

Fra stedfortræderpolitik til deltagelsesdemokrati- organizing i IG Metall Baden-Württemberg

Skrevet af: **Klaus Krogsbæk** | Offentliggjort: 14. august 2018

I efteråret 2015 påbegyndte distrikt IG Metall Baden Württemberg udviklingsprojektet GEP ('Gemeinsames Erschließungsprojekt'). I projektet skal erfarne og uddannede organizere understøtte fagforeningens lokale afdelinger i deres forsøg på at organisere medlemmer og styrke de faglige strukturer på arbejdspladserne. I forsommeren offentliggjorde distriktet en foreløbig status på projektet i bogen 'Aufrecht gehen - wie Beschäftigte durch Organizing zu ihrem Recht kommen'.(1)

Med projektet er fagforeningen kommet ind på en række nye arbejdspladser; og på andre, hvor man tidligere kun var til stede på lavt blus, har man nu et målrettet og systematisk arbejde i gang. De første tre år har 141 arbejdspladser været omfattet, heraf 61 højt prioriterede, og 8.776 nye medlemmer er optaget.

GEP rækker frem til 2025. Det er de første tre års såkaldte 'begyndelsesstadie', som bogen er en status på. De kommende tre år følger et 'permanentgørelsesstadie', og endelig afsluttes med et 'selvstændiggørelsesstadie'.

Den lange projektperiode betyder, at de involverede medarbejdere kan ansættes i tidsubegrænsede stillinger, så de ikke distraheres af risikoen for at blive arbejdsløse. Den vigtigste forskel fra tidligere projekter er dog den overordnede koordinering af indsatsen. For kun gennem en central projektledelse kan udbredelsen af organizing-erfaringerne sikres til hele organisationen, understreger distriktslederen for IG Metall Baden-Württemberg Roman Zitzelsberger og GEP-lederen Andreas Flach i forordet til bogen.

GEP er således ikke et isoleret projekt, men en del af en nyorientering for hele IG Metall Baden-Württemberg, 'Strategi 2025, som i sin kerne går ud på at koncentrere distriktets strukturer om at

- styrke branchernes overenskomstdækning gennem opbygning af handlingsdygtige faglige strukturer på arbejdspladserne
- føre og vinde konflikter på basis af medlemsdeltagelse
- opbygge demokratiet på arbejdspladserne
- sikre organisationens langsigtede gennemslags- og konfliktevtne.

Overskriften på bogen 'aufrecht gehen - Wie Beschäftigte durch Organizing zu ihrem Recht kommen', som på dansk vel kan oversættes med noget i retning af 'Rank ryggen - hvordan ansatte kan opnå deres ret gennem organizing', er en hilsen til den tidligere distriktsleder Willi Bleicher og hans læresætning om, at "du aldrig bør dig bukke dig for et levende menneske". Man skal tværtimod gå med rank ryg. Gør man det, viser man selvbevidsthed, værdighed og respekt. Men det er ikke en selvfølgelighed. Det har det aldrig været, og det er det heller ikke i dag. Som Roman Zitzelsberger og Andreas Flach pointerer, så ved lønmodtagerne godt, at de ikke får noget foræret. Værdighed og respekt må de kæmpe for: "At befordre denne modstandsdygtighed - i maskinrummet i Forbundsrepublikken Tyskland - er vores job som IG Metall Baden-Württemberg."(2)

Næsten 40 procent af lønmodtagerne i Baden Württemberg, Tysklands sydvestligste delstat, arbejder i industri og håndværk; andelen er højere end noget andet sted i landet. Dertil kommer, at

delstaten er et centrum for teknisk innovation: Ingen andre steder i EU bliver der - målt på andelen af værditilvækst - brugt så meget på forskning og udvikling.

Distrikt IG Metall Baden-Württemberg har 433.000 medlemmer fordelt på mere end 2.000 arbejdspladser. Mange er ansat i bilproduktionen og hos underleverandører hertil, men også andre steder i metal- og elektronikindustrien; desuden i trævareindustrien og inden for kunststofproduktion, tekstil og beklædning. Distriktet har 27 afdelingskontorer med i alt 180 faglige sekretærer, 12.000 valgte bedriftsrådsmedlemmer(3) og 10.000 tillidsvalgte.(4) I virksomheder som Bosch, Daimler, Porsche, Audi m.fl. har fagforeningen en betydelig størrelse og styrke.

Men verden forandrer sig hastigt. Som Zitzelsberger og Flach understreger, stiller digitalisering og den fjerde industrielle revolution(5) IG Metall over for nye udfordringer. Hvor forholdet mellem arbejdere og funktionærer i en metalvirksomhed måske tidligere var 70:30 er det i dag mange steder 50:50. Og i mange virksomheder er udviklingsingeniørerne og administrationsansatte m.fl. allerede i flertal. Men også det klassiske billede af den faglærte arbejder forandrer sig: Ydelser, der endnu i går hørte til kerneområderne i den industrielle værdiforøgelse, kaldes i dag 'logistikydelse', og stamarbejdskraften arbejder hånd i hånd med vikarer og kontraktansatte. Atypiske arbejdsforhold, fleksible arbejdstider og hjemmearbejdspladser har længe været på fremmarch.

Og mens traditionelle industrier skrumper eller forsvinder, opstår nye områder - ikke mindst inden for IT (eksempelvis har Europas største softwarefirma SAP hovedsæde i Baden-Württemberg(6)). Samtidig står bilindustrien over for store omvæltninger, væk fra forbrændingsmotorerne og de fossile brændstoffer og hen i mod nye former for el-biler m.v. Værditilvækstkæderne vil i de kommende år undergå store forandringer.

Og i alt dette må fagbevægelsen og IG Metall finde den rette måde at agere på. Nye årgange skal rekrutteres, nu hvor de mest erfarne (og mange fagligt bevidste) går på pension. Men arbejdsmarked og tidsånd har forandret sig: Arbejdsforhold ændrer sig hurtigt og ofte til det ringere, det samfundsmæssige sammenhold svækkes, og individualismen er i højere kurs end solidariteten. For mange er ordet 'arbejderbevægelse' i dag uden betydning.

Og så alligevel: En række velkendte problemer er stadig på bordet. Der er fortsat tale om belastende arbejdsbetingelser, vilkårlige arbejdstider, prækære ansættelsesforhold og en voksende social ulighed i samfundet. Folk frygter den sociale deroute, og netop dette kan føre til racisme og hadpolitik. På europæisk plan er højrepopulistiske ekstremister i fremgang, ikke kun i parlamenterne men også i gadebilledet og på arbejdspladserne. I et sådant scenarie er der mere end nogensinde behov for stærke demokratiske fagforeninger, mener Roman Zitzelsberger og Andreas Flach.

Vilje til forandring

"Vores svar på den voksende ulighed og racistiske spaltning er den samme i dag som i går, nemlig solidaritet", skriver de.(7) Men nok så vigtigt må IG Metall forny sig: "Vores erfaring viser, at stadig mindre fungerer ved hjælp af den traditionelle stedfortræderpolitik.(8) Lønmodtagerne vil være med til at bestemme. Også i fagforeningen. De store spørgsmål i fremtidens permanent skiftende arbejdsverden kan kun tackles i demokratisk deltagerorienterede processer - sammen med lønmodtagerne på arbejdspladsen, som må træde i karakter som advokater for deres egne interesser."(9)

Det betones da også igennem bogen, at GEP ikke er nogen 'medlemsskabsmaskine', men en hjælp til

at gøre flere mennesker i stand til sammen med deres fagforening at forbedre styrken og evnen til at handle i fællesskab. Roman Zitzelsberger siger det således: "Hvem er vi, og hvem vil vi være? Vil vi også om 10 år være en mægtig og slagkraftig organisation, som vi er i dag? Det blev klart for os, at en fortsættelse af 'mere af det samme' ikke ville fungere. [...] For mig er det afgørende: Når mennesker første gang erkender, at de igennem handling kan forandre ting, så kan der også ske noget. Det er det frigørende skridt [...] Det ønsker vi at nå - ikke for at blive noget andet, end det vi er, men derimod for at kunne forblive den stærke organisation, som vi er i dag."(10)

Fra begyndelsen har GEP-projektet haft tre målsætninger: at åbne op over for nye medlemmer, at udvikle organisationen og udvikle personalet i fagforeningen. Roman Zitzelsberger vurderer, at i medlemsudvikling og i forhold til handling og gennemslagskraft er man nået langt ved hjælp af GEP. Hvad angår organisations- og personaleudvikling, er man dog ikke nået helt så langt.(11)

Til dette sidste forhold hører også samspillet imellem projektet og de daglige procedurer i distriktets afdelinger. I et interview i bogen illustreres udfordringerne af Uwe Meinhardt, forretningsfører i distriktets afdeling i Stuttgart på følgende måde: "Godt ved GEP-projektet er, at vi har fået mere personale [i afdelingerne /kk]. Det er også godt, at GEP-sekretærene introducerer til en specifik fremgangsmåde. Men: Vi må hele tiden afprøve, om disse arbejdsformer er forenelige med vores strukturer. Det er en åben proces. Nogle gange er det godt at arbejde på tværs af strukturerne, andre gange er det imidlertid ikke."(12)

Det samme tema - forholdet mellem på den ene side den hidtidige kultur og den daglige drift og på den anden side det mere projektorienterede organizing-arbejde - berøres fra en anden vinkel i et interview med to medlemmer af GEP-projektets ledelse, teamlederne Jonas Berhe og Marc Tinger.

Jonas Berhe mener, at organizing-tiltag ikke skal forbeholdes projekter, men bør integreres i det daglige arbejde for arbejdspladsernes tillidsvalgte, hvis det skal medvirke til udviklingen af en mere operativ organisation.(13) De to GEP-ledere peger imidlertid på, at der i en række virksomheder findes bedriftsråd og tillidsvalgte, som har store problemer med eksempelvis at vinde fodfæste blandt kollegerne - ikke mindst blandt funktionærerne, de nyansatte og de unge. De konkluderer, at det på mange måder er betydeligt vanskeligere at forbedre fagforeningens stilling i det daglige arbejde på relativt gode arbejdspladser, end det eksempelvis er at vinde frem på en helt ny arbejdsplads.

Marc Tinger: "Når vi kan se en arbejdsplads med næsten 60 procent organiserede, men uden en kultur, hvor man taler med de almindelige medlemmer, så gælder det her om at få andre arbejdsmåder og dermed også om forandringer af organisationen: Vi forsøger at aktivere medlemmer med henblik på at få deres problemstillinger adresseret og løst. Det er ikke bare en ekspeditionssag, men handler om at opbygge styrke, magt og faglig gennemslagskraft."(14) Dette koster - ifølge Jonas Berhe - "mere tid, kræver mere arbejde og fører måske endda til konflikter med bedriftsrådet. Men det bliver af personalet også bemærket og anerkendt som seriøse forsøg, selv om de end ikke er medlemmer endnu. Det giver et plus på tillidskontoen, som også vil komme retur."(15)

Erfaringer og optimisme

I bogen gennemgås 10 eksempler på store og mellemstore arbejdspladser, som har været omfattet af GEP-projektet. Bemærkelsesværdigt er, at alle nævnes ved navn - virksomheder og tillidsvalgte, ligesom de konkrete problemstillinger beskrives i detaljer. Dette giver læseren en enestående mulighed for at få et indblik i, hvordan det faglige arbejde og organizing-projektet forløber.

I det følgende gengives eksemplerne dog kun oversigtligt suppleret med citater (i kursiv), som ikke nødvendigvis er typisk for det enkelte eksempel, men kan bidrage til forståelsen af nogle af GEP-projektets centrale pointer.

Eksempel 1: "I dag har vi ganske enkelt mere røv i bukserne". Hvordan Bedriftsrådet med støtte fra GEP-projektet fik revitaliseret de tillidsvalgte arbejde og gjort det mere resolut.

En inddragelse af personalet har i praksis ikke [tidligere /kk] fundet sted. Det hævnner sig i dag. Især i de stærkt voksende funktionærområder lykkes det næsten ikke at vinde medlemmer. [...] "Disse mennesker vil tages med på råd", siger Michael [Braun, IG Metall Ulm]. "Det vil sige, at de også vil aktiveres. Men de vil lyttes til. Folk vil se, at deres bidrag også bliver en del af beslutningen."

Men hvordan kommer man derhen? I en koncern hvor man i årtier har praktiseret stedfortræderpolitik og næsten ingen erfaring har med deltagelse? "Vi er syv fagforeningsfunktionærer på fuld tid, som er ansvarlige for mere end 100 arbejdspladser. Med en begrænset kapacitet på fagforeningskontoret, kan man ikke bringe en sådan nybegyndelse på sporet," siger Braun. Derfor tøvede han ikke et sekund, da han fik mulighed for at gå med i GEP. [...]

Den vigtigste opgave er at styrke deltagelsen: "Tidligere gjorde Bedriftsrådet alt for kollegerne, bare sagde vi ikke noget til nogen om det", siger Frank [Schwarzenberger fra arbejdspladsen] [...] "Vi har ikke inddraget kollegerne, vores arbejde var ikke transparent. Vi manglede redskaberne. Takket være GEP har vi dem i dag." Når Frank og hans kolleger i dag går til forhandlinger, ved de først og fremmest, hvad personalet mener om sagen. [...]

En anden stor opgave var revitalisering af klubbestyrelsens arbejde. [...] "Forsamlingen var i de seneste år knap nok handlingsdygtig", siger HP, der leder klubbestyrelsen. Og ikke uden grund: Virkelige opgaver og ansvar havde den ikke. [...] I de to GEP-år har klubbestyrelsens rolle forandret sig grundlæggende, bekræfter Mihai Balan: "I dag bliver klubbestyrelsen benyttet til at drøfte de virkelige problemstillinger på arbejdspladsen ..." [...] Det vil så også sige, at det forventes af folk, at de engagerer sig.(16)

Eksempel 2: "Gang i den med afkøling" - Det bliver steget i produktionshallen om sommeren. I årevis skete der ikke noget. Men så gjorde aktive fra IG Metall heden til et kampagnetema ...

"Slut med heden - vi har behov for afkøling!" [...] men deltagelsen på det efterfølgende informationsarrangement var meget ringere end forventet. [...] På det følgende klubbestyrelsesmøde opstod ideen om at begynde en underskriftskampagne. "Det stod os nemlig klart, at den manglende deltagelse ikke betød mangel på interesse fra de ansattes side ..." [- Oskar Schütz, bedriftsrådsmedlem og tillidsvalgt for IG Metall] [...] Successen var stor. 500 ansatte og dermed over 70 procent af personalet tilsluttede sig kravet med deres underskrift.(17)

Eksempel 3: "Også dem, der kæmper alene, har behov for støtte" - Hvordan det med tålmodighed lykkedes at opbygge en aktiv faglig basis ved hjælp af én-til-én-samtaler.

Naturligvis havde vi altid organiseret medlemmer, arrangeret valg til bedriftsrådet og forhandlet lokalaftaler. Men at du har sådan noget som en kreds af aktive, som regelmæssigt mødes, at folkene selv er med til at lave flyers eller selv planlægger og gennemfører aktioner - det havde vi ganske enkelt ikke fokus på." [Thomas Bittner, viceforretningsfører ved IG Metall Freiburg Lörrach](18)

Eksempel 4: "Oprør i komfortzonen" - Da et stort og velrenommeret firma ville frasælge sin kernerdivision, kæmpede de ansatte en garanti igennem for arbejde og sociale ydelser.

Hvad står tilbage ved siden af den materielle sikring af de ansattes arbejde og sociale ydelser? Ved

siden af 150 nye IG Metall-medlemmer - blandt andre udviklingsingeniører, der længe blev opfattet som umulige at organisere? "Det gør først og fremmest den kollektive erfaring, at hvis vi vil beholde, hvad vi har, må vi holde sammen og handle sammen", mener Tobias [Möhle, bedriftsrådsmedlem]. Også den måde, som bedriftsrådet og de tillidsvalgte arbejder på, har ændret sig: "Tidligere har vi - groft sagt - styret vores kunder. Nu er bedriftsråd og klubbestyrelse synlige på arbejdspladsen, også imellem de officielle arbejdspladsmøder(19) og træffetiderne. IG Metall har fået et ansigt."(20)

Eksempel 5: "Kulturrevolution i produktionsteknikken" - Det begyndte som et forsøg på at få funktionærer til at interessere sig for fagforeningerne, men det udviklede sig til meget mere ...

Lige som andre steder forskyder forholdet sig langsomt men sikkert mellem produktionsmedarbejdere og funktionærer. De beskæftigede i de 'indirekte områder' som forskning og udvikling, planlægning, service, distribution og administration vokser. Det er ikke slemt i sig selv, men: Det handler om grupper af beskæftigede, som traditionelt er mindre fagforeningsorienterede [...] De vil ud af stedfortræderpolitikken og forankre IG Metall blandt funktionærerne. Og de ved, at det kun fungerer, hvis de giver folk en ægte mulighed for deltagelse.(21)

Eksempel 6: "Et år under radaren" - Også i et aggressiv fagforeningsfjendtligt miljø er det muligt at gennemføre succesfulde valg til bedriftsrådet. Dog er der behov for en systematisk fremgangsmåde, tålmodighed, mod og bid.

I stedet for straks at afholde valget [til bedriftsrådet /kk] tog de sig igennem næsten et år tid til taktisk og tålmodigt at opbygge en egentlig faglig basis på arbejdspladsen. Støtte og vejledning fik de aktive på arbejdspladsen af en GEP-medarbejder ...

Eksempel 7: "Med støtte fra personalet" - Hvordan sætter man sig igennem over for en fagforeningsfjendtlig chef? Jo, ved at opbygge en aktiv basis i personalet.

"Det umiddelbare mål var at opbygge en stabil kreds af aktive; det næste at inddrage og aktivere personalet", beretter Alexander [Mohrlang, GEP-medarbejder]. "Og på lang sigt gælder det naturligvis helt klart om en overenskomst."

Eksempel 8: "Julegratiale til alle" - For at opnå penge og retfærdighed og ikke mindst respekt og anerkendelse kan det være nødvendigt at aktionere sammen med fagforeningen.

Men det handler ikke kun om nye medlemmer, betoner Dietmar [Klammer, bedriftsrådsformand], men også om at gøre IG Metall kollektivt handlingsdygtig. Ikke at præsentere folk for færdige løsninger, men derimod allerførst at spørge dem: Hvor trykker skoen? Hvad er jeres problemer? "Det samlede vi sammen, og dernæst spurgte vi: Er I med på, at vi i fællesskab gør noget, der vil forbedre situationen?"(22)

Eksempel 9: "Fra det grønne græs til en overenskomstaftale" - Hvordan tillidsvalgte forbereder sig på kampen for en overenskomst gennem organizing, der skal kompensere for manglende faglig tradition og erfaring ...

Som første handling startede de en "aktiverende undersøgelse" blandt de ansatte. Mere sikkerhed i ansættelsen, fair betaling, sunde arbejdsbetingelser - det var de punkter, som folk fandt vigtigst. Med ca. 80 procent udfyldte spørgeskemaer var reaktionen enorm. Og mere end 90 procent erklærede: Ja, vi er parat til sammen med bedriftsråd og IG Metall at gøre noget ved det.

Eksempel 10: "Den mørke side af bilindustrien" - Efter års lovløshed lykkedes det en arbejdsplads med lavtlønnede at kæmpe en overenskomst igennem ...

Førhen var alle bange for at sige ordet 'fagforening' højt. I dag går de tillidsvalgte igennem hallerne, er anerkendte aktører på arbejdspladsen, kontaktperson for mange og respekteret af virksomhedsledelsen. Også forholdet til fagforeningen har ændret sig. Tidligere optrådte kollegerne "meget usikre, næsten ærefrygtige" over for de fuldtidsansatte fagforeningsfunktionærer. "I dag sker det i øjenhøjde, man respekterer hinanden, strides og enes til sidst." Måske er denne nye kollektive selvbevidsthed – erfaringen for ikke at være magtesløs - endnu vigtigere end julegratiale og lønforhøjelse. Måske er det det mest positive resultat af vores fælles kampe. [Citaterne er fra Katarina Frankovic, GEP-medarbejder](23)

Syv teser

I syv teser konkluderer IG Metall Baden-Württemberg i bogen på erfaringerne med organizingprojektet. Teserne gengives nedenfor i mit referat.

I første tese slås fast, at "sige ja til medlemskab er en individuel politisk beslutning og samtidigt et ja til at deltage i aktiviteter på arbejdspladsen med henblik på at forbedre arbejds- og livsbetingelser."(24)

Derfor er beslutningen om medlemskab heller ikke noget let valg, og fagforeningen må sikre en nøje afstemning af de gensidige forventninger - medlemmernes forventninger til forandringer på arbejdspladsen, og organisationens forventninger til medlemmernes egen aktivitet.

Erfaringerne fra GEP er, at såfremt fagforeningen prioriterer tilstrækkelig med arbejdskraft og ressourcer, kan der opnås opbakning blandt kollegerne, dannes aktivgrupper og faglige strukturer og langsomt opbygges en styrke på arbejdspladsen, der er villig til kollektiv handling.

Anden tese: De ansattes (mod)magt er en nødvendig forudsætning for demokrati på arbejdspladsen.

Høje medlemstal er ikke i sig selv nok til, at fagforeningen kan opnå en stærk position. Hvis ingen er parate til eksempelvis at uddele flyers, er medlemsfremgang ikke meget bevednt.

Man går man den anden vej rundt, kan en stabil og positiv medlemsudvikling sikres gennem opbygningen af en kerne af aktive, som er i stand til at udbrede en deltagerorienteret aktivitet. På denne måde kan opbygges handlingsorienterede strukturer på arbejdspladsen, som kan forskyde magtforholdene til gunst for de ansatte.

Oplysningsarbejde, løbende medlemservice (vejledning og rådgivning) og små succeser hen ad vejen er nødvendige elementer i dette arbejde.

En øget selvbevidsthed blandt de ansatte vindes typisk gennem succesfulde og strategisk gennemførte opgør med arbejdsgiveren; en forøget styrke er metoden til at kunne matche arbejdsgiveren og over for denne formulere egne interesser og krav, gennemføre disse og forankre dem på en langtidsholdbar måde.

Empowerment er et nøgleord – altså at styrke evnen til at få kontrol over og tage ansvar for sit eget liv i relation til arbejdspladsen. Empowerment og deltagelse er en måde til at opnå større demokratisk indflydelse på arbejdspladsen.

Tredje tese: Engagement, metodik, klarhed, forpligtelse og ledelse er en forudsætning for succes.

For at opnå forbedringer på arbejdspladsen, og for at styrke de faglige strukturers evne til at handle

og stå imod, kræves et højt engagement og vilje til at prioritere af alle deltagende aktører.

Forpligtelse er nødvendig. Succeserne fremkommer dér, hvor målet fastholdes, selv om vejen synes lang og vanskelig. Det kræver en vedholdende prioritering af tid og kræfter – også af det professionelle apparat; en prioritering som kan blive på bekostning af hidtidigt værdsatte opgaver.

Fjerde tese: Direkte tale, konkrete forslag og et realistisk forandringsperspektiv er de bedste metoder til at opnå et højere deltagelsesberedskab.

Organizing forudsætter medlemmernes engagement og fungerer kun, hvor der er et beredskab til forandring og deltagelse. Et passivt personale, der kun vil 'serviceres', kan ikke indgå i organizing, uanset hvor mange kræfter der investeres.

Viljen til deltagelse er dog ikke konstant. Den kan vokse, når kollegerne mødes med konkrete forslag. Den direkte kommunikation skal derfor være reglen, ikke undtagelsen. I personlige samtaler kan organiserne identificere, hvad der for alvor har betydning for kollegerne. Således kan hverdagsfrustrationer omsættes i et konstruktivt handlingsberedskab.

Men for at opnå succes er det nødvendigt med et realistisk forandringsperspektiv. Folk engagerer sig kun, hvis de kan fornemme, at de rent faktisk gennem deres engagement kan opnå et positivt resultat. Det hører derfor med til organizernes professionalisme, at vælge de kampe, der kan vindes, og lade de andre ligge (i hvert fald i første omgang).

Femte tese: Kulturel forandring kommer med kollektiv tilegnelse af praktisk erfaring.

På mange arbejdspladser har temaet 'deltagelse' ikke spillet en rolle i mange år, men været fortrængt af stedfortræderpolitik. Men den virker ikke længere på samme positive måde, og med organizing sættes medlemmernes deltagelse derfor igen i centrum.

At skifte metode er dog ikke som at trykke på en knap. Det skyldes ikke bare skepsis hos nogle enkeltpersoner, men også vanskeligheder ved at ændre på gamle vaner og årelange rutiner: "Igen og igen beretter erfarne tillidsvalgte, at det falder dem svært [...] ikke uden videre at forhandle med virksomhedens ledelse, men først og fremmest at skulle indhente kollegernes holdning."(25)

Ofte mangler der de rette deltagelsesinstrumenter; og det tager tid at forberede eksempelvis deltagelsesdemokratisk organiserede arbejdspladsmøder og inddragelse af kolleger gennem undersøgelser og workshops. Men som oven for antydnet er det ikke alene et praktisk problem. Det er også et kulturelt spørgsmål og handler om indgroede praktikker, som tager tid at ændre. Processen kan imidlertid accelereres ved erfaringsoverførsel og ikke mindst gennem egne erfaringer; dette kan organiseres meget bevidst fx gennem organizing-tiltag, der går på tværs af arbejdspladserne.

Sjette tese: Fagforeningen må være en pålidelig partner, når det gælder kampen for forandring; den må være der, når det går løs.

Uanset hvor godt fagforeningen har forberedt sig, er det aldrig til at vide helt præcist, hvornår og hvordan et personale er klar til at tage et nødvendigt opgør. Fagforeningen skal derfor i sin planlægning og ledelse tage højde for denne usikkerhed og være parat til at prioritere de nødvendige ressourcer, når det gælder.

Samarbejdet mellem de aktive på arbejdspladsen og projektledelsen i fagforeningen beror på en simpel aftale: De aktive opbygger de faglige strukturer på arbejdspladsen og tager ansvaret herfor; de igangsætter de nødvendige aktiviteter og organiserer kollegerne. På denne måde dagsordensætter de deres egne problemstillinger. Til gengæld modtager de fra organisationen

politisk, materiel, juridisk osv. støtte. Disse løfter må og skal fagforeningen opfylde - ikke mindst på de tidspunkter, hvor det virkelig gælder.

Syvende tese: Organizing betyder mod til konflikt*. Det gælder såvel for medlemmerne som for valgte og ansatte i det professionelle apparat.

Når et personale kræver mere magt, må det tage den fra andre. Når nogle forlanger større respekt, forlanger de den af andre, som må konfronteres med kravet. Når nogle kræver højere løn, betyder det en lavere gevinst for arbejdsgiveren. Alt dette betyder konflikt, eller i hvert fald forandring. Ingen af delene er lette eller bekvemme, men de lønner sig og kan igangsætte megen energi.

Beredskabet til at indgå i konflikter og sætte sig igennem kræver politisk vilje af fagforeningens ledelse; desuden kræver det troværdighed, den nødvendige ressourceprioritering og ikke mindst et tillidsfuldt forhold mellem medlemmer, aktive og professionelle.

*Bemærk: Konflikt skal ikke her forstås i en snæver fagretlig dansk forstand, men mere generelt som en eller anden form for åben styrkeprøve med arbejdsgiveren. /kk

Noter:

1 ‚aufrecht gehen - Wie Beschäftigte durch Organizing zu ihrem Recht kommen‘. Udgiver: IG Metall Bezirk Baden-Württemberg: 160 sider | Hardcover | 2018 | EUR 16.80 | ISBN 978-3-89965-781-4 | www.vsa-verlag.de

2 p. 7

3 ‚Betriebsrat‘ [‘bedriftsråd’] er et repræsentationsorgan med lovhjemmel. ‚Betriebsrat‘ vælges af alle ikke-ledende ansatte på en arbejdsplads og har ret til medbestemmelse og medindflydelse på en række spørgsmål.

4 Ordet ‚vertrauensleute‘ [‘tillidsfolk’] oversættes i artiklen - afhængig af den konkrete sammenhæng - enten direkte med tillidsvalgte eller frit med klubbestyrelsesmedlemmer. De har ingen lovhjemmel, men er talspersoner for de organiserede medarbejdere.

5 Se fx: <https://www.teknologisk.dk/hvad-er-industri-4-0/36707>

6 Systemanalyse und Programmentwicklung; SAP er fjerdestørst i verden (efter Microsoft, IBM og Oracle).

7 p. 10.

8 Med stedfortræderpolitik menes, at de fagforeningsansatte er de egentlige aktører og beslutningstagere, mens medlemmerne kun spiller en meget begrænset rolle og reelt optræder som tilskuere.

9 p. 11

10 p. 25

11 Et forskningsprojekt under Otto-Brenner-Stiftung har spurgt 247 projektdeltagere - herunder aktive medlemmer, projektsekretærer samt valgte og ansatte i distriktet og i afdelinger - om deres erfaringer med GEP, om fordele og ulemper. Mere end 75 procent af de adspurgte vurderer den generelle udvikling i IG Metall, GEP og den forbundne organizing praksis som grundlæggende positiv. Note 2, p. 21

12 p. 52

13 p. 33

14 p. 34

15 p. 35

16 p. 61-64

17 p. 68-69

18 p. 74

19 "Betriebsversammlung" - lovpligtige møder om virksomhedens status arrangeret af

arbejdsgiver og bedriftsråd.

20 p. 80-81

21 p. 82-84

22 p. 96

23 p. 110

24 p. 111

25 p. 114