹² Fremtidssikring af repræsentanter, s. 26, IS IT A BIRD 2017

spiller en betydelig rolle, at repræsentanten er vellidt hele vejen rundt, viser Neire II-undersøgelsen¹³. Det er nogle af de samme fund, som også IAB fremhæver.

"Det er ret væsentligt, at vi kan opføre os ordentligt. Vi kan godt være kritiske, og vi kan godt sige noget, men vi gør det ordentligt. Vi bralrer ikke op bare for at sige noget eller protestere eller smækker MED-håndbogen ned i bordet".¹⁴

"Jeg har lige i sidste uge været til en forhandling, hvor HR sagde, åh det er så dejligt, når det er jer, der kommer, for vi kan finde ud af at tale sammen"¹⁵.

Samlet set mener repræsentanterne, at de er til for medlemmerne, og at de ikke skal være for aggressive, men de skal være politiske. Det vil sige, være i stand til at påvirke og kvalificere ledelsens beslutninger, tænke helhedsorienteret og strategisk.

Skabe netværk og være opsøgende

I fokusgruppeinterviewet med FTR'erne er det påpeget, at det er vigtigt at være opsøgende og proaktiv. Der bliver lagt vægt på, at det er afgørende, at man som FTR kender sit bagland, fx ved aktivt og komme ud blandt medlemmerne.

Herudover er der i interviewet med FTR'erne givet udtryk for, at det er vigtigt at etablere relationer, hvor man kan sparre og vidensdele, særligt i forhold til svære sager og oplevelser. På kongressen i 2015 blev det også fremhævet, at det er vigtigt, at repræsentanterne skaber relationer og etablerer netværk med kollegaer, ledelse, HR, regionsbestyrelse, regionsformænd osv.

Juridisk viden påvirker negativt

Den europæiske undersøgelse Neire II peger på, at for at kunne forhandle aftaler af høj kvalitet, så er det igen de sociale og relationelle kompetencer, der skal i spil hos repræsentanterne. Det er vigtigt at have faktisk og juridisk viden, men undersøgelsen viser at, hvis der kun bliver fokuseret på paragraffer i dialogen med ledelsen, så har det en negativ betydning for forhandlingsresultatet. Det er de samme pointer, der går igen i fokusgruppeinterviewet med lederne og FTR'erne. Lederne fremhæver, at fortrolighed og det at have en kontinuerlig dialog med repræsentanterne er vigtigt. Repræsentanterne skal kunne komme med det samme, når der er problemer, og de skal ikke alene stå fast på lov og regler.

På Kongressen i 2015 blev det påpeget, at det er vigtigt, at repræsentanterne kan søge indflydelse og skabe gode relationer.

Agent for fællesskabet og det at kortlægge interesser

FTR'er er meget bevidste om vigtigheden af, at de er der for dem, de repræsenterer, og taler deres sag. De giver dog samtidig udtryk for, at det er en udfordring på de arbejdspladser, hvor de dækker flere matrikler og store enheder.

¹³ Malene Rix - Årskurset 2016

¹⁴ Fokusgruppe med FTR.

¹⁵ Fokusgruppe med FTR.

"Jeg er også meget bevidst om, når jeg går ind på min arbejdsplads, så klæder jeg mig om ligesom alle de andre. Jeg går rundt i hvidt tøj ligesom alle de andre, for jeg skal netop ikke skille mig ud. Jeg løber rundt som en flue i en flaske, men nogle gange tror jeg også, det er rigtigt godt, at jeg kommer gående med nogle prøver i hånden. Fordi så tænker de, nå men hun har dog trods alt lidt forståelse for det, vi laver. Det er bare rent taktisk, jeg bliver nødt til at være en del af det her"¹⁶.

På årskurset 2016 holdt forhandlingsrådgiver Malene Rix et oplæg om samarbejde og indflydelse, og hendes pointer indgår også som en del af projektet Fremtidens Repræsentanter. Af centrale pointer kan nævnes, at det er vigtigt, at repræsentanterne kan sætte sig i kollegaernes sted, hvad mener kollegaerne/medlemmer, og hvad ønsker de, at repræsentanterne prioriterer i samarbejdet med ledelsen? Repræsentanterne skal være agent for fællesskabet og varetage medlemmernes interesser. Samtidig understreger Malene Rix, at repræsentanterne skal være opsøgende og interesseret i dem, de samarbejder med. De skal kunne sætte sig ind i, hvordan tingene ser ud fra den anden side af bordet. Hun opfordrer til, at repræsentanterne i højere grad benytter sig af uformelle møder til at tale om relevante problemstillinger, fremfor kun at bruge energien på de formelle møder. Det øger indflydelsen, understreger hun.

I fokusgruppeinterviewet med FTR'erne bliver det ligeledes påpeget, at den uformelle dialog, hvor man lige stikker hovedet ind til ledelsen, HR etc., er vigtig i forhold til at opbygge gode relationer.

Repræsentanterne skal arbejde på at skabe en resultatorienteret dialog, hvor det er løsninger, der er i fokus. Her er det vigtigt, at repræsentanterne har indsigt i, hvad deltagerne i dialogen mener, og hvor langt de er fra hinanden i forhold til at finde løsninger.

Synlighed

Synlighed kan forstås på flere måder. Her er det først og fremmest repræsentanternes synliggørelse af sig selv, deres opgaver, funktioner og egen indsats samt resultater, der er fokuseret på.

Synlighed og dens betydning for relationer og indflydelse generelt

Synlighed er helt essentiel for repræsentanterne både i forhold til medlemmer, kolleger, ledelse og andre samarbejdspartnere, som fx HR, repræsentanter fra dbio og andre Organisationer, politikere m.fl. Synlighed er en forudsætning for at få indflydelse og at blive set, hørt og inddraget i beslutninger. Baglandets opbakning er også afhængig af, at man som repræsentant er synlig.

Repræsentanterne skal synliggøre sig selv ved at formidle deres egne arbejdsprocesser, handlinger og funktioner. Det gælder både over for kolleger/medlemmer, ledelse og andre parter

Som det kom frem under arbejdet med *Fremtidens Repræsentanter* på kongressen i 2015, skal man som repræsentant hele tiden kommunikere op og ned for at være synlig. Det er samtidig et redskab til at få indflydelse.

For at være synlig skal man som repræsentant være tilgængelig for relevante personer så som medlemmer, ledelse på flere niveauer, repræsentanter fra andre Organisationer, HR, politikere og andre, og det kan

¹⁶ Fokusgruppe med FTR.

enten være personligt eller telefonisk¹⁷. Ved at være tilgængelig er man også synlig, men det forudsætter naturligvis, at man som repræsentant har synliggjort sin tilgængelighed.

Således hænger synlighed og synliggørelse af sig selv og sine opgaver og funktioner tæt sammen med både muligheden for indflydelse og samarbejde samt muligheden for at være i kontakt med sit bagland og have fingeren på pulsen i forhold til, hvad der sker på arbejdspladsen.

Særligt i forhold til medlemmer og kolleger

Den synlige repræsentant kender medlemmerne/kollegerne og er opsøgende i forhold til at arbejde for bedre arbejdsforhold både individuelt og kollektivt.

I forhold til medlemmerne er den synlige repræsentant én, som medlemmerne regelmæssigt ser på arbejdspladsen, og som proaktivt fortæller om mulighederne for at kunne hjælpe medlemmerne. Endvidere orienterer fra samarbejdet med ledelsen, nyheder om faget og lignende.¹⁸

Som repræsentant skal man derfor have mod til at tale med dem, man repræsenterer, og man skal fx holde dem orienteret via personalemøder, medlemsmøder og opslagstavler. Man skal altså kunne organisere og afholde møder og lave nyheder/information.

For FTR kan der være en særlig udfordring på dette punkt, idet FTR ofte bruger meget eller det meste af sin tid andre steder end på sin afdeling. FTR skal det derfor være særlig opmærksom på, hvordan man kan opretholde kontakten til medlemmerne og faget.

I forhold til andre repræsentanter

Det er også vigtigt at være synlig i forhold til andre repræsentanter med henblik på gensidig erfaringsudveksling, input til løsning af problemer, samarbejde og netværk. Deltagelse i de regionale repræsentantskabsmøder indgår derfor også som en vigtig del af repræsentantens opgaver¹⁹. Varetagelsen af denne opgave forudsætter sociale og kommunikative kompetencer på et vist niveau.

Synlighed af faget

Bioanalytikere er stolte af deres faglighed og den afgørende betydning for diagnosticering, som faget har, men oplever ikke altid at blive respekteret og anerkendt af andre faggrupper for den opgave, de løfter²⁰. I den forbindelse kan det være én af repræsentantens opgaver at bidrage til at synliggøre faget. Det kan dels gøres ved repræsentantens egen indsats udadtil, fx i mødet med andre faggrupper, men også via dialog, at motivere og understøtte kollegerne i selv at synliggøre faget.

De nødvendige kompetencer er naturligvis viden om faget og derudover kompetencer inden for kommunikation. Repræsentanten skal kunne kommunikere og engagere kollegerne, så de også kommunikerer til fordel for en synliggørelse af faget.

¹⁷ FTR fokusgruppeinterview, december 2017

¹⁸ Fremtidssikring af repræsentanter, s. 46, IS IT A BIRD 2017

¹⁹ FTR fokusgruppeinterview, december 2017

²⁰ Fremtidssikring af repræsentanter: s. 19, IS IT A BIRD 2017

Ud over naturligvis viden om faget er kommunikative kompetencer således vigtige for at kunne løfte den samlede opgave.

Rammerne for repræsentantarbejdet, relationsdannelse og synlighed

Når man taler om repræsentanternes relationsdannelse og synlighed, er det også relevant at se på rammerne for repræsentanternes muligheder for at være synlige og at være til stede.

Der har i sundhedsvæsenet gennem en årrække været et øget fokus på effektivisering af driften – og det vil der fortsat være.

Der ses i den sammenhæng en tendens til etablering af større enheder i sundhedsvæsenet – enten på en og samme matrikel eller med enheder placeret på flere matrikler under samme ledelse.

Som konsekvens af de organisatoriske ændringer med større enheder står repræsentanterne over for en række nye udfordringer bl.a. i forhold til fortsat;

- At være i stand til nu og her at samle op på problemerne i hverdagen.
- At kunne være i stand til selv at observere uhensigtsmæssigheder.
- At kunne bevare de tætte relationer til kollegaer og ledelse.

Som følge heraf ses der således samlet et øget behov for styrkelse af repræsentantens kompetencer inden for områderne kommunikation og relationsdannelse, såfremt repræsentanten også i fremtiden skal kunne løfte sin opgave på en for alle parter tilfredsstillende vis.

Fællesskab

Det grundlæggende for dbio's virke – og i øvrigt fagbevægelsen som helhed – er fællesskabet. Repræsentanterne er således vigtige aktører i forhold til fællesskabet ude på arbejdspladserne, på tværs af arbejdspladser samt på tværs af specialer og andre faglige Organisationer.

Fællesskab og forståelse for faget

Repræsentanterne skal være med til at sikre, at medlemmerne har mulighed for at dyrke deres faglighed. Det betyder, at repræsentanterne skal arbejde for sunde, sikre og udviklende arbejdsforhold. Der er opgaver til både TR og AMiR, som fordrer kompetencer som strukturering og viden om værktøjer til fysisk og psykisk arbejdsmiljø. Desuden skal repræsentanterne have en forståelse for fagets kompleksitet og krav om fordybelse, og de skal have kommunikative kompetencer i forhold til ledelsen og andre faggrupper²¹.

Ligeledes er det repræsentanternes og måske særligt FTR's opgave at tale bioanalytikernes sag på alle niveauer – uanset hvilket speciale skal det sikre, at der er fællesskab blandt specialerne, og at alle specialer bliver hørt og involveret²².

Repræsentanterne skal være fællesskabsskabende

Kollegerne ønsker et godt fællesskab på arbejdspladsen, og her kan repræsentanten spille en vigtig rolle - det gælder både i teams på afdelingen og på tværs af specialer.

De fællesskabsskabende repræsentanter har god føling med, hvad der rører sig blandt kollegaerne, og hvad der er vigtigt for dem. Repræsentanten ser, lytter og opfanger, hvad der sker blandt kollegaerne, og kan i tæt samarbejde med ledelsen arbejde for, at fællesskabet skabes og vedligeholdes. Det er således vigtigt, at repræsentanten har gode sociale kompetencer. Repræsentanten skal endvidere være initiativrig og god til at engagere andre og samtidig være god til at lytte, observere og forstå. At være imødekommende og positiv er også vigtige kompetencer i denne sammenhæng²³. Repræsentanten skal være god til at tage imod og inkludere nye medarbejdere i det eksisterende fællesskab på arbejdspladsen.

Repræsentanterne har også behov for kompetencer til at afholde arrangementer, som kan understøtte fællesskabet og inddrage kollegerne, som kan fungere som ambassadører og hjælpe med at udvikle og vedligeholde fællesskabet.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at kollegaerne helst ser, at arrangementer afholdes (tæt) på arbejdspladsen.

Anledninger til at udvikle og vedligeholde fællesskabet kan fx være fødselsdage, særlige begivenheder, kaffe pauser og frokost mv.

²¹ Fremtidssikring af repræsentanter, s. 50, IS IT A BIRD 2017

²² Fokusgruppeinterview med FTR, december 2017

²³ Fremtidssikring af repræsentanter s. 48, IS IT A BIRD 2017

Repræsentanterne skal også være opmærksomme på, hvordan de understøtter fællesskaber, og om nogle fællesskaber kan virke ekskluderende eller "chikanerende". Derfor skal særligt TR og FTR være opmærksomme på relationerne i forhold til kolleger, som ikke er medlem af dbio²⁴.

Fællesskab og at arbejde for en sag

Da dbio er en fællesskabsskabende fagforening, er repræsentantens rolle også at skabe og vedligeholde fællesskaber. Kollegaerne vægter et godt kollegialt fællesskab. dbio skal derfor i højere grad være med til at skabe fællesskab²⁵, og repræsentanterne skal prioritere indsatser, som handler om det lokale fællesskab, fx muligheden for kaffepauser. Det er således en kompetence at turde italesætte behovet for det sociale fællesskab på arbejdspladsen og indgå i dialog og samarbejde med ledelsen omkring dette.

Fællesskab, samarbejde og vidensdeling

Fællesskab handler også om det sociale fællesskab med kollegerne. *"Den gode arbejdsdag er, når man kan være der for hinanden og i fællesskab få alle afdelingens opgaver løst."* Bioanalytikerne oplever, at dette fællesskab er kommet under pres på grund af en stor arbejdsbyrde. Bioanalytikerne efterlyser større mulighed for at dyrke fællesskabet og det faglige samarbejde²⁶

Repræsentanten kan hjælpe og understøtte, at kollegaer har mulighed for at have sociale og faglige fællesskaber. Det kan være ved at tage initiativ til arrangementer og sørge for mulighederne for at dyrke fællesskabet på arbejdspladsen.

Fællesskab og relationer

Der er mange fællesskaber, som kan være relevante at dyrke og vedligeholde. For at understøtte disse fællesskaber både på laboratorierne, mellem specialerne og på tværs af arbejdspladserne er det vigtigt, at repræsentanten skaber og vedligeholder relationer. Det gælder både til kollegaer på den enkelte afdeling og til kolleger og samarbejdspartnere på andre afdelinger og arbejdspladser. Derfor er kommunikative kompetencer og kompetencer til at danne og vedligeholde relationer også vigtige for fællesskabet²⁷.

Sammenfatning

Gode kommunikative, sociale samt relationelle kompetencer ses således at være væsentlige forudsætninger for, at repræsentanten kan udøve synlighed og synliggørelse.

Endvidere er kompetencer til at planlægge, arrangere og gennemføre møder og andre aktiviteter relevante kompetencer.

En repræsentant skal også kunne være lyttende og opmærksom, og han/hun skal være god til at inkludere, involvere og skabe fællesskaber.

Viden om faget er selvsagt også en vigtig kompetence for at kunne skabe fællesskab om fagets mange grene.

²⁴ Fokusgruppeinterview med ledere, 2017

²⁵ Fremtidssikring af repræsentanter, s. 47 - IS IT A BIRD 2017

²⁶ Fremtidssikring af repræsentanter, s. 20 - IS IT A BIRD 2017

²⁷ Fokusgruppeinterview med FTR, december 2017

Evnen til at samarbejde er også en vigtig kompetence for repræsentanten for at kunne skabe fællesskaber.

I forlængelse heraf er kompetencer til at arbejde for en sag også relevante, når man som repræsentant skal arbejde for at styrke fællesskaber.

Medlemmerne: Kompetencer hos den gode repræsentant

Spørgsmålet om, hvad der ifølge medlemmerne kendetegner den gode repræsentant, er blevet beskrevet ud fra IS IT A BIRD's konceptet "Big Man". Det, der kendetegner en "Big Man" – og dermed den gode repræsentant set med medlemmernes øjne – er følgende tre karakteristika²⁸:

1. At repræsentanten er udpeget af folket, fordi vedkommende er vellidt.
2. At repræsentanten har karisma, viden og erfaring.
3. At repræsentanten er stammens allierede og dens mægler i forhold til ledelsen.

Alle tillidsposter er kendetegnet ved, at repræsentanterne vælges af medlemmerne, og her lægger medlemmerne som udgangspunkt vægt på, at repræsentanten er vellidt. Repræsentanten skal med andre ord være tillidsvækkende, sociale og let at tale med.

Resultatet af spørgeskemaundersøgelsen blandt AMiR, TR og FTR viser, at omkring ¼ af TR og AMiR har valgt at stille op til hvervet, fordi de er blevet opfordret hertil på arbejdspladsen, enten af kollegaer eller ledere. Baggrunden for at stille op som FTR ses derimod til at være af andre årsager, så som opgaverne i hvervet og muligheden for at få indflydelse på arbejdspladsen mv. Dette skyldes højst sandsynligt, at FTR-kandidaterne allerede har erfaring fra hvervet som TR, da de vælges af og blandt gruppen af TR'er.

Det kan konkluderes, at gode sociale kompetencer udgør et vigtigt element for den, der ønsker at blive valgt til repræsentant.

Undersøgelsen har samtidig afdækket, at medlemmerne ikke altid har mulighed for at vælge blandt flere kandidater, fordi der ofte kun er én kandidat, der stiller op til hvervet. Ca. 10 % af TR og FTR angiver, at grunden til, at de stillede op, var, at der ikke var andre, der ønskede at stille op til hvervet. For AMiR's vedkommende er det samme tilfældet for ca. 16%. Der ses således en udfordring her, der bør arbejdes videre med både i dbio og på de enkelte arbejdspladser.

Sammenfatning

Medlemmerne lægger vægt på, at repræsentanterne har karisma, viden og erfaring, og idealet er, og at repræsentanten skal have fingeren på pulsen både på arbejdspladsen og mere generelt inden for fagbevægelsen. Endvidere vægtes, at repræsentanten kender og forstår de mange forskellige arbejdsgange, rutiner og funktioner samt må vide, hvad der også foregår i faget uden for arbejdspladsen. Herudover skal repræsentanten være tilgængelig for medlemmerne. Medlemmerne peger på, at det særligt for unge repræsentanter kan være svært at løfte denne opgave, fordi de mangler erfaring.

Medlemmerne finder det vigtigt, at de oplever repræsentanten som deres allierede, og at denne fungerer som deres mægler i forhold til ledelsen. Det forudsætter, at repræsentanten er i stand til at forholde sig neutralt over for medlemmerne og ikke arbejde ud fra en egen personlig dagsorden eller som lobbyist for

²⁸ Fremtidssikring af repræsentanter, s. 25-28, IS IT A BIRD, 2017.

ledelsen. Repræsentanten skal således være i stand til at kunne operere i krydsfeltet mellem egne fagpolitiske overbevisninger, medlemmernes forventninger og ledelsens forventninger.

Involvering af medlemmerne er derfor vigtig, så repræsentanten løbende er orienteret om medlemmernes ønsker og forventninger og gensidig afstemning heraf. Proaktive initiativer hos repræsentanterne værdsættes af medlemmerne. Modsat kan manglende gennemsigtighed i repræsentanternes virke skabe utryghed og mistillid blandt medlemmerne. Et opsummerende billede på disse egenskaber er, at repræsentanten skal være politisk, men ikke for aggressiv i udførelsen af hvervet.

Repræsentanterne som ambassadører for faget

Undersøgelsen viser, at den faglige stolthed er grundlaget for medlemmernes fællesskab, og at medlemmerne ønsker, at repræsentanten arbejder for en større anerkendelse af faget i sundhedsvæsenet.

Repræsentanten må således varetage fagets interesser og øge synligheden og respekten for det arbejde, som medlemmerne udfører i det daglige. Repræsentanten må ligeledes være proaktiv i forhold til at varetage fagets interesser i forbindelse med forandringer på arbejdspladserne – store som små.

Repræsentanten må herudover, både over for øvrige faggrupper og ledelser, udbrede kendskabet til faget og dets vigtighed i forbindelse med diagnosticering af patienter.

Fremtidens uddannelse af foreningens repræsentanter

dbio har en målsætning om, at foreningen skal være til stede på alle arbejdspladser og arbejde for sunde, sikre og udviklende arbejdsforhold. Repræsentanterne spiller en væsentlig rolle i den forbindelse. Den organisatoriske uddannelse udgør således en vigtig rolle for kompetenceudviklingen af *Fremtidens Repræsentanter*.

I 2008 godkendte Hovedbestyrelsen en pædagogisk ramme for dbio's TR-, FTR- samt AMiR-uddannelser²⁹, og det er denne ramme, der ligger til grund for det videre arbejde med den fremtidige organisatoriske uddannelse.

Kort om den pædagogiske ramme

Ifølge Knud Illeris, der er forsker i livslang læring, og som er en af hovedteoretikerne, der trækkes frem i dbio's pædagogiske ramme, kan vi ikke lære nogen mennesker noget, hvis de ikke er motiveret hertil. Illeris påpeger således, at deltageres motivation og eventuelle læringsbarrierer spiller en central rolle i forhold til læring. Illeris understreger, at det som underviser er vigtigt at gå på nærmere opdagelse, når nogen ikke lærer det, som de selv eller andre havde tilsigtet.

En anden udfordring, ifølge Illeris, er, at undervisere har tendens til at anvende metoder, der er præget af lærerstyring, ensformighed, formidling og fagorientering, hvilket er det, der understøtter læring mindst. Variation i undervisningen, aktivitet, medbestemmelse, deltagerinvolvering, problemorientering og samspil mellem teori og praksis er eksempler på undervisning, der derimod fremmer læring³⁰.

Teoretisk peger Illeris på tre dimensioner i læring;

- 1) en *indholdsdimension*, som omhandler det, der skal læres. Der kan være tale om kundskabsformerne viden, forståelse, færdigheder eller kompetencer.
- 2) en *drivkraftdimension*, der er hos individet i en læringsproces. Dette omhandler motivation, følelser og vilje som nøglebegreber. Det, der indholdsmæssigt læres, er præget af det psykiske engagement, der er mobiliseret i forbindelse med læreprocessen.
- 3) en *samspilsdimension*. Nøglebegreberne til denne dimension er handling, kommunikation og samarbejde. Deltagerne handler og agerer sammen i en undervisningssituation samtidig med, at de er individer, der er formet af den samfundsmæssige kontekst.

Et læringsrum kan derfor aldrig ses isoleret fra den sociale kontekst.

Al læring involverer således, i henhold til Illeris, de tre dimensioner. Det er derfor vigtigt, at al undervisning tager afsæt i de tre dimensioner.

Den klassiske udfordring

I forbindelse med interview af dbio's undervisere som led i projektet blev det afdækket, at repræsentanterne ikke altid har den viden, de forventes at have, når de har gennemgået dbio's Organisatoriske Uddannelse. Det kom blandt andet frem, at det er overraskende, hvad en repræsentant kan være i tvivl om, selv efter de har gennemgået uddannelsen.

Dette viser den klassiske udfordring med at kunne omsætte teori til praksis i en undervisning.

²⁹ Pædagogisk ramme for dbio's TR, FTR samt AMiR-uddannelser (2008)

³⁰ Illeris, Knud (red.) (2007): *Læringsteorier – 6 aktuelle forståelser*, Roskilde Universitetsforlag

I forbindelse med interview af underviserne blev det drøftet, hvorvidt stofmængden på de organisatoriske kurser er for stor³¹. Ambitionen om at ville lære deltagerne en masse, og at der bare skal "fyldes på", er ligeledes en klassisk læringsudfordring. Inden for læringspædagogikken kaldes dette populært sagt for "tankpasserpædagogik".

Mere undervisningstid skaber ikke nødvendigvis mere læring, og mere læringsstof skaber heller ikke nødvendigvis mere læring – afhængigt af målet. Hvis målet alene er oplysning og information, kan "tankpasserpædagogikken" anvendes. Hvis målet derimod er at udvikle repræsentanternes færdigheder og kompetencer inden for et område, så er anvendelse af "tankpasserpædagogikken" ikke den optimale læringsmetode.

Hvordan kan den pædagogiske ramme anvendes?

Den pædagogiske ramme kan anvendes i sammenhæng med læringsmål med afsæt i kompetenceprofilen. Det skal vurderes hvor repræsentanterne skal have særlige handlekompetencer, og hvor "viden om" og "kendskab til" et område, er tilstrækkeligt i forhold til varetagelse af det konkrete tillidshverv.

Læring kan således ske på flere niveauer. Det er således vigtigt at gøre sig formål og mål klart, før der fastsættes et kompetenceniveau. Formålet beskriver hensigten, hvor målet beskriver, hvad der ønskes lært på det enkelte læringsniveau (jf. dbio's pædagogiske ramme).

To eksempler på læringsmål i den organisatoriske uddannelse

Eksempel 1. Mobning

Indhold:

- Mobning på arbejdspladsen

Har kendskab til (viden):

- At give deltagerne viden om, hvad mobning er (og hvad det ikke er), og hvordan det kan opstå.
- Hvad tillid og anerkendelse er, samt hvordan der kan arbejdes målrettet med opbygning af tillid i arbejdsfællesskaber.
- Arbejdstilsynets rolle i relation til mobning og krænkende handlinger.

Kan anvende i praksis (kompetence)

- At sætte deltagerne i stand til at håndtere medarbejdere, der oplever at blive mobbet.
- At kunne håndtere konkrete udfordringer med krænkende handlinger og mobning, herunder trivselsmålinger og sygefravær.
- At kunne tilrettelægge og facilitere tillidsopbyggende dialogmøder i arbejdsfællesskaber – herunder træning af spørgeteknikker.

³¹ Sammenfatning af inddragelse af underviserne på de organisatoriske kurser d. 27. februar 2018

Eksempel 2. Overenskomstforhold

Indhold:

- Viden om overenskomstforhold

Har kendskab til (viden):

- At give deltagerne viden om, hvad overenskomsten er, hvordan den indgås, og hvem der indgår aftalen.
- Hvilke områder dækker overenskomsten? Fx løn, arbejdstid, ferieregler (med løn), barselsregler, omsorgsdage, barns sygedag
- TRs rolle på arbejdspladsen i relation til overenskomsten.

Kan anvende i praksis (kompetence)

- Grundlæggende viden om hvilke områder, overenskomstens regler dækker.
- At kunne finde supplerende information og hjælp.
- At vide, hvornår man står med et spørgsmål eller et problem/en sag, hvor man bør kende reglerne
- At kunne anvende de grundlæggende regler om løn og arbejdstid i hverdagen
- At kunne rådgive/vejlede kolleger om løn og arbejdstid

Ovenstående er eksempler på, hvordan vi kan arbejde med læringsmål.

Der skelnes således mellem viden, færdigheder og kompetencer (jf. dbio's pædagogiske ramme). Det at have viden om noget, fx mobning eller overenskomstforhold, er ikke det samme som at kunne handle og agere på det i praksis. Det er derfor vigtigt at gøre sig klart, hvad formålet er med det, der ønskes at opnå.

Undervisning om mobning kan med fordel suppleres med "at øve sig" – fx via rollespil, således at den enkelte bruger sig selv i undervisningen. Repræsentanterne bliver dermed i stand til at bringe sig selv i spil i en lignende problemstilling på arbejdspladsen. Det handler grundlæggende om de samme principper som det at lære at cykle – her vil det i langt de fleste tilfælde ikke være tilstrækkeligt blot at informere om eller udlevere noget skriftligt materiale om, hvordan dette gøres. Det kræver øvelse, hvis formålet er, at den enkelte skal blive i stand til at kunne cykle.

Kompetenceprofil og læringsmål og den nuværende uddannelse

Ser man på de opgaver, der er afdækket for repræsentanterne i forbindelse med udarbejdelse af kompetenceprofilen, giver det god mening, at fremtidens Organisatoriske Uddannelse tager afsæt i de temaer, der indgår i den eksisterende uddannelse.

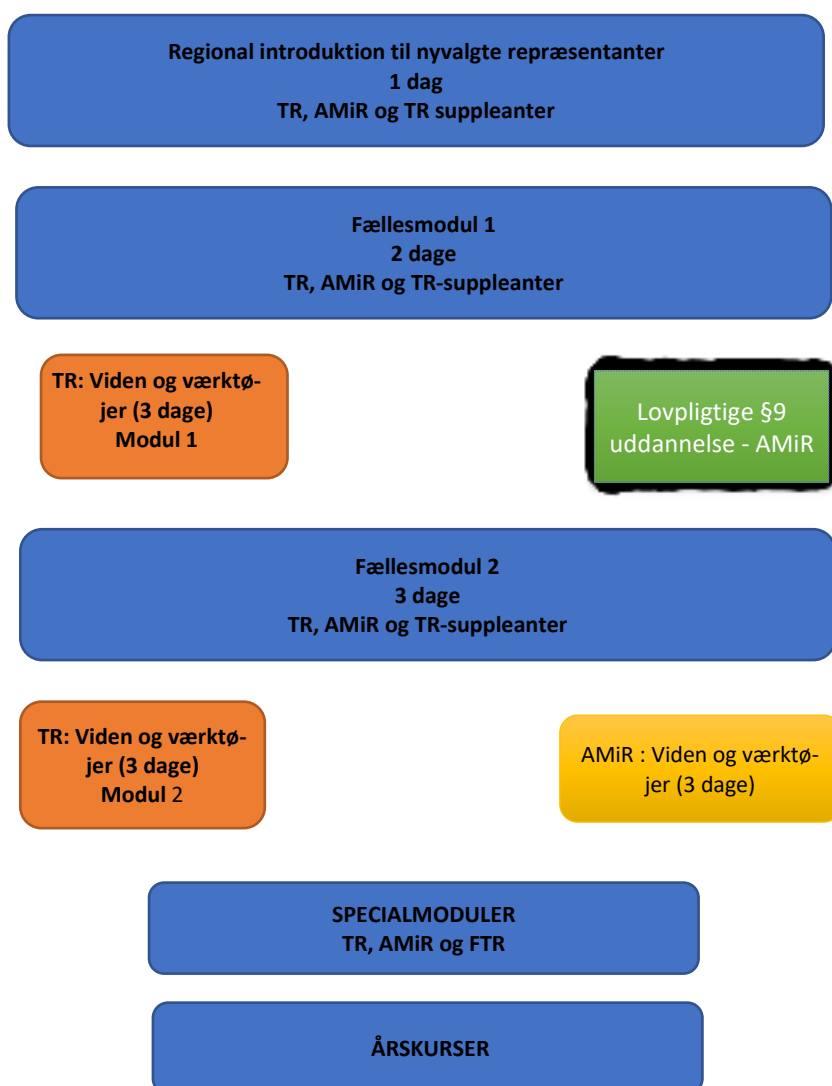
Kompetenceprofilen viser, hvilke kompetencer der er vigtige i varetagelse af hvervet som repræsentant – og ikke mindst hvorfor. Der foreligger således et klart billede af, hvor dbio skal understøtte med læring.

Kompetenceprofilen kan dog som udgangspunkt ikke omsættes til enkelte læringsmål. Dels er der ikke foretaget nogen vægtning af kompetencerne i profilen, og dels skal der arbejdes med udviklingen af kompetencerne på tværs af konkrete læringsmål.

Et eksempel herpå kan være læring omkring regler i overenskomsten. Her kan der som en del af en case eller øvelse også være fokus på, hvordan repræsentanten bedst muligt får indledt en god dialog med ledelsen, hvis der er regler, der ikke er overholdt – altså inddrages der her relationelle og kommunikative kompetencer samtidig med, at repræsentanten lærer om overenskomsten.

Ny struktur og indhold i den fremtidige Organisatoriske Uddannelse

På baggrund af kompetenceprofilen for repræsentanterne, som er et resultat af den samlede undersøgelse – samt med afsæt i dbio's eksisterende uddannelse for repræsentanter – anbefaler projektgruppen, at man i fremtiden overvejer nedenstående reviderede struktur for den fremtidige Organisatoriske Uddannelse:



Formålet med at gå ind i overvejelserne om at ændre strukturen er blandt andet at styrke områderne inden for fx relationelle, strategiske, kommunikative og forhandlingsmæssige kompetencer, som ses at være nødvendige kompetencer for repræsentanterne, uanset hvilket hverv der varetages.

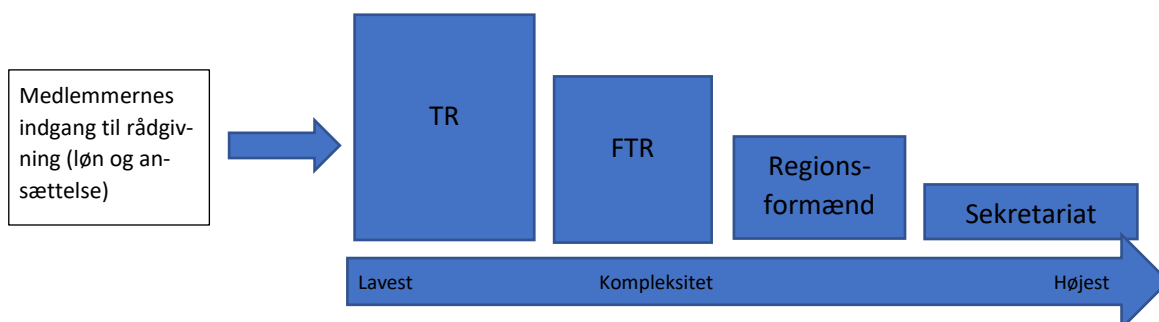
Da der samtidig på de eksisterende uddannelser ses at være en del undervisningsstof, der er ens for begge repræsentanttyper, er der med anbefalingen til den nye struktur for uddannelsen indarbejdet flere fælles undervisningsdage for TR, AMiR og suppleanter sammenholdt med den eksisterende uddannelse.

Der er endvidere identificeret et behov for at gøre introduktionen af nyvalgte repræsentanter mere ensartet på tværs af regionerne. Det anbefales derfor, at der i den forbindelse også er fokus på konkrete læringsmål for den regionale introduktion.

Som det fremgår, er der efter fællesmodul 1 indarbejdet et 3-dages undervisningsmodul specifikt for TR, idet det vurderes nødvendigt, at TR tidligt i uddannelsesforløbet får kompetencer rettet specifikt mod TR-hvervet således, at TR kommer hurtigst muligt bliver i stand til selvstændigt at kunne varetage hvervet på arbejdspladsen. Det skal i den sammenhæng bemærkes, at AMiR i nogenlunde samme periode må forventes at påbegynde eller allerede er påbegyndt den lovpligtige arbejdsmiljøuddannelse, dvs. at AMiR i samme periode får kompetencer rettet specifikt mod AMiR-hvervet.

Det er også vigtigt, at TR hurtigst muligt bliver bekendt med "kommandovejen" i dbio – således at spørgsmål fra medlemmerne behandles det rette sted. Såfremt TR er i tvivl om svaret på et spørgsmål, skal TR i først omgang rette henvendelse til FTR, som derefter vurderer den videre behandling af spørgsmålet.

Håndtering af medlemshenvendelser i dbio



Som udgangspunkt er AMiR knyttet op på arbejdsmiljøenheder på arbejdspladsen.

Anbefalingen på den ændrede struktur bygger samlet set på at understøtte den synergieffekt, der er for TR og AMiR i at samarbejde i det daglige, hvor de i fællesskab arbejder for det fællesmål – at sikre sunde og udviklende arbejdsforhold.

Det konkrete indhold i de enkelte moduler

I nedenstående afsnit er det mulige indhold i en fremtidig ændret uddannelse eksemplificeret i overskriftform – dvs. de overordnede læringsmål. Det skal bemærkes, at eksemplerne ikke nødvendigvis er fuldt dækkende for den fremtidige uddannelse.

Undervisergruppen skal arbejde videre med at konkretisere indholdet af de overordnede læringsmål til nærmere detaljeret læringsmål – viden, færdighed og handlekompetence.

Det foreslås umiddelbart, at der afholdes 1-2 underviserseminarer, hvor undervisergruppen for hele uddannelsen samles, og hvor gruppen dels i fællesskab, dels modulvis gennemarbejder de overordnede læringsmål og omsætter dem til konkrete, detaljerede læringsmål. Dette dels for at sikre en bred gruppe til sparring, og dels for at sikre sammenhæng i forløbene.

De detaljerede læringsmål skal ses som et dynamisk redskab i forhold til den verden, repræsentanten begår sig i, således at målene løbende kan justeres i takt med ændringer i repræsentanternes virke.

En endelig stillingtagen i hovedbestyrelsen om, hvorvidt læringsmålene skal bygges ind i en ny struktur, kan således ske, når der er arbejdet med læringsmålene.

Læringsmål for den Organisatoriske Uddannelse

Regional introduktion for nye repræsentanter

Det anbefales, at introduktionsforløbet ensrettes på tværs af regionerne, og at indholdet i forløbet planlægges set i sammenhæng med anbefalingen til den nye struktur og indhold.

Fællesmodul 1

- Viden om dbio
- Medlemmernes repræsentant i forhold til dbio og dbio's repræsentant på arbejdspladsen
- MED 1
- Aftale- og overenskomstsystemet, arbejdsmiljøsystemet, vilkår og rammer for TR- og AMiR-arbejdet
- Indflydelse, samarbejde, interessevaretagelse (I)
- Netværksdannelse lokalt
- Samarbejde mellem TR og AMiR
- Suppleanternes rolle.

TR: Viden og Værktøjer Modul 1 & Modul 2

Nedenstående er eksempler på overordnede læringsmål, der kan fordeles på modulerne målrettet tillidsrepræsentanterne.

- Løn
- Arbejdstid
- Ansættelsesret
- Rollen som TR, fortsat

➤ bisidderrollen og vanskelige samtaler 2

- Kommunikation, samarbejde, forhandling, kunne øve indflydelse, konflikthåndtering (fortsat fra basis)
- Ferieregler, barsel og socialt kapital
- Bisidderrollen og svære samtaler.

Fællesmodul 2

- Forhandling
- MED 2
- Kommunikation
- Indflydelse, samarbejde, interessevaretagelse (II)
- Vanskelige samtaler/bisidderrolle 1
- Rollen som TR/AMiR
- Psykisk arbejdsmiljø
- Organisering/hvervning/fastholdelse.

AMiR: Viden og værktøjer

- Rollen som AMiR – fortsat
- Arbejdsmiljøsystemet i Danmark
- Ergonomi
- Arbejdspladsvurdering (APV)
- Informationssøgning
- Psykisk arbejdsmiljø – fortsat
- Formidling af vigtige budskaber/kommunikation til grupper.

Specialmoduler

Det anbefales, at der fortsat udbydes fire specialmoduler årligt, hvoraf arbejdstid for vagtbærende afdelinger er et fast modul. Øvrige specialmoduler vil fortsat blive tilpasset løbende i forhold til aktuelle emner.

Fremtidens FTR-uddannelse

Som det fremgår af kompetenceprofilen, har FTR særlige behov for kontinuerlig kompetenceudvikling i forhold til de opgaver, de løfter ude på arbejdspladserne. Grundlæggende defineres behovet ud fra, at hvervet som FTR indebærer, at de både løfter traditionelle TR-opgaver på et højt niveau, samtidig med at de skal kunne agere og navigere i komplekse sammenhænge på arbejdspladsen – blandt andet i de forskellige ledelseslag.

I erkendelsen af dette behov blev der på Kongressen i 2015 behandlet og vedtaget et forslag, der havde fokus på at skabe flere tilbud i dbio-regi, der jf. begrundelsen i forslaget skulle sikre:

"(...) en mere løbende udvikling af deres kompetencer, der sikrer, at de løbende kan 'matche' arbejdsgiver og tage bedst muligt hånd om dbio's medlemmer (...)"³²

Det, dbio i dag tilbyder FTR, er to udviklingsdage årligt, deltagelse i specialmoduler, samt at de kan søge en pulje om midler til kompetenceudvikling – hvilket er en udløber af ovennævnte kongresforslag.

FTR er selv med til at definere indholdet af udviklingsdagene, der i indeværende kongresperiode eksempelvis har handlet om bisidderrollen³³.

Mere fokuseret FTR-uddannelse

På Kongressen 2015 blev det som følge af ovenstående forslag vedtaget at afsætte en pulje til kompetenceudvikling til erfarne TR og FTR.

Hovedbestyrelsen fastlagde i forlængelse af kongresbeslutningens formål og retningslinjer for puljen.

Puljen har således skabt muligheden for efter- og videreuddannelse for erfarne TR og FTR. Det viser sig, at behovet i indeværende kongresperiode har vist sig mindre end antaget, idet der kun er modtaget få ansøgninger af midler fra puljen. Både hovedbestyrelsen og ansøgerne har dog fundet puljen værdifuld i forhold til at understøtte en kompetenceudvikling blandt erfarne TR og FTR, som ikke tidligere har været imødekommet tilstrækkeligt, og ønsker, at den fortsætter.

På sigt kunne det dog være en overvejelse værd at se på, hvordan puljen kunne åbne op for uddannelse på anden vis.

I erkendelse af de særlige kompetencebehov hos FTR og erfarne TR, og muligheden for anvendelse af midlerne på anden vis, vurderes det umiddelbart hensigtsmæssigt at afdække mulighederne for at etablere et mere målrettet uddannelsesforløb for erfarne TR og FTR, men at puljen indtil videre samtidig videreføres.

³² Kongressen 2015. Forslag 8.6 Evaluering og udvikling af repræsentantuddannelserne.

³³ Et kompetencebehov der også var nævnt i kongresforslag 8.6.

Øvrige tilbud og organisering i forhold til repræsentanterne

Årskurser

Årskurserne er en af hjørnestenene i den fælles faglige opdatering af repræsentanterne. Her er der mulighed for at gå i dybden med et eller flere aktuelle temaer, der gør sig gældende ude på arbejdspladserne, eller fagpolitiske temaer, der optager foreningen.

På årskurserne er der ligeledes mulighed for den direkte dialog mellem foreningens politiske ledelse og repræsentanterne, samt repræsentanterne imellem på tværs af arbejdspladser og landsdele. Den netværksmæssige del af årskurserne er således også et væsentligt element.

Endelig fungerer årskurserne som inspirationskilde for tilrettelæggelsen af de organisatoriske aktiviteter, der kan understøtte udviklingen af indholdet i de Organisatoriske Uddannelser samt øvrige aktiviteter målrettet repræsentanterne.

Årskurserne har de seneste år generelt fået gode evalueringer, og med et deltagerantal på mellem 200 og 250 repræsentanter viser årskurserne sig at være vigtige for repræsentanterne og Organisationen.

Politisk forankring af årskurset

Organisatorisk Udvalg er arrangør af årskurset og fastlægger temaerne for kurset og er samtidig værter. Organisatorisk Udvalgs ansvar for indholdet af årskurset tager således afsæt i repræsentanternes virkelighed, og værtsrollen skaber et tydeligt signal om, at årskurset er repræsentanternes arrangement.

FTR, TR og AMiR på samme årskursus

Foreningen valgte for år tilbage, at årskurset skulle være samlet for alle repræsentanter. Ser man på evalueringerne af årskurset, så finder stor set alle TR, FTR og AMiR det vigtigt, at repræsentanterne er sammen på årskurset³⁴. Kompetenceprofilen understøtter også konklusionen om, at der er mange tværgående temaer, der er relevante at samles om, uanset om man er TR, FTR eller AMiR.

Anbefaling for årskurset

Det anbefales, at årskurset som koncept fastholdes i fremtiden både i forhold til det organisatoriske setup, i forhold til planlægningen samt i forhold til, at årskurset er samlet for alle repræsentanter. Skulle der være temaer, som er mere relevante for den ene type repræsentant, kan det være en mulighed at opdele arrangementet i sessioner³⁵.

I forhold til indholdet af årskurserne vurderes det hensigtsmæssigt, at temaerne bør knytte sig til de strategiske pejlemærker, der fastsættes i kongresperioden, således at årskurserne i endnu højere grad understøtter foreningens mål om at være til stede på arbejdspladserne og sikre sunde og udviklende arbejdsforhold. Det sikres derved, at målet lever i forhold til de konkrete og aktuelle udfordringer på arbejdspladserne.

³⁴ Jf. evalueringerne af årskurset i 2014 og 2016 (der blev ikke spurgt direkte hertil i 2017).

³⁵ I evalueringen i 2014 fandt 58 pct., at årskurset skulle være fælles for TR, FTR og AMiR, mens 40 pct. mente, at konceptet burde afhænge af indholdet. I 2016 fandt 98 pct., at det enten var meget vigtigt eller vigtigt med de sessioner FTR - TR havde sammen med AMiR. Spørgsmålet var således ikke generelt, om det var en god ide med et fælles koncept hele vejen igennem, men om gruppearbejdet på tværs var godt.

Lederne - som medspillere for repræsentanterne

I forbindelse med interview af ledere som led i projektet er det bl.a. kommet frem, at lederne inden for nogle områder kunne ønske sig at modtage noget af den samme viden og information, som dbio giver repræsentanterne, fx omkring psykiske arbejdsmiljø, samarbejde og relationer samt omkring overenskomstmæssige forhold og ansættelsesret.

Da god kommunikation og samarbejde med ledere samtidig ses for at være en væsentlig forudsætning for at kunne lykkes som repræsentant, er anbefalingen, at dbio i fremtiden er opmærksom på temaer, der kan have en fælles interesse for både repræsentanter og ledere.

Med henblik på at imødekomme ønsket fra lederne om viden og information inden for de nævnte områder kunne det eksisterende lederforum eksempelvis anvendes samt anvendes til drøftelse af eventuelle yderligere ønsker til temaer.

dbio kan desuden være opmærksom på temaer, som også kunne have en fælles interesse, men hvor det i dag alene er repræsentanterne, der har adgang til disse på hjemmesiden/intranettet.

Der kan endvidere – eksempelvis som en forsøgsordning – afholdes møder og arrangementer med deltagelse af både repræsentanter og ledere inden for relevante temaer med henblik på at styrke dialogen og samarbejdet. Dette kunne ske lokalt i de enkelte regioner og/eller på tværs af landsdele.

Da der i sagens natur på nogle områder er modsatrettede interesser mellem repræsentanter og ledere, anbefales det, at der i det videre arbejde med fælles information udvises et hensyn til dette.

Overordnet set er det dog vurderingen, at mere fælles viden og dialog mellem repræsentanter og ledere vil styrke oplevelsen for både repræsentanter og ledere om at være hinandens medspillere i arbejdet for at styrke professionen og den positive udvikling på arbejdspladserne, som alt andet lige udgør fælles mål³⁶.

Det skal for god ordens skyld bemærkes, at der med ovenstående ikke er tænkt ændret ved det forhold, at ledere ved behov for bistand i forbindelse med konkrete ledelsesmæssige udfordringer på arbejdspladsen skal søge dette via ledelsessystemet på arbejdspladsen, fx via HR-afdelingen.

Det er derfor anbefalingen, at dbio i fremtiden er opsøgende og opmærksom på temaer, der kan have tværgående interesse for repræsentanter og ledere. Og det desuden vigtigt, at det er lederne, der med til at definere og efterspørge konkrete temaer, som de ønsker viden om.

Initiativer med fælles møder mellem repræsentanterne og lederne – der allerede er kendt i Organisationen – kan således med fordel fortsættes. Det kan både været initieret lokalt i de enkelte regioner eller fælles på tværs af landsdele.

Endelig kan der med fordel gøres brug af foreningens hjemmeside og/eller intranet til at dele noget af den information og viden, der i dag stilles til rådighed for repræsentanterne med lederne.

dbio's tilbud til lederne skal selvfølgelig altid afvejes i forhold til, at der ikke er store interessekonflikter mellem lederne og medarbejderne. Ved konkrete udfordringer på arbejdspladsen skal lederne eksempelvis

³⁶ Det fremgår blandt andet af Malene Rix's oplæg på årskurset samt Niere II (Søren Viemose) at en god kommunikation og et godt samarbejde med ledelsen er alfa og omega for at repræsentanterne lykkedes i deres arbejde.

ligesom hidtil trække på den bistand, som HR-afdelingerne mv. tilbyder. Det er dog vurderingen, at mere fælles viden og dialog på det lange stræk vil gavne hele professionen i forhold til at understøtte en positiv udvikling på de enkelte arbejdspladser.

Lederne – mere viden om repræsentanternes Organisatoriske Uddannelse

Lederne har desuden givet udtryk for et behov for mere viden om indholdet af den undervisning, som dbio giver repræsentanterne. Nogle ledere har konkret givet udtryk for, at de oplever repræsentantuddannelsen som en "black-box". Det vil således også her, som et led i styrkelse af samarbejde, være hensigtsmæssigt at informere lederne om uddannelsens overordnede mål og indhold samt være i dialog med lederne herom. Dette ikke med henblik på, at lederne skal styre eller definere indholdet i uddannelsen, men derimod ses i lyset af, at både repræsentanter og ledere i højere grad vil kunne lykkes med det fælles arbejde om udvikling af de gode arbejdspladser, når der inviteres til dialog herom.

Mange ledere har selv været repræsentanter, før de blev ledere. Men i forbindelse med *Fremtidens Repræsentanter* er der blevet afdækket et behov hos lederne om at få mere viden om, hvad dbio underviser repræsentanterne i. For nogle ledere oplever repræsentantuddannelse som en "black-box". Igen vil det være oplagt ikke alene at informere lederne om uddannelsens overordnede sigte og indhold, men også kontinuerligt være i dialog med ledelsen herom. Formålet er ikke, at ledelsen skal styre eller definere indholdet i uddannelsen. Men involvering på et mere overordnet niveau bør ske i erkendelse af, at både repræsentanterne og ledelsen i endnu højere grad vil kunne lykkedes med deres fælles samarbejde om udviklingen af gode arbejdspladser, hvis der inviteres til en dialog herom.

De regionsansvarlige – RA

De regionsansvarlige (RA) er regionsbestyrelsesmedlemmer, der er valgt til at initiere regionale aktiviteter for dbio's repræsentanter. Det kan være i form af temamøder, erfaringsudviklingsmøder mv. Det er også RA, der er med til at arrangere den introduktion til nye repræsentanter, der løbende afvikles i regionerne.

RA's rolle og funktion er blevet drøftet i forlængelse af arbejdet med *Fremtidens Repræsentanter*, både blandt RA'erne og i regionsformandskredsen. Der er grundlæggende enighed om, at RA'ernes funktion og rolle er vigtig regionalt. Der er samtidig også enighed mellem regionsformændene og RA'erne om, at opgaverne og funktionen skal løftes i samarbejdet med regionsformændene.

Den primære grund til dette er, at der er grænser for, hvor mange ressourcer de valgte RA'ere kan lægge i opgaven. Det er i den forbindelse muligheden for at få fri til arbejdet, der er den største udfordring for RA'erne. Med andre ord er der midler til frikøb, men også nogle arbejdsgivere, der har brug for RA'erne.

RA'erne har udarbejdet en inspirationsliste for arbejdet som RA. Oprindeligt blev der arbejdet ud fra ideen om en egentlig funktionsbeskrivelse, men den erkendelse, der opstod undervejs, er, at RA's rolle og arbejdsopgaver er meget forskellige fra region til region, og dette anses positivt.

Valgte RA'ere skal således have mulighed for løbende af afstemme forventninger og arbejdsdeling i de enkelte regioner. Desuden skal der være regional valgfrihed til, om der vælges én RA eller to. Én for henholdsvis TR, og én for AMiR.

Der afholdes to fællesmøder på tværs af regionerne mellem RA'erne og repræsentanter fra forretningsudvalget (FU) og sekretariatet. Der er enighed om, at den model fungerer godt, idet møderne både har fokus

på erfaringsudveksling, dialog med FU og sekretariatet, og hvad der rører sig i regionerne, og hvad der optager dbio centralt. Endelig giver møderne mulighed for at udvikle kompetencer eller øve konkrete værktøjer, der kan bruges af RA i regionerne. Eksempelvis har der været fokus på værktøjer til planlægning, afvikling og opfølgning på "det gode møde". Et fokusområde kunne være en opfølgning på, hvorvidt værktøjerne reelt anvendes i praksis.

Samlet set giver evalueringen af RA-funktionen og dens rolle i Organisationen – ikke mindst overfor repræsentanterne – ikke umiddelbart grundlag for at foreslå ændringer på RA-rollen, dog kan man, henset til udfordringen omkring frihed til arbejdet, overveje, om der i stedet for to årlige møder skal afholdes et årligt møde med mulighed for ad hoc-møder, hvis behov for dette opstår.

Sekretariatets støtte til repræsentanterne

Fremtidens Repræsentanter har arbejdet ud fra den givne forudsætning om, at nærhedsprincippet fastholdes. Med nærhedsprincippet menes, at spørgsmål og udfordringer blandt dbio's medlemmer i første omgang skal søges løst af repræsentanterne på de enkelte arbejdspladser (jf. figuren vedrørende håndtering af medlemshenvendelser). Mere komplicerede problemstillinger går videre til regionerne, og endelig er sekretariatet behjælpeligt ved komplekse problemstillinger og sager, der måtte opstå³⁷.

Repræsentanterne skal ikke være dem, der rådgiver om efter- og videreuddannelse. dbio forventer ikke, at repræsentanter har overblik og viden om relevante kurser mv. Denne opgave løftes andre steder i Organisationen. I den forbindelse kan det blandt andet nævnes, at der er tilbud fra dbio om, at medlemmerne kan indgå i arbejdet i Organisationens faglige udviklingsgrupper og/eller trække på den viden, der findes i udviklingsgrupperne. Endvidere er der mulighed for, at det enkelte medlem kan få rådgivning og sparring om faglig udvikling i dbio's sekretariat. Sparring og rådgivning om faglig udvikling ligger således ikke inden for repræsentanternes funktionsområde.

I forhold til dbio's rådgivning og uddannelse af repræsentanterne skal sekretariatet og regionerne således fortsat støtte op om, at repræsentanterne er i stand til løse og afklare en lang række opgaver lokalt. Samtidig skal repræsentanterne også vide, at de har en Organisation, der står bag dem, og at repræsentanterne kan søge hjælp eller sende medlemmerne videre i Organisationen, når der er behov herfor.

Det særligt for AMiR er, at AMiR indgår i arbejdsmiljøorganisationen på arbejdspladsen, men kan også søge støtte og vejledning direkte hos sekretariatet. Rådgivningen og dialogen tager afsæt i at empower AMiR bedst muligt, da arbejdsmiljøproblemer i sidste ende skal løses lokalt i samarbejde med ledelsen, TR og øvrige medarbejdere. Sekretariatets opgave er således at gøre AMiR i stand til bedst muligt til at håndtere en given problemstilling eller svare på opklarende spørgsmål om arbejdsmiljø.

Organisatorisk Udvalg (OU) – og repræsentanterne

OU er et udvalg, der er nedsat af hovedbestyrelsen, ligesom det er hovedbestyrelsen, der efter ansøgning bestemmer udvalgets sammensætning. Aktuelt består udvalget, foruden næstformanden i dbio, af FTR, TR og AMiR.

Som beskrevet i afsnittet om årskurset, spiller OU en væsentlig rolle i forhold til årskurset. OU har herudover også fokus på tværgående problemstillinger og udfordringer, så som bl.a. MED-systemet, natarbejde

³⁷ En undtagelse herfor er arbejdsskader, som sekretariatet tager sig af.

og arbejdsmiljøproblemstillinger, som fx. håndsprit og udfordringer omkring det psykiske arbejdsmiljø. Det er samlet set vurderingen, at det er nødvendigt at have et forum bestående af repræsentanter, der er i stand til at løfte sig op i helikopterperspektiv i forhold til de udfordringer, repræsentanterne står overfor på arbejdspladser, og at den politisk bevågenhed samtidig sikres i dbio.

Kommunikation og videndeling

dbio har et intranet for repræsentanterne, hvor de har mulighed for at søge viden og information. Spørgeskemaundersøgelsen i forbindelse med *Fremtidens Repræsentanter* har vist, at intranettet bruges – om end ikke dagligt, så ugentligt eller månedligt. Undersøgelsen viser dog også, at AMiR bruger intranettet i mindre grad. Endelig viser undersøgelsen, at dbio.dk bruges mere end intranettet.

Konklusionen er således, at repræsentanterne anvender intranettet til at søge information og vejledning samt materiale fra dbio.

Mediet – om det er dbio.dk eller et intranet – er mindre væsentligt, og det kan derfor indgå i de fremtidige overvejelser, om intranettet eventuel kan erstattes med en samlet hjemmesideløsning. Det er samtidig også væsentligt at forholde sig til formål og indhold.

Det er vigtigt, at dbio i fremtiden gør sig klart, hvem repræsentanterne er som målgruppe (altså deres behov for information mv.), og gør sig klart, hvilke informationer, der er særligt for dbio, og hvor man i øvrigt kan finde brugbar information på internettet (links).

dbio kan med fordel også arbejde mere strategisk ved anvendelse af nyhedsbreve som kommunikationskanal med information målrettet repræsentanterne. Det kan være med til at skabe mere trafik på relevante sider for repræsentanterne samt gøre dbio som Organisation mere nærværende for repræsentanterne.

Endelig kan det overvejes på sigt at bruge e-learning som redskab i de Organisatoriske Uddannelser i det omfang, det giver mening i forhold til de mål, det indhold og den struktur, der kommer til at udgøre den fremtidige uddannelse.

Fremtiden

Fremtidens Repræsentanter har primært haft fokus på de nære interessenter i Organisationen. I den sammenhæng er det værd at bemærke den udviklingstendens, der ses rent politisk i forhold til rammevilkår og den generelle samfundsmæssige udvikling. Her kan blandt andet nævnes ledelseskommisionens fokus på antallet af MED-udvalg i regionerne, tendensen i retning af færre TR – i hvert fald suppleanter mv. Det må formodes, at ændringerne kommer til at påvirke repræsentanternes rolle i fremtiden, hvilket fortsat stiller krav til dbio om at være parat til at reagere og justere den måde, foreningen understøtter repræsentanterne på.

Der er allerede nu mere nære og konkrete udfordringer, som dbio skal arbejde videre med i andre sammenhænge. Helt konkret skal foreningen arbejde videre med at blive bedre til at rekruttere AMiR til Organisationen, da der fortsat er en del af AMiR'er, der ikke er medlem af dbio.

Organisationen skal desuden i sit arbejde med at fremme organiseringen af ikke-organiserede bioanalytikere have særligt fokus på, hvordan man kan understøtte repræsentanterne i den del af deres rolle.

Økonomi og implementering

Implementeringen af anbefalingerne i *Fremtidens Repræsentanter* forudsættes at være udgiftsneutral, idet der som engangsbeløb afsættes 50.000 kr. i 2019 til det videre arbejde med at udvikle og implementere den nye Organisatoriske Uddannelse. Det anbefales, at den nye uddannelse implementeres 1. januar 2020.