

Kan man få
funktionærer og ledere
til at forpligte sig til
fagforeningsværdier ?

Kan man forsvare
funktionærers og
lederes specifikke
interesser ?



TRAN-MAPS

Transportfagforeninger, der organiserer
funktionærer & lederpersonale
F & L'er



INDHOLDSFORTEGNELSE

1. HVEM ER AKADEMIKERNE OG LEDERNE? OG HVILKET BEHOV HAR DE FOR FAGFORENINGSBESKYTTELSE?	5
2. MOD EN DEFINITION AF LEDERE OG AKADEMIKERE	9
2.1 Hvorfor forsøge at definere ledere og akademikere?	9
2.2 Ledere: en genkendelig faggruppe, der dog er svær at skildre	11
3. ARBEJDSTID OG ARBEJDSBYRDE FOR LEDERE OG AKADEMIKERE	15
4. LEDERE OG AKADEMIKERE OG ANSVARLIG EUROPÆISK LEDELSE	17
4.1 Introduktion	17
4.2 Manglende almindelig forståelse	17
4.3 Mod tydelige rammer	19
4.4 Ledere og akademikere som allierede i gennemførelse af CRS-politikker	19
5. KRIMINALISERING AF LEDERE OG PROFESSIONELT PERSONALE	21
5.1 Sammendrag	21
5.2 Kriminalisering af ledere og professionelt personale i transportsektorerne	22
5.3 Særlige problemer i forbindelse med kriminalisering af ledere og akademikere	26
5.4 Hvordan kan ledere og akademikere beskyttes? Hvordan kan fagforeningerne hjælpe?	28
5.5 Afsluttende bemærkninger	32
6. KVINDelige ARBEJDSTAGERE, LEDERE OG AKADEMIKERE	35
6.1 Introduktion	35
6.2 Baggrund og udfordringer, der skal tages op	35
6.3 Opsummering, konklusioner og anbefalinger	36
6.4 Anbefalinger til fagforeningerne	37
7. UNGE KANDIDATER	41
7.1 Unge ledere og akademikere står over for ændringer på arbejdspladsen	41

7.2	Hvad gør man i tilfælde af omstrukturering i en virksomhed?	42
7.3	Omstrukturering af den offentlige sektor (lokalt niveau)	44
7.4	Endelige bemærkninger	45
7.5	Unge akademikere inden for social forskning	45
7.6	Nogle konklusioner	46
8.	HVORDAN ORGANISERES LEDERE OG AKADEMIKERE?	49
8.1	Hvordan organiseres ledere og akademikere: udfordringer, løsninger og konklusioner	49
8.2	Ledere og akademikere – ansatte med en særlig stilling og særlige interesser	50
8.3	Hvem er "lederne og akademikere"?	51
8.4	Får ledere og akademikere noget ud af en fagforening?	52
8.5	Hvilken fagforeningstilgang for ledere og akademikere? Begyndelsen på en retningslinje	55
8.6	"Sådan organiseres ledere og akademikere"	57
9.	KONKLUSIONER OG ANBEFALINGER	63
10.	TAKKEORD	65

1. HVEM ER AKADEMIKERNE OG LEDERNE? OG HVILKET BEHOV HAR DE FOR FAGFORENINGSBESKYTTELSE?

I mange år har vi set fagforeninger verden over bekæmpe det ene angreb efter det andet på arbejdstageres rettigheder. Fagforeninger har gennem årtier kæmpet for at bringe en ende på fattigdom, slaveri og klasseskildring.

I forbindelse med at nye virksomheder voksede, voksende arbejdstagernes behov. Omdannelsen og behovet for at forbedre livsstil og sikkerhed for familierne og ønsket om at indtage en mere ledende rolle i de nye blomstrende industrielle virksomheder blev noget som flere mænd og kvinder, der arbejdede i disse fabrikker, stiledede efter.

Det virker som om, at aristokratiets ønske om at skabe formuer uden at skulle tage hensyn til arbejdstagerne på gulvene i deres etableringer førte til, at de mest uddannede af disse arbejdstagere blev talsmænd for arbejdsklasserne. Det førte til en stigning i løn og præmissen om, at karrierestigen vil give en gunstig fremtid inden for ledelse. Dengang medførte udsigten til at blive arbejdsformand/supervisor og til at kravle op ad ledelsesstigen jobsikkerhed og velstand.

Da vi kom til det 20. århundrede, oplevede vi en stor ændring fra velstand og sikkerhed til stress og usikkerhed. Med introduktionen af computere og mobiltelefoner er de livsændrende forbedringer for ledere og akademikere gennem årene blevet mindre og erstattet af stigende arbejdstid, arbejdsbyrder og endda kriminalisering. Akademikere og ledere er nu blevet til virksomheders sydebukke, der kan handle på lokalt, nationalt, europæisk eller endda globalt niveau. Virksomhedsindehavere forsøger at fjerne erstatningsansvar fra deres profit og trods landes love og lovgivninger og som en konsekvens heraf, står flere og flere akademikere og ledere over for personlig retsforfølgelse for erstatningsansvar.

Vi ser også flere og flere ledelseskandidater, der kommer ind på dette arbejdsområde med exceptionelle kvalifikationer, men med en lille eller ingen erfaring i at udfylde deres roller. Igen med få eller ingen personlige egenskaber kan deres opgave med at motivere og disciplinere underordnet personale føre til ødelæggende konflikter, der skaber dårlig moral og svindende resultater og igen gøre dem til et nemt mål for fyringer.

Hvad mere er så er der i mange transportsektorer manglende lighed, en manglende gennemsigtighed, hvad angår lønninger mellem mænd og kvinder, og utilstrækkelige fremmelsesudsigter for personer med minoritets- eller indvandrerbaggrunde, såvel som for kvinder.

I forbindelse med at mere og mere europæisk lovgivning om virksomheders sociale ansvar (CSR) implementeres, søger selskaber og virksomheder mod deres ledelsesteams for at skabe det virksomhedsimage, der fører til større profit og mindre erstatningsansvar for den virksomhed, som de repræsenterer. Mens vægten i stigende grad flyttes over på miljømæssige hensyn, og den sociale påvirkning af afindustrialiseringsprocessen på underordnet personale minimeres – hvor er da virksomheders sociale ansvar for de, der har skabt virksomhedernes image? Hvor er beskyttelsen og anerkendelsen af akademikerne og lederne, hvis familieliv er blevet reduceret på grund af store arbejdsbyrder og frygten for arbejdsløshed, hvis de finansielle mål ikke opfyldes?

Overalt i Europa har vi set, at fagforeninger skabes og styrkes, både på et europæisk og globalt niveau. Fagforeninger som har kæmpet mod virksomheders forringende uretfærdigheder, der har været på bekostning af arbejdstagere. I mange sektorer mangler vores fagforeninger imidlertid den styrke, der kræves, for virkelig at prøve at rykke selskabers sociale ansvar. Dette skyldes delvist manglende anerkendelse og forståelse for ledere, som ligeledes er dækket af de samme fagforeninger som det underordnede personale.

Michel Patard, Eduardo Chagas,
Sandra Vercammen, Carlo Parietti, Kia Regné og Andreas Hasle



Vi tillader stadig, at virksomheder skelner mellem ledere og underordnet personale. Dette kan ikke få lov til at fortsætte, da vi sigter efter at opbygge et fair arbejdsmiljø for alle.

Underordnet personales nedrivning over årtier med at udskille sig fra kolleger, der er rykket op i graderne til ansvarsstillinger inden for virksomheder, har bidraget til denne opdeling. Selv fagforeningsbevægelsen kørte sig selv ud på et sidespor i forhold til de minoriteter af arbejdstagere, der er på udkig efter større sikkerhed i ansættelsen.

Men der er sket et skift. Inden for industrien og med de sidste årtiers introduktion af computere har vi set et masseskift i arbejdsstyrken over til ledende stillinger. Var vores fagforeninger forberedt på dette?

Svaret på dette spørgsmål er i mange tilfælde "nej"! Fagforeninger har ikke altid været i stand til at flytte sig glidende sammen med det voksende jobmarked og de konstant voksende roller, som ledere udfylder i transportsektorerne. Fagforeninger har ikke altid kunnet forudse, at computere ville blive vores industriers maskiner, og at et stigende antal underordnet personale har måttet udskifte deres værktøj med et tastatur.

I forbindelse med at den industrielle revolution ruller fremad og computere erstatter mennesker, er fagforeningerne nødt til at reevaluere deres egne skiftende miljøer med henblik på organisering og rekruttering. Der skal sikres større forståelse og mere uddannelse. I visse tilfælde kan dette føre til, at fagforeninger restrukturerer visse sektorer for at styrke og genoplive deres målsætninger: at forsvare alle arbejdstageres vilkår og betingelser, uanset deres professionelle rang, køn, fødested, religiøse overbevisninger eller seksuelle orientering.

Så formålet med denne publikation er at udvide vores fagforeningers tankegang og rækkevide, at give næring til diskussioner med dine kollegaer om, hvordan din fagforening håndterer de voksende problemstillinger, som ledere og akademikere står over for, og som påvirker deres helbred, livsstil og evne til dagligt at udføre deres job.

Hvis der skal tilbydes en reel beskyttelse til denne højt kvalificerede men samtidigt meget udsatte gruppe af arbejdstagere, er fagforeningerne nødt til at genuddanne sig selv i henhold til disse arbejdstageres behov. Større beskyttelse af ledere og underordnet personale, hvad angår mobning, chikane og viktimisering på arbejdspladsen, er og bør altid være en førsteprioritet for alle fagforeninger.

Denne publikation tilstræber at hjælpe fagforeninger med at opstarte en intern diskussion, om hvem der kan defineres som værende ledere og akademikere i din fagforening, i dit land, og om hvilke problemstillinger denne gruppe af arbejdstagere står over for, og hvordan din fagforening bedst kan beskytte dem.

Jo mere pres, der er på denne veluddannede og højt kvalificerede gruppe af arbejdstagere, jo større behov er der for, at de er organiseret. Men for at dette kan ske, er der et større behov for, at fagforeninger på tværs af Europa får en bedre forståelse for denne lille, men meget vigtige gruppe af arbejdstagere. Og det er, hvad dette projekt tilsigter at opnå.

2. MOD EN DEFINITION AF LEDERE OG AKADEMIKERE

En almindeligt accepteret definition af målgruppen er udgangspunktet for enhver bestræbelse på organisering.

Det er vigtigt, at målgruppen kan forholde sig til beskrivelsen af deres stilling i definitionen. Det er nødt til at være en definition, der nemt kan anvendes uden at skulle tilpasses yderligere.

I forbindelse med TRAN-MAPS-projektet har ETF udarbejdet et udkast til en definition af ledere og akademikere. Denne definition er imidlertid og bevidst gjort tilstrækkeligt generel til at der er grundlag for en drøftelse om en mere præcis beskrivelse, som vil være mere anvendelig i hvert land. Vi opfordrer samtlige ETF-tilknyttede foreninger til yderligere at tilpasse definitionen under hensyntagen til særlige forhold for ledere og akademikere i deres respektive land.

2.1 Hvorfor forsøge at definere ledere og akademikere?

Vi kan ikke fokusere på, organisere og arbejde sammen med ledere og akademikere uden en generel forståelse af, hvad begrebet lederne og akademikerne omfatter.

Ethvert initiativ, der tages i forbindelse med organiseringen af ledere og akademikere, skal svare til deres definition. Uden enighed omkring en definition stiger risikoen for en spredt tilgang til dem og for fiasko.

Der skal ligeledes tages hensyn til forskellene mange lande imellem, som er involverede i dette vigtige arbejde, ved udarbejdelse af en definition af ledere og akademikere.

Sprogligt beskrives en professionel som: "en person, der er involveret i en vis aktivitet eller beskæftigelse for opnåelse af indtægt eller modydelse til livets ophold."

På grund af mange erhvervsmæssige tjenesteydelsers personlige og fortrolige natur og derfor nødvendigheden af at have stor tillid til disse er de fleste akademikere omfattet af strenge adfærdskodeks med rigorøse etiske og moralske forpligtelser.

En akademiker er en ekspert, der er ekspert inden for et specifikt område, kendetegnet ved:

- ▶ Arbejde af høj kvalitet eksempelvis inden for: frembringelser, produkter, tjenesteydelser, præsentationer, rådgivning, primær/anden forskning, administration, kombineret med en høj grad af autonomi og ansvar i jobudførelsen;
- ▶ Ekspertise og specialiseret viden – ofte et krav til et højere niveau af videnskabelig, teknisk eller administrativ uddannelse – inden for det område, hvor den pågældende arbejder.

På grund af ændringerne på arbejdsmarkedet bliver det sværere at udarbejde en klar definition af ledere og akademikere. Nyere ledelse involverer en mere fleksibel tilrettelæggelse af arbejde, fleksibel ledelse, forøget fleksibel teknologi og ansatte med en høj grad af fleksibilitet, øget fleksibilitet i forholdet mellem arbejdstagere og arbejdsgivere.

Derfor kan man observere, at, hvad der tidligere blev beskrevet som "dagligt arbejde" bliver til "projektudvikling". Set i dette lys er en akademiker ikke kun en højt kvalificeret arbejdstager, men ligeledes "ekspert inden for et specifikt felt", som arbejdsgiveren har tillid til.

I dette tilfælde er grænserne mellem akademikere og ledere udviskede.

Den organisationsmæssige rationalisering anvender arbejdstagernes organisatoriske og sociale færdigheder til at begrænse behovet for ledelse. Den fundamentale konflikt mellem arbejdsgiver og lønmodtagere forsvinder.

På denne baggrund kan en "**akademiker**" kendetegnes på følgende måde:

En akademiker udfører et job, der kræver et højt uddannelsesniveau, og akademikerens besidder en af arbejdsgiveren betroet stilling. Denne "tillid" kan for eksempel defineres ved ansvaret for andre ansattes resultater.

Denne definition omfatter for eksempel projektledere og teamledere.

"Lederen" spiller som sådan en anden rolle i virksomheden. I modsætning til akademikerne har lederen ansvaret for tilrettelæggelsen af arbejdet.

Oprindeligt betyder dette ansvaret for hyring og firing af ansatte. I dag placeres "hard core" human resource management (HRM) ofte i en særlig afdeling, så managerrollen mere er blevet en lederrolle. Udover at tilrettelægge arbejdet udgøres jobbet af det bløde element af HRM for motivation, helbredsrelaterede anliggender, uddannelse mv.

Så en definition af "**ledere**" kunne være:

En betroet ansat, der har ansvar for at tilrettelægge arbejde og desuden udfører en række HRM-opgaver.

2.2 Ledere: en genkendelig faggruppe, der dog er svær at skildre

Mod en definition af ledere og akademikere: et belgisk casestudy

Inden man begynder at organisere ledere og akademikere skal man have en klar idé om, hvad de omfatter. Hvad gør en person til leder eller professionel? Som udgangspunkt har ETF udarbejdet en generel beskrivelse af, hvordan de kan defineres, et udkast til en definition, der indgår i denne publikation. Definitionen af en leder eller professionel kan imidlertid være forskellig fra land til land, ligesom hvert land kan have sin egen lov til regulering af arbejdsmarkedsforhold. Derfor skal hver fagforening udarbejde sin egen definition af ledere og akademikere og tage højde for de nationale situationer og særegenheder. På de følgende sider kan du læse om den vej, en belgisk fagforening valgte for et nå frem til et almindeligt accepteret koncept. Det kan være til hjælp, når den forening går ombord i opgaven.

I Belgien er "leder" et genkendeligt begreb, der refererer til en specifik gruppe af ansatte: højt kvalificeret personale i en leder- eller specialiststilling, der befinder sig et sted mellem virksomhedsledelsen og produktions- eller servicepersonalet med en attraktiv lønningspakke ("herunder firmabil"). De er ligeledes separat repræsenteret i ledelsesarbejdshøringer og har deres egne interessegrupper (fagforeninger).

Dette er selvfølgelig stadig ikke en præcis definition af en lederstilling. Beskrivelsen i "Compendium of Professional Workers" fra Den Internationale Arbejdsorganisation (ILO) kan være behjælpelig her. Den foreslår to kriterier: kravet om et højere niveau af "videnskabelig, teknisk eller administrativ" uddannelse og en høj grad af selvstændighed og ansvar i udførelsen af opgaver, muligvis i en lederrolle. Således refererer ILO-definitionen ikke blot til stillinger højere oppe i organisationen med vidtrækkende koordineringsopgaver, men ligeledes til virksomhedsledere i mellemliderstillinger eller med job, der kræver ekspertise, og som i en vis grad er placeret "uden for organisationshierarkiet". Denne klassifikation svarer til ISCO -klassifikationen af faggrupper, i hvilken ISCO refererer til øverste ledelse og ISCO 2 til mellemledere og akademikere.

Tal fra Eurostat viser, at omkring 19 % af EU-ansatte hører ind under disse ISCO-grupper; i vesteuropæiske lande er denne procentdel højere og overstiger nogen gange 25 % (Belgien: 28,4 %). Hvad antal angår, er virksomhedsledere altså en meget vigtig faggruppe ([Euracadres](#), Professional and Managerial Staff in Europe and their Trade Unions in the 21st Century, 2009, p 8-10).

ISCO-klassifikationen er imidlertid ikke så klar. Den store forskel på andelen af ISCO¹

¹ [International Standard Classification of Occupations \(ISCO\)](#)

og ansatte i arbejdsstyrken i de forskellige lande antyder, at tildelingen af denne (virksomhedsleder) status til specifikke stillinger afhænger af den samfundsmæssige kontekst, ledelses-arbejdshøring og det regulerede miljø. Endelig er (ISCO)-vurderingen baseret på jobtitler ikke nem og udføres ofte med utilstrækkelig omhu. Den professionelle ISCO-klassifikationsstruktur, der i stor udstrækning anvendes i forskellige administrative kontekster, er utilstrækkelig: dette er forskeres konklusion i deres undersøgelse med henblik på forberedelse af politik for et "executive observatory" i Belgien. Forfatterne anfører, at i forbindelse med videnskabelige undersøgelser og forskning giver respondenternes selverkendelse det mest pålidelige billede.

Derfor er den juridiske definition på "leder" kun vagt beskrevet i de fleste lande.

Begrebet "leder" findes kun i den belgiske arbejdsret i reglerne vedrørende valg til arbejdstagerrepræsentanter og repræsentationen af virksomhedsledere i samarbejdsudvalgene. Den ændrede lov af 22/01/1985 definerer personer i ledende stillinger som "lønnede ansatte med en høj stilling i virksomheden. Dette gælder navnlig de, der har et specifikt uddannelsesniveau". En sådan generel beskrivelse gør den præcise afgrænsning til genstand for fortolkning af (og aftale mellem) de relevante parter i virksomheden. Den omfattende case-law viser ikke kun, at denne opgave ofte ikke er nem, men peger ligeledes på vigtigheden af den kontekst, som virksomheder opererer i, og dens ledelses-arbejdsrelationer: som en konsekvens heraf (juridisk set)

TRAN-MAPS seminar, København



er det meget muligt for en identisk stilling at blive betragtet som en "lederstilling" i én virksomhed, mens det ikke er tilfældet i en anden.

På trods af denne administrative og juridiske ubestemthed i forhold til afgrænsningen af ledere anvendes begrebet, når ansættelsesvilkårene for de pågældende ansatte etableres.

Dette gøres normalt med negative begreber:

- ▶ Lønmodtagere, der ikke er bundet af en lønskala: ansatte der ikke indgår i et klassifikationssystem og/eller en lønskalastruktur, der er fastsat i forbindelse med ledelses-arbejdshøring;
- ▶ Ansatte, der ikke er omfattet af kollektive overenskomster;
- ▶ Ansatte, der ikke er omfattet af lovregulerede arbejdstider og overarbejdstider. Selv om sådanne arbejdsreguleringer gælder for ledere i praksis, forventes de ikke at blive taget seriøst.

Denne undersøgelse af begrebet "leder" giver følgende resultater:

1. Gruppen af ledere er bredere end ledelse og mellemlidelse og indbefatter ligeledes højt kvalificerede stillinger "uden for hierarkiet" med en høj grad af selvstændighed, ansvar og retten til at tage initiativer. Denne gruppe beskrives tilstrækkeligt med termen "ledere og akademikere".
2. Hvem der helt præcist tilhører denne gruppe af ledere og akademikere afhænger kun til en vis grad af lovbestemmelser. Der er mere et spørgsmål om de definitioner, der anvendes "på området" og afhænger meget af arbejdsmæssige relationer.
3. Anliggende med arbejdstimer er vigtigt i forbindelse med definitionen af, hvem der er en leder, og hvem der ikke er. En hypotese er, at forholdet mellem definitionen af, hver der er leder og anvendelse af regler for arbejdstimer/overarbejde ofte vendes om. Det er ikke så meget ledere og akademikeres egenskaber, der bestemmer de gældende regler for arbejdstid og overarbejde. De ansatte klassificeres ofte som ledere afhængig af deres fleksible tilgang til arbejdstimer.

Endelig var vi i stand til, baseret på den flamske arbejdsforskning ([Vlaamse werkbaarheidsmonitor](#) eller WBM) at tilvejebringe en kort profil af de flamske ledere og akademikere i den private sektor. WBM bestemmer faggruppen baseret på selvrapportering (svarkategorier "akademikere og mellemlidelse" og "øverste ledelse og bestyrelse"), og den svarer sandsynligt fint til den konkrete afgrænsning af gruppen af ledere og akademikere anvendt "på gulvet".

Ledere repræsenterer 21,8 % af den samlede arbejdsstyrke i de private sektorer (sammen med 43,2 % underordnede medarbejdere og 35,0 % funktionærer). Hvis vi omdanner denne procentsats til absolutte tal, taler vi om ca. 290.000 mennesker.

73,9 % af leder- og akademikerrespondenterne betragter sig selv som en del af undergruppen "akademikere og mellemlidere". 26,1 % er øverste ledelse. Denne

gruppe af ledere er overvejende mænd (32,4 % kvinder), er højtuddannet (31 % har bachelorgrader; 46,4 % mastergrader) og er kendetegnet ved en "ældre" aldersfordeling (10,6 % af akademikerne og lederne er i 20'erne; 31,3 % er i 30'erne; 34,3 % er i 40'erne og 23,9 % er 50 år eller ældre). 39,7 % af lederne og akademikerne er ansat i industrien (halvdelen af disse i metalindustrien og i den kemiske sektor) og 60,3 % i servicesektoren (halvdelen af disse i den finansielle sektor og erhvervsserviceydelse).

3. ARBEJ DSTID OG ARBEJDSBYRDE FOR LEDERE OG AKADEMIKERE

Vidensarbejde og nettoøkonomi ændrer arbejdsorganisationen, og ledere og akademikere er ofte de første, der står over for nyt indhold, nye problemer og muligheder. I dette dokument arbejdes der videre på konceptet arbejdstid og mål for arbejdsbyrde, hvordan ledere og akademikere har fået mere prekære arbejdsforhold og hvilken rolle fagforeninger skal spille i denne henseende.

Arbejdstiden er et af de begreber, der ændrer sig hurtigst i sin betydning, og måden hvorpå den skal håndteres af både ansatte og arbejdsgivere og i kollektive forhandlinger. Ser vi imidlertid på arbejdsbyrde, er forhandling meget mere kompliceret. Definitionen af arbejdsbyrde afhænger meget af kvalifikationsniveauet og erfaring. Det er derfor meget sværere at definere en klar forbindelse mellem arbejdstid og arbejdsbyrde.

Traditionelt har den tydeligste måling af en arbejdstagers arbejdsindsats været antallet af arbejdstimer. At definere tiden er måske den letteste del, det er mere besværligt at betale for den.

På en meget primitiv måde var det, og er det stadig i mange tilfælde, beskrevet som muligheden for at tælle, hvor mange handlinger en person var i stand til at foretage på én time. Derfor var det let for arbejdsgivere at prøve at øge produktionsvolumenen ved at øge arbejdstimerne eller at øge produktiviteten ved at øge antallet af handlinger pr. time. Det var ligeledes ligetil for fagforeningerne at forsøge at forbedre beskyttelsen af arbejdstagerne enten ved at begrænse antallet af arbejdstimer og handlinger eller ved at øge timelønnen.

Siden starten af det forrige århundrede har nationale lovgivninger med få undtagelser ekskluderet det højeste antal ansatte fra arbejdstidsbeskyttelse. EU-direktivet om arbejdstid såvel som forhandlinger og debatten vedrørende dets fornyelse, har fulgt samme logik. Arbejdsgiverne forsøger at misbruge begrebet "uafhængighed" til at bestemme arbejdstiden som et påskud til at overvinde og underminere beskyttelsen af ansatte, hvilket svarer til et stort fravalg af lovgivningen til beskyttelse af de ansatte.

Kort sagt var og forbliver al denne historie begrænset til en rent kvantitativ måde at anskue arbejdstageres arbejdsindsats på.

Men hvad sker der så, når tid ikke længere er en effektiv måde at måle arbejdsindsats med? I mange job og professioner sætter arbejdstagere og især ledere og akademikere mere pris på erhvervede færdigheder og kompetencer end tid, såvel som mere pris på tilgængelighed end tilstedeværelse.

Udover det evige behov for kvantitative beskyttelse i forhold til arbejdstiden skal

forhandlinger ligeledes inddrage nyt indhold og redskaber med hensyn til arbejdsbyrden. En acceptabel arbejdstid samt fokus på arbejdsbyrden skal ikke anses for at være to konkurrerende alternativer men som en integreret del af den samme nødvendige beskyttelse. De skal tages i betragtning på samme tid.

I løbet af den lange reformproces af EU-direktivet om arbejdstid har fagforeningerne hele tiden erklæret, at der absolut ikke er noget grundlag for ikke at lade ledere og akademikere omfatte af direktivet. Afvigelsen bør udelukkende omfatte ansatte, der har ret til selv at bestemme deres arbejdstid, og hvis arbejdstid ikke måles. Ansatte, som har et direkte og endeligt ansvar for den daglige ledelse af en virksomhed, og som er autoriserede til at forpligte virksomheden og tage virksomhedsbeslutninger, eller ansatte som er øverste ansvarlige ledere (administrerende direktører eller personer i lignende stillinger) og ledende medarbejdere direkte under de personer, der er direkte udpeget af en bestyrelse.

Arbejdsbyrden er vokset ekstremt meget for ledere og akademikere. Dette har ført til vanskeligheder med afbalanceringen af arbejde og forårsaget helbredsproblemer. Fagforeninger bør arbejde mod en åbning af forhandlingerne om arbejdsbyrde ud fra et sæt rammer, der giver folk mulighed for at forhandle deres individuelle arbejdsbelastning, hvad angår kvantitet og tid, såvel som mulighed for at forhandle hvilke redskaber og midler, der kræves for at nå målene i tide. I forbindelse hermed bør udviklingen af nye teknologier, der gør det muligt for ansatte at arbejde hjemmefra, ligeledes være på en forhandlingsproces' dagsorden.

Individuelle kompetencer og færdigheder bliver mere og mere vigtige. Derfor er kollektive forhandlinger nødt til at kunne tage højde for individuelle behov. Særlig opmærksomhed er nødvendig for at beskytte arbejdsnarkomaner, selv mod deres vilje, og for at advare dem om mulige konsekvenser for dem selv og deres kollegaer.

Den "gamle" arbejdstidsmålsætning, suppleret med de nye målsætninger, er den bedste måde at håndtere denne nye udfordring på.

TRAN-MAPS seminar, Lissabon



4. LEDERE OG AKADEMIKERE OG ANSVARLIG EUROPÆISK LEDELSE

4.1 Introduktion

Fagforeninger har en vigtig rolle at spille ved sikring af, at virksomhederne lever op til deres sociale ansvar (CSR), f.eks. ved bringe emnet på dagsordenen for den sociale dialog og udvikle de nødvendige forhold for reel gennemførelse. Ledere og akademikere placeres ofte i frontlinjen med hensyn til CSR-politikker. De skal som følge heraf betale prisen for virksomhedernes topledelses manglende vision og forpligtelse, som ofte styres af profitrationaler. Hvilke barrierer skal vi overvinde for at nå frem til en bred accept og gennemførelse af CSR-politikker, hvilket ansvar bærer fagforeningsbevægelsen, og hvordan kan vil lette rollen for ledere og akademikere?

4.2 Manglende almindelig forståelse

At det er så ekstremt svært at finde en definition af CSR (Corporate Social Responsibility – virksomheders sociale ansvar), for slet ikke at sige MSR (Managerial Social Responsibility – "socialt ledelsesansvar") viser, hvor følsomt et emne det er både for industrien og fagforeningerne.

Da der ikke foreligger en "juridisk" definition, har fagforeninger såvel som virksomheder ofte selv udviklet deres egen definition på EU's institutionelle definition, deres sociale kontekster, som de opererer indenfor, og deres arbejdsrelationskultur. Som følge heraf afhænger en indbyrdes forståelse af MSR overvejende af den involverede sektor. MSR forstås ofte forskelligt lande imellem og selv fagforeningsorganisationer imellem. Hvad der kaldes MSR i ét land, kan falde ind under "bæredygtig udvikling" i et andet land.

En MSR-definition, der generelt accepteres af den sociale bevægelse, er:

"virksomhedernes ansvar for deres indflydelse på samfundet".

Den mere detaljerede ISO 26000-definition er så bred, at den kan overholdes af de fleste "ikke-kriminelle" organisationer:

"Socialt ansvar er en organisations ansvar for deres beslutninger og aktiviteter indflydelse på samfundet og miljøet gennem en gennemsigtig og etisk adfærd, der bidrager til bæredygtig udvikling, herunder samfundets sundhed og velfærd. Socialt

ansvar tager hensyn til interessenternes forventninger er i overensstemmelse med gældende lov og internationale normer, er integreret gennem hele organisationen og praktiseret i dens forhold."

De neoliberale økonomiske aktører ser imidlertid CSR (MSR) som en fundamentalt samfundsskadelig doktrin (M. Friedman), ifølge hvilken ingen virksomhed råd til at påtage sig socialt ansvar, der vil medføre højere omkostninger.

Der eksisterer en kerne af internationalt anerkendte principper og retningslinjer for virksomheder, der søger en formel tilgang til CSR (MSR): OECD's (Organisationen for økonomisk samarbejde og udvikling), **retningslinjer for multinationale virksomheder, principperne i FN's "global compact"-initiativ og FN's principper om erhvervslivet og menneskerettigheder, ISO 26000-standarden og ILO's trepartserklæring.**

Man kan derfor nemt forestille sig, at CSR (MSR) er et komplekst emne, der omfatter mange virkeligheder og skaber megen debat.

Hvis vi ønsker, at CSR (MSR) skal blive en realitet, er arbejdstagere og deres repræsentanter (såvel ledere som underordnede) nødt til at være involveret i udviklingen af CSR på alle niveauer. Vi bør ligeledes prøve at lade CSR (MSR) indgå i den sociale dialog.

Carlo Parietti og Eduardo Chagas



4.3 Mod tydelige rammer

Ser vi nu særligt på MSR, er det baseret på innovation, langsigtet tænkning, socialt ansvar og professionel udvikling. Det er alle punkter, som indvirker på hele virksomheden.

Men visse fundamentale spørgsmål er nødt til at blive besvaret for at definere den rette forståelse af MSR og dets funktion.

Hvordan skal gennemsigtig og etisk adfærd forstås? Hvilke grænser er der for erhvervslivets rentabilitetsforventninger?

Hvis anvendelse af MSR betyder yderligere omkostninger, er forbrugere og virksomheder så klar til at betale dem? MSR (CSR) kan føre til en mere profitabel situation i virksomheden, hvis det er velorganiseret og generelt accepteret, så hvorfor er det endnu ikke blevet implementeret i markedsøkonomien, og hvorfor er erhvervslivet engageret i en intensiv lobbyvirksomhed for at forhindre anvendelsen af CSR på politisk plan?

Hvilken værdi har CSR-rapporter? De skulle forestille at repræsentere virksomheders sociale resultater og tilvejebringe gennemsigthed. Men disse værdier er i stigende grad blevet tvivlsomme, da der mangler et fælles sammenligningsgrundlag, ud fra hvilket de forskellige virksomheders resultater kan sammenlignes. Og læses og konsulteres disse rapporter ikke kun af det sociale fællesskab, når det var meningen, at de skulle have givet merværdi især til virksomhederne? Vi er bange for, at virksomhederne i vores nuværende økonomiske system ikke vil bruge profit i den generelle velfærds interesse, fordi jagten på profitmaksimeringen ofte anvendes som en undskyldning for at reducere omkostninger og arbejdsstyrkens størrelse.

Det vil kræve en indsats fra alle interessenter at opnå ansvarlig ledelse. Uddannelsesudbydere skal tilbyde den rette uddannelse, investorer må acceptere langsigtet planlægning og ansvarlig rentabilitet snarere end kortsigtede økonomiske gevinster.

MSR (CSR) kan bidrage til at øge et selskabs værdi, da der er en efterspørgsel efter aktier i selskaber, der handler på socialt ansvarlig vis.

4.4 Ledere og akademikere som allierede i gennemførelse af CRS-politikker

Fagforeninger støtter op om ideen om, at ledere og akademikere kan guide disse processer og være uundværlige som coaches, forbindelsesled, ledere og koordinatører for at sikre samtlige ansattes indflydelse.

Ledere og akademikere kan skabe legitimitet i innovations anliggender og komme med gode ideer. Deres indflydelse på virksomhedens fremtid er ikke kun et spørgsmål om effektiv anvendelse af ressourcer, men ligeledes også et demokratisk anliggende. De skal være kreative, udfordrende og innovative medejere.

MSR (CSR) er endnu ikke blevet accepteret som et universelt begreb, da der findes så mange forskellige ideer, om hvordan økonomien kan formes i borgernes interesse. En klar definition af, hvad socialt ansvar betyder, er derfor essentielt sammen med en gennemsigtig regulering: hvem tager relevante beslutninger i forbindelse hermed, hvilke instrumenter der skal anvendes for at opnå målsætningerne? Vi har brug for obligatoriske regler gældende for virksomhederne med klare indikatorer og sammenligningsgrundlag.

Lovgivningsmæssige foranstaltninger og lovbestemmelser er afgørende i forhold til at sikre MSR.

En ting skal imidlertid understreges: turbokapitalisme og socialt ansvar er ikke kompatible. Alternativer må findes og støttes op om.

Fagforeninger bør derfor bidrage til at støtte innovationer, der fører til bæredygtig vækst og flere job. Dette kan gøres ved at fremme uddannelse, færdigheder og MSR. Fagforeningerne medlemmer bør blive til "innovationscentre" for at være forberedt på de nye roller og funktioner på arbejdsmarkedet. Samfundet ændrer sig hurtigt.

Samarbejdsudvalg bør derfor spille en vigtig rolle i den sociale innovation.

For at realisere dette bør fagforeninger gøre bedre brug af folks talenter for at gøre delegerede til rigtige partnere i "innovations-" diskussioner. Der er også brug for et skift i arbejdsgiveres og ansattes indstillinger – de har brug for hinanden og er nødt til at påtage sig et fælles ansvar i forbindelse med strategier og organiseringen af virksomheden.

Investeringen i de færdigheder, som medlemmerne i samarbejdsudvalget besidder, er derfor af den største betydning, og ledere og akademikere er nødt til at få de nødvendige redskaber så de kan påtage sig deres væsentlige del i forbindelse med disse processer og mål.

Arbejdsgruppe



5. KRIMINALISERING AF LEDERE OG PROFESSIONELT PERSONALE

5.1 Sammendrag

Der er i TRAN-MAPS-projektet konstateret, at kriminalisering af ledere og professionelt personale, akademikere, i transportsektorerne udgør det større problem. Det blev defineret som "efterforskning og/eller anlæg af strafferetligt søgsmål mod ledere og akademikere på grundlag af, at de er fuldt eller delvist skyldige i en transportrelateret hændelse, ulykke, næsten-ulykke eller en manglende overensstemmelse".

Ledere og akademikere går ikke på arbejde med den bevidste hensigt et begå kriminelle handlinger. De efterforskninger og tiltaler, som de møder, vil ofte følge efter forekomst af ulykker, næsten-ulykker eller overtrædelser af sikkerhedsregler og opstår som følge af utilsigtede handlinger eller undladelser. Der er også en frygt for at blive kriminaliseret, det kan være i et fremmed land med bekymringer om tilbageholdelse, unfair behandling eller decideret manglende juridiske beskyttelser og behørig rettergang.

Kriminalisering af ledere og akademikere kan indvirke på sikkerheden på to niveauer: for det første kan det hæmme åbenhed og fuld redegørelse under interviews efter en ulykke; og det kan for det andet afholde ledere og akademikere fra at indberette næsten-ulykker, manglende overensstemmelser og andre hændelser.

Efter en ulykke vil ledere og akademikere frygte at blive disciplineret af deres arbejdsgiver og efterfølgende afskediget. Arbejdsgiveren kan hurtigt bebrejde den ansatte fejlen frem for eget udstyr, egne procedurer eller systemer. Efterforskere vil føle et pres fra offentligheden og medierne og forsøge at finde en syndebuk – og de individuelle ledere og akademikere vil være lette mål.

Ledere og akademikere vil ikke altid være velinformerede om koncepter som strafferetlig eller civilretlig lov. Mange ved ikke, hvad de skal stille op efter at have været involveret i en ulykke. De ved ikke, hvad de kan sige til de forskellige parter, såsom tilsynsmyndighederne, deres egen arbejdsgiver eller medierne. De skal være bevidste om, at alt hvad de siger, kan få retlige konsekvenser.

Fagforeningerne bør informere ledere og akademikere om, hvilken støtte de kan tilbyde, og de bør:

- ▶ højne niveauerne for medlemskab for ledere og akademikere, så de får større indflydelse;
- ▶ fremme bevidstheden om kriminalisering og problemer forbundet hermed via samtlige kanaler, herunder de sociale medier;

- ▶ tage emnet op under overenskomstforhandlinger og i den sociale dialog;
- ▶ finansiere et medlems forsvar for domstolene;
- ▶ informere medierne/offentligheden;
- ▶ organisere et system til anonym indberetning om sikkerhedsanliggender;
- ▶ fremme "åben rapporteringskultur" via samtlige transportsektorer;
- ▶ organisere gensidige grænseoverskridende samarbejde og støtte fagforeningerne imellem;
- ▶ udføre lobbyarbejde hos internationale og regionale lovgivende institutioner.

Fagforeningerne bør prioritere problemet med kriminalisering på den skitserede måde. Ved at tilbyde hjælp (navnlig finansiering af et forsvar) kan vise sig at være en vigtig fordel i rekrutteringskampagner. Det succesfulde forsvar af medlemmer i straffesager vil hjælpe dem med at beholde deres job og give fagforeningen anseelse. Disse punkter bør nu prioriteres og behandles som centrale funktioner, som fagforeningerne kan opfylde for medlemmerne.

5.2 Kriminalisering af ledere og professionelt personale i transportsektorerne

I dette dokument behandles emnet med kriminalisering af ledere og akademikere inden for de primære transportsektorer i Europa. Til disse formål skal "kriminalisering" forstås som efterforskning af og/eller anlæg af søgsmål mod ledere og akademikere med påstand om, at de helt eller delvis er skyldige i en transportrelateret ulykke, hændelse, nærved-hændelse eller rapport om manglende overensstemmelse. I denne kontekst anses ledere og akademikere for at omfatte de, der er i en junior-, mellem- eller seniorlederstilling inden for transportvirksomheder og ligeledes ledere, som piloter, flyveledere, søfarende og chauffører eller togførere inden for landevejs- eller jernbanetransport. Der vil i dokumentet blive fremhævet nogle eksempler på kriminalisering af ledere og akademikere i hver sektor, samt undersøgt relaterede og særlige problemer i denne forbindelse og fremsat nogle forslag til handlinger fra fagforeningers side i søgningen efter løsninger til at hjælpe ledere og akademikere, der kriminaliseres.

Et første udkast til dette dokument blev udarbejdet for at danne grundlag for en drøftelse om dette emne ved TRAN-MAPS Workshop 2-mødet i Lissabon den 9. september 2013 (spørgsmålene, der var delt op mellem grupperne, vises sidst i dokumentet). Dokumentet er siden blevet opdateret med nogle synspunkter ved mødet og med input fra andet personale fra ETF. Dokumentets endelige indhold er derfor en samling af forfatterens, arbejdsgruppernes samt ETF-personalets synspunkter.

Der er ingen tvivl om, at der er et problem i forhold til kriminalisering af ledere og akademikere inden for samtlige transportsektorer. Det kunne ikke fastslås, om der er en aktuell stigning i kriminaliseringen, men problemet eksisterer, og der er ingen tvivl om, at der er et job her for fagforeningerne.

Ledere og akademikere bærer et stort ansvar på topniveauet inden for virksomhederne.

Sikkerhed overdrages og ansvaret for sikkerheden lægges snarere på enkeltpersoner end på virksomhedsniveau, hvilket betyder, at der kan forekomme kolliderende ansvar eller ansvarsconflikter. En del af problemet er kolliderende ansvar eller ansvarsconflikter mellem på den ene side øget ansvar for enkeltpersonen og på den anden side kravet fra ledere om resultater.

Luftfart

Der har inden for luftfart været en stigende tendens fra myndighedernes side til lettere at gribe til strafferetlige sanktioner. Eksempler på højt profilerede ulykker og hændelser, der har resulteret i strafferetlige efterforskninger og søgsmål er kollision over Überlingen; kollisionen på startbanen i Linate-lufthavnen, Milano; Air France Concorde's styrt i Paris.

Kriminalisering kan have en skadelig virkning på ATM-rapportering. En af hovedårsagerne til, at ledere og akademikere, såsom flyveledere eller piloter, ikke systematisk foretager sådanne rapporteringer, er frygten for at blive efterforsket, selv i tilfælde, hvor opgaver ansås for at være udført på en ansvarlig og professionel måde. Denne virkning af at hæmme rapportering kan have en negativ indvirkning på sikkerheden. Man håber imidlertid, at udviklingen af begrebet "åben rapporteringskultur" (se nedenfor) inden for denne sektor vil tilskynde til og gøre det muligt for personalet at indberette sikkerhedsanliggender uden frygt for at blive kriminaliseret.

Der findes dags dato stadig ingen enkeltstående og universelt anerkendt definition af åben rapporteringskultur. Vi kan beskrive den som en kultur med det primære formål at forbedre sikkerhed, baseret på princippet om ingen skyld, men samtidig uden at fastlægge nogen form for ansvar: en garanti for sikkerhed, borgere og arbejdstagere.

Udvikling af kultur betyder at sprede værdien af proaktiv og præventiv sikkerhed ved en åben rapporteringskultur, der via stigende indberetninger hjælper med til at analysere de uskyldige og lejlighedsvis fejl for at finde den passende standard, således at katastrofale ulykker kan undgås.

Vi kan erklære, at tilgangen med åben rapporteringskultur er baseret på meddelelser om forekomster fra operatørerne, der ikke retsforfølges, hvis deres handlinger, undladelser eller beslutninger ikke er en konsekvens af culpøs adfærd.

Denne funktionelle tilgang tager sigte på at omdanne arbejdsbetingelserne ved at stille to hovedspørgsmål: hvordan og hvorfor svigtede forsvarssystemet? Hvad kan vi gøre for drastisk at reducere gentagelsen af tilsvarende fejl?

Denne metode er ikke længere bundet op på fortiden, men rettet mod fremtiden med det formål at hæve forsvarsbarriererne for beskyttelse af sikkerheden.

Det primære mål med åben rapporteringskultur er at finde skjulte svigt i systemet og permanent afhjælpe disse for at undgå gentagelse.

Til opnåelse af denne objektive, individuelle sensitivitet er der ikke tilstrækkeligt med bevidsthed og initiativ, men der skal oprettes et effektivt system baseret på indberetninger

fra operatører ved udfyldning af passende formularer, således at en dybtgående analyse af de registrerede hændelser kan analyseres.

Et grundlæggende element er beskyttelsen af operatøren, der ikke oplyser sit navn for således at øge omfanget af indberetninger. Denne beskyttelse skal indføres i medlemsstaternes love. Arbejdsgivere og fagforeninger kan dog fastlægge procedurer, metoder og tilrettelægge arbejdet på en sådan måde, at der skabes et system med åben rapporteringskultur i virksomhederne.

På konferencen "EU Aviation Safety Management towards 2020" i januar 2011, hvor de nationale domstoles fulde kompetence blev anerkendt, erklærede samtlige interessenter, herunder ETF, et behov for så hurtigt som muligt at afholde et møde mellem medlemsstaternes transport- og justitsministre for at harmonisere bestemmelser og love i forhold til en åben rapporteringskultur. Når denne proces afsluttes, har ETF opfyldt sit ambitiøse mål.

Søtransport (herunder indre vandveje og fiskeri)

Temaet med kriminalisering af søfarende har desværre været stigende de senere år, navnlig mod kaptajner og andre officerer. Strafferetlige efterforskninger kan opstå i forbindelse med forskellige hændelser, såsom kollisioner, nær-ulykker, dødsfald ombord, forurening, ulovlig last mv.

Det er ikke nødvendigt at grave dybt for at finde bevis herpå. I juli 2008 blev en kroatisk kaptajn idømt 14 års fængsel og en bøde på 200.000 euro af en græsk domstol, efter at den græske kystvagt havde fundet 51 kg kokain i banankasser, der blev læsset fra hans skib, "Coral Sea". ITF kritiserede dommen for at være "uventet og umulig at forlige med bevisførelsen i retten, det pegede på, at han var uskyldig".

Andre eksempler de senere år har været: kaptajnen på et forsyningskib, "Viking Islay", der blev retsforfulgt i England med påstand om, at hans manglende tilsyn bevirkede, at tre sømænd døde af kvælning, efter at de var trådt ind i et ankerkæderum uden ilt (han blev senere erklæret uskyldig); kaptajnen og tredje styrmand på bulkcarrieren "Full City" blev i Norge anklaget for forsømmelighed, efter at skibet gik på grund i juli 2009, hvilket medførte olieforurening, og de blev ifølge deres advokat under tilbageholdelsen betegnet som "fortabte, forvirrede og opgivende." Mere berømt er den verserende sag i Italien med kaptajnen på "Costa Concordia", der anklages for manddrab og for at forlade skibet, efter det kæntrade ud for den italienske ø Giglio i januar 2012, og hvor 32 personer døde. Inden for fiskeri risikerer officerer at blive kriminaliseret for overtrædelse af fiskerikontrolbestemmelser og i sager, hvor deres skibe påstås at have været involveret i ulovlig, ikke-indberettet og ureglementeret fiskeri.

For søfolk er problemet ikke kun risikoen for en sigtelse. Det er også frygten for at blive kriminaliseret i et fremmed land og bekymringer om tilbageholdelse, unfair behandling og manglende lovhjemlede garantier og gældende retsregler. Særskilte undersøgelser foretaget af marineofficerernes forening Nautilus International (der nu primært har britiske, hollandske og schweiziske medlemmer) og forskningscentret Seafarers Rights International (SRI) har afsløret problemets omfang. Nautilus' undersøgelse viste, at 92 % var bekymrede for kriminalisering af deres profession, og 66 % fortalte, at frygten for

kriminalisering påvirkede glæde ved at arbejde til søs. Den skadelige indvirkning på sektorens tiltrækning fremgår navnlig i konklusionerne til et projekt, der blev gennemført i 2010 af ETF om problemer med uddannelse og rekruttering inden for shipping, og ETF Maritime Transport Section har gentagne gange anmodet beslutningstagere om at håndtere dette problem på en effektiv måde. SRI-undersøgelsen (der selv om den er international indbefattede Europa) konstaterede, at ud af 3480 sømænd, der afgav gyldige svar, havde 8,27 % stået over for sigtelser, 3,94 % havde været vidner i retssager og 32,77 % kendte til kolleger, der var blevet sigtet.

Havnearbejdere

ETF rapporterede, at der var et tilfælde med kriminalisering af en formand efter en dødsulykke i havnen i Antwerpen, hvor afdødes familie stævnedes formanden. Sagen varede i tre år, hvorefter formanden endelig blev frikendt.

ETF's tilknyttede forbund i Rumænien, FNSP, har rapporteret om kriminalisering af ledere og akademikere (herunder formænd) inden for havnesektoren. Uanset hvornår der er sager om korruption mod ledere og akademikere, er FNSP blevet informeret herom af fagforeningsmedlemmerne for at underrette politiet om påtalen. Fagforeningsmedlemmer, der er sigtet for lovovertrædelser, er blevet hjulet af FNSP med tilvejebringelse af informationer om den pågældende overtrædelse og også med kontakt til advokater. FNSP har allerede ledere og akademikere som medlemmer (på trods af at det ikke er en prioritet), men forbundet har for fremtiden til hensigt at iværksætte initiativer for at tiltrække flere.

Veje og jernbaner

Med hensyn til vejsektoren har ETF ikke mange tilgængelige informationer om dette problem, højest sandsynligt fordi ledere og akademikere ikke er så almindelige blandt personalet inden for vejtransport, der er en beskæftigelse, der domineres af ikke-faguddannet arbejdskraft. For nogle år siden blev nogle lastbilchauffører dog fængslet i Storbritannien på grund af illegale immigranter, der var kommet ombord ved den franske indgang til Eurotunnelen – chaufførerne påstod, at de ikke vidste det.

Med hensyn til jernbanesektoren er ETF bekendt med lokoførere og jernbanekontrollører, der har fået kriminaliseringsproblemer i forbindelse med alvorlige ulykker. ETF har ligeledes hørt om tilfælde, hvor togpersonale/konduktører er stævnet i lande, hvor det er en del af den professionelle profil, at de har driftsmæssige sikkerhedsopgaver. Fagforeningerne forsvarede deres medlemmer i disse sager og yder retshjælp.

Ledere og akademikere kan også blive kriminaliseret med påstande om bestikkelse. Dette kunne være tilfældet, hvor ledere og akademikere, der arbejder for statsejede virksomheder, påstås at have givet kontrakter til leverandører uden at have overholdt reglerne om indkøb.

For nylig blev togtføreren arresteret efter den tragiske togulykke nær Santiago de Compostela. Det blev ved udgangen af juli 2013 meddelt på BBC's hjemmeside, at han

var mistænkt efter spansk lov for at have været involveret i 79 tilfælde af manddrab, men at han formelt ikke var sigtet.

ETF's jernbanesektion har vedtaget en samarbejdsaftale om grænseoverskridende retshjælp til fagforeningsmedlemmer i tilfælde, hvor der er behov for en sådan hjælp på grund af problemer i forbindelse med ansættelsen.

5.3 Særlige problemer i forbindelse med kriminalisering af ledere og akademikere

Kriminalisering i forbindelse med ledere og akademikere medfører særlige problemer. Ledere og akademikere arbejder ikke med den forsætlige hensigt om at begå lovovertrædelser. De efterforskninger og tiltaler, de står over for, vil ofte følge efter en ulykke og opstå på grund af deres utilsigtede handlinger eller undladelser, og således være baseret på påstande om forsømmelighed (det være sig grov eller anden forsømmelighed) frem for forsætlighed. Andre tiltaler kan angå brud på sikkerhedsregler (uanset om dette har ført til en ulykke eller ej), og sagsanlæg kan ligeledes opstå i forbindelse med efterforskning af rapporter om nær-ulykker, der er udarbejdet af ledere og akademikere. Man skal derfor have forbrydelsens kontekst i mente, og på seminaret i Lissabon var der også en arbejdsgruppe, som spurgte, hvad privatisering/liberalisering betyder for kriminaliseringen af ledere og akademikere.

Det vil i mange tilfælde være uretfærdigt at holde ledere og akademikere ansvarlige for alt. Ulykker kan ske på grund af usikkert udstyr og procedurer, hvor der ville være mere korrekt at holde arbejdsgiveren ansvarlig eller endog sektorens regulator. Ledere og akademikere vil endvidere inden for transportsektoren være under et stort kommercielt pres for at få arbejdet udført og vil ikke føle sig godt tilpas med, at deres arbejdsgiver ser, at de har forårsaget forsinkelse på grund af sikkerhedsanliggender. Ledere og akademikere vil desuden ofte operere i et miljø, hvor træthed på grund af for lang arbejdstid indvirker negativt på deres ydeevne.

Der kan være negative konsekvenser som følge af kriminaliseringen af ledere og akademikere. Den store nidkærhed i anvendelsen af straffeloven mod ledere og akademikere kan indvirke på sikkerheden på mindst to niveauer: for det første ved at hæmme ærlighed og åben redegørelse i interviews efter ulykker, ved at afholde ledere og akademikere fra at indberette nær-ulykker, manglende overensstemmelser og andre hændelser.

De samme beviser og rapporter kan udgøre grundlaget for både sikkerhedsmæssige og strafferetlige efterforskninger. Der kan tages nogle skridt til at holde disse problemer adskilt, som i Storbritannien, hvor erklæringer til Marine Accident Investigation Branch (MAIB) ikke (uden en dommers tilladelse) kan anvendes til andet formål end en sikkerhedsundersøgelse. I Storbritannien er MAIB's rolle:

"... at bidrage til sikkerhed til søs ved at bestemme årsager og omstændigheder i forbindelse med ulykker til søs og at samarbejde med andre for at reducere

sandsynligheden for at sådanne ulykker opstår i fremtiden. Efterforskning af ulykker sker alene af hensyn til sikkerheden i fremtiden. Afdelingen tillægger ingen skyld og fastsætter ikke ansvar, håndhæver ikke love og retsforfølger ingen."

MAIB's ulykkesrapporter (i modsætninger til erklæringer fra enkeltpersoner) er let tilgængelige i det offentlige afsnit på deres hjemmeside. Det er fornuftigt at offentliggøre disse, da man kan lære af dem.

Hvilke nationale love om fortrolighed i forbindelse med sikkerhedsproblemer/rapporter håndhæves? Hvis disse ikke er passende, er der mulighed for en negativ indvirkning på de berørte personer. I europæisk luftfart forudser reglerne i mange stater fælles politi- og skadesforebyggende efterforskninger, ofte med politiet som prioritet.

Der er også grundlag for andre komplicerende faktorer og interessekonflikter. Efter en rapport om en ulykke, hændelse eller nær-ulykke vil ledere og akademikere frygte, at de vil blive irettesat af deres arbejdsgiver og efterfølgende afskediget. Arbejdsgiverne kan være hurtig til at lægge ansvaret for ulykken over på den ansatte frem for på eget udstyr, egne procedurer eller systemer.

I den maritime industri indeholder den internationale kode for sikker skibsdrift, ISM-koden, en international standard for sikker styring og drift af skibe og forebyggelse af forurening. I henhold til ISM-koden skal skibsførere implementere et sikkerhedsstyringssystem (SMS), en procedure, som søfolk kan sætte deres lid til. Nogle SMS'er er måske ikke egnede til formålet, og det skal der tages højde for ved efterforskning af årsagerne til ulykker, og søfolk bør ikke holdes ansvarlige for at sætte deres lid til SMS i sådanne tilfælde.

Der kan endvidere forekomme en konflikt mellem nationale regulatorer. For eksempel i Storbritannien er Maritime and Coastguard Agency ansvarlig for efterforskning af brud på egne regler og sikkerhedsprocedurer og anlægger søgsmål om samme. Der kan være tilfælde, hvor selve det regulerende system er inadækvat, og myndigheden reelt kan efterforske sit eget system, men den er dog i en position, hvor den kan anlægge søgsmål mod privatpersoner, som satte deres lid til systemet og overholdt det.

Det skal ligeledes bemærkes, at efterforskere vil føle et pres fra offentligheden og medier for at fremlægge resultater og finde en syndebuk at lægge skylden på. Individuelle ledere og akademikere vil være lettere at gå efter end deres arbejdsgivere. Tænk på, hvor hurtigt medierne anklagede kaptajn Schettino (Costa Concordia) og togføreren Francisco Jose Garzon Amo (den spanske togulykke). I andre tilfælde kan de regulerende myndigheder og transportvirksomhederne forsøge at kaste skylden for egne mangler over på uskyldige og fjernt involverede parter.

5.4 Hvordan kan ledere og akademikere beskyttes? Hvordan kan fagforeningerne hjælpe?

Hvad kan fagforeningerne gøre for at hjælpe ledere og akademikere i forbindelse med kriminalisering? Det er klart, at fagforeninger bør underrette arbejdstagerne om den støtte, de kan tilbyde. Skal fagforeninger slå på tromme for immunitet for retsforfølgelse til de, der er involveret i ulykker mv.? Bør enhver efterforskning efter en ulykke alene fokusere på at finde årsagen eller årsagerne med det ene formål at lære for at minimere risikoen for en gentagelse uden anvendelse af strafferetlige sanktioner? Ville en sådan politik være at gå for langt? Ville det være mere passende at håndtere ledere og akademikere med en faglig sanktion frem for kriminalisering? Bør fagforeninger i samtlige transportsektorer arbejde på internationalt/EU-plan for at fremme begreber som retningslinjer for fair behandling (til søs) og Åben rapporteringskultur (luftfart)?

Der er stadig meget arbejde at udføre for fagforeningerne i forbindelse med kriminalisering. Det er vigtigt, at fagforeningerne øger deres medlemsniveauer af ledere og akademikere og andre arbejdstagere i transportsektoren - de kan kun være effektive, hvis de er tilstrækkeligt mange.

Medlemmerne forventer, at deres fagforening vil hjælpe dem i tilfælde af kriminalisering. Fagforeningerne kan bidrage til at øge bevidstheden om problemet, hvilket er en måde til at få problemet med kriminalisering på dagsordenen. Fagforeningerne bør starte en dialog med ledere og akademikere og arbejdstagere i transportsektoren for at vise fordelene ved at blive medlem.

De forskellige parter ansvar skal anerkendes, såsom arbejdsgivere, ansatte og ledere. Det bemærkes med hensyn til advokathonorarer, at arbejdsgiveren i nogle sektorer vil betale dette. Det skal dog i hvert tilfælde overvejes, om det er i den ansattes interesse, at arbejdsgiveren betaler de omkostninger, eller skulle fagforeningen betale for at undgå en interessekonflikt?

Der er et behov for at identificere problemerne, inden de opstår, da forebyggelse er bedre end helbredelse. Fagforeningerne bør åbne for en dialog med arbejdsgivere og sikre, at disse opfylder deres lovhjemlede pligter. Skal fagforeningens rolle i overenskomstforhandlinger overvejes at omfatte problemet med kriminalisering?

Fagforeninger bør yde retshjælp til medlemmerne, selv til godt betalt lederpersonale. Fagforeninger bør sikre, at risikovurderinger udføres, og at både fagforening og ledelse er involveret i denne proces. For eksempel i den britiske bussektor tager repræsentanter for fagforeningen (Unite) og virksomhedens ledelse ud sammen for at undersøge busruter for farer som dårlig vejbelægning, farlige områder, cyklister/veje, lave træer.

Begrebet med nedsættelse af arbejdsgrupper for ledere er værd at overvejes. Disse er vigtige, fordi de vil gøre det muligt for ledere at tale frit, således at de, når de rejser problemet over for fagforeningerne, kan få disse kan bringe det op kollektivt på deres vegne og dermed beskytte enkeltpersoner.

Der er et problem med indgåelse af kontrakter for personer uden tilstrækkelig viden om aftaler på et fremmed sprog. Der bør være et sted, hvor der kan fås hjælp – Eurocadres/ETF kunne spille en rolle i tilrettelæggelsen heraf. Det er igen et problem, hvor fagforeninger kan hjælpe.

Fagforeninger kan hjælpe med at etablere rapporteringssystemer på arbejdspladsen, der er anonyme i forhold til arbejdsgiveren, men ikke fagforeningen. Der vil kunne etableres et system til rapportering af farlig praksis via e-mail. Hvis systemet sikrer anonymitet, vil medlemmerne kunne rapportere uden fare for at blive forfulgt. Det kunne med andre ord være en anden version af et whistleblowersystem. Der vil kunne udpeges fagforeningsobservatorer til at overvåge dette system.

Den støtte, som fagforeninger kan yde på lokalt, EU- eller internationalt niveau, har potentiale til at være mere effektiv, når ledere og akademikere bliver medlemmer af en fagforening. Dette understreger igen vigtigheden af volumen og tæthed af fagforeningsmedlemmer.

Efter højt profilerede ulykker og hændelser vil fagforeninger kunne hjælpe med til at informere offentligheden om, hvad der reelt skete. Det er vigtigt, at fagforeninger højt erklærer, hvad der skete for således at bidrage til den offentlige meningsdannelse om årsagen eller årsagerne. Dette vil kunne modvirke tendensen for arbejdsgivere til selv at fremstå som uskyldige og i stedet kaste skylden over på individuelle ledere og akademikere.

Der bør være en person, man kan have tillid til i fagforeningen, og som arbejdstagerne kan tale med og give de relevante informationer. Denne mulighed bør anvendes efter arbejdstagerens valg. Fagforeninger bør instruere medlemmerne, således at de ved, hvordan de skal håndtere de problemer, der opstår.

På nuværende tidspunkt yder nogle fagforeninger retshjælp, afhængigt af transportsektoren, f.eks. inden for søfart/luftfart er der en global hjælp. Der er også økonomisk hjælp. Selv om der er instruktioner, er der et behov for flere instruktioner til ledere og akademikere. Det blev bemærket, at fagforeninger ved mindre ulykker/hændelser har deltaget med arbejdsgiver og ansatte i møder, hvilket har medvirket til at finde et kompromis og dermed undgå rettergang.

Selv om der findes lovgivning, internationale konventioner og formelle procedurer, er det vigtigt at bemærke, at disse eksisterer på papir; de er ikke nødvendigvis så nyttige, som de ser ud til, for det, de siger, kan ligge fjernt fra den virkelige situation. Realiteten er, at mange arbejdstagere må omgå sikkerhedsregler for at opfylde deres arbejdsgivers finansielle mål. Selv i tilfælde af ulykker, hvor arbejdsgivere har ignoreret sikkerhedsregler, er de ansatte bange for at miste deres job. Der er dermed en indvirkning på jobsikkerheden.

Der kan opstå problemer på grund af ledere og akademikeres manglende viden om retssystemet og procedurer. Arbejdstagere er ikke velinformerede om begreber som strafferet og civilret. Mange ved ikke, hvad de skal gøre, efter at de har været involveret i en ulykke. De ved ikke, hvad de skal sige til de forskellige parter, som tilsynsmyndighederne, deres egen arbejdsgiver eller medierne. Det er et stort problem, fordi det, ledere og akademikere siger efter en ulykke, kan medføre, at der anlægges et strafferetligt søgsmål mod dem.

Der er gjort nogle fremskridt inden for luftfarten med udviklingen af begrebet "åben rapporteringskultur", der de senere år er forbundet med ATM-sikkerhedsrapportering. Der var tidligere mindre realistiske begreber som "indberetning uden sanktion" og "blame-free indberetning".

ETF definerer åben rapporteringskultur, som følger:

'Åben rapporteringskultur' betyder en kultur, hvor operatører i frontlinjen eller andre ikke straffes for handlinger, udeladelser eller beslutninger, der har truffet, og som står mål med deres erfaring og uddannelse, men hvor forsætlige overtrædelser og destruktive handlinger ikke tolereres.

EFT er reel blevet kraftigt involveret i samtlige andre interessenter inden for luftfarten ved udviklingen af en åben rapporteringskultur med det formål at hjælpe personalet med et indberette ulykker og hændelser uden at blive kriminaliseret. Der sker nu store fremskridt i forhold til EU-lovgiveren. Som en følge af EFT's og andre interessenters arbejde indtil videre om udvikling af en åben rapporteringskultur foreligger der nu:

Eduardo Chagas og Charles Boyle



- ▶ En fælles erklæring, der blev underskrevet i Bukarest i 2007 mellem seks arbejdsmarkedsparter, og som fremmer de retlige rammer for en åben rapporteringskultur;
- ▶ Charter for arbejdsmarkedets parter om åben rapporteringskultur, 2009;
- ▶ Retningslinjer for virksomheder om åben rapporteringskultur, 2009;
- ▶ Anmodning fra ETF om forslag til en EU-forordning om indberetning af hændelser, 2013 (der endnu ikke er vedtaget, men snart forventes at blive det);
- ▶ Breve fra EFT til parlamentsmedlemmer af transport- og turismeudvalget og EU Transport Attaches, der hilser forslaget om en EU-forordning om indberetning af hændelser velkommen.

EFT støtter dog ikke Eurocontrols definition af åben rapporteringskultur, som anført ovenfor, og som ligeledes blev anvendt i udkastet til EU-forordningen om indberetning af hændelser. EFT's indsigelse angår alene begrebet "grov uagtsomhed", idet der ikke er en fælles forståelse af dette begreb i de (herefter) 27 EU-medlemsstater. Denne tvetydighed og dette misforhold vil bringe forbedringen af sikkerhedsniveauet i hele Europa i fare, som det forudses i "Baggrunden for forslaget". Med hensyn til 'forsætlig overtrædelse' støtter EFT en definition som "*forsætlig handling eller hensigt, der kan forventes at forvolde skade på personer og/eller ejendom*".

Den kommende forordning om indberetning af hændelser er det første skridt i den rigtige retning til at etablere en tilgang med åben rapporteringskultur inden for europæiske luftfart. Den støttes af EFT, der også ønsker at forbedre den. Det er meget vigtigt, fordi den vil gøre det muligt for EFT at kæmpe mod "kriminalisering" af luftfartspersonale, når de ønsker at indberette for at højne sikkerheden.

Der er ifølge EFT to måder for opnåelse af fremskridt. For det første ved at ændre lovgivningen (herunder på nationalt niveau) og tilgangen til dette problem, som anført i erklæringen fra 2007; for det andet ved at forbedre praksis på virksomhedsplan, som anført i retningslinjerne til virksomheder og charteret til arbejdsmarkedets parter (der er henviset til alle ovenfor).

Det er værd at overveje, om den generelle gennemførelse af en sådan politik om åben rapporteringskultur i alle EU's transportsektorer vil ramme den rigtige balance, således at uretfærdige retsforfølgelser kan undgås, men tillades, når der er tale om reel skyld. Hvis den skal fungere korrekt, skal den anvendes konsekvent, og det vil uden tvivl indebære en vis grad af harmonisering i medlemsstaterne for at etablere fælles opfattelser af retlige begreber som "forsætlig overtrædelse" mv. Det blev inden for andre sektorer bemærket i Lissabon, at de har en åben rapporteringskultur uden sanktioner, men at kriminalisering undertiden dog følger som et almindeligt udfald.

Der findes internationale og regionale instrumenter, der kan hjælpe fagforeninger med at beskytte deres medlemmer. Inden for søfarten er den de fælles IMO/ILO-retningslinjer om fair behandling af sømænd i tilfælde af en ulykke til søs, hvilket understreger samarbejde og kommunikation mellem de involverede og er en forsikring om, at der ikke træffes diskriminerende eller gengældelsesforanstaltninger mod sømænd på grund af deres deltagelse i efterforskninger.

Det er værd at bemærke, at EFT insisterede på, at dette problem skulle behandles inden

for rammerne af sektordialogudvalget for arbejdsmarkedets parter inden for søtransport. Sømændenes repræsentanter har derfor kæmpet for ideen om at overføre ovennævnte retningslinjer i en EU-forordning, navnlig via en aftale mellem arbejdsmarkedets parter, hvis det er muligt, med støtte fra Det Europæiske Fællesskabs Rederisammenslutning (ECSA).

Der er igen på internationalt plan og igen inden for luftfarten tillæg E til bilag 13 til Chicago-konventionen, der anerkender, at beskyttelse af sikkerhedsinformationer mod upassende brug er væsentlig for at sikre, at der til stadighed er adgang til informationerne, ... På EU-plan er der direktiv 2003/42 om indberetning af hændelser inden for civil luftfart, der kan anvendes til implementering af åben rapporteringskultur, navnlig artikel 8(3), hvori det anføres: "Med forbehold af gældende strafferetlige bestemmelser afstår medlemsstaterne fra at retsforfølge uforsætlige eller uagtsomme lovovertrædelser, der kun kommer til deres kendskab, fordi de er blevet indberettet efter den obligatoriske nationale indberetningsordning, medmindre der er tale om grov uagtsomhed."

Fagforeninger bør være det første kontaktpunkt for ledere og akademikere, der er i fare for at blive kriminaliseret. De tilbyder rådgivning og støtte, der ikke alene er fri for upassende indflydelse eller interessekonflikter, men som alene er beregnet til at beskytte deres medlemmer. De bør sørge for en fond til forsvar ved retten som en større fordel for medlemmerne, ligesom Nautilus og British Airline Piloter Association. Fagforeningernes bestemmelser om, hvordan man opnår denne fordel, bør være tydelige og præcise. Nautilus' undersøgelse, der henvises til ovenfor, viste at, 560 respondenter ville henvende sig til deres fagforening for støtte, hvis de fik et retlig problem i forbindelse med deres ansættelse, mod 283 og 85, der ville henvende sig til henholdsvis deres arbejdsgiver eller rederiet.

I tilfælde, hvor fagforeningerne anerkendes af arbejdsgiveren, vil disse kunne have væsentlig indflydelse ved overbevisning af arbejdsgiveren til snarere at beskytte end at give de individuelle ansatte skylden. I overenskomstforhandlingerne bør fagforeningerne insistere på en klausul, der forpligter arbejdsgiveren til at betale for forsvaret af ledere og akademikere, der kriminaliseres – hvor der er en interessekonflikt (såsom i tilfælde, hvor arbejdsgiveren giver den ansatte skylden), bør fagforeningen sørge for forsvaret via sin egen fond.

Endelig bør fagforeningerne udnytte deres indflydelse til at udføre lobbyvirksomhed ved nationale regeringer, EU, sikkerhedsregulatorer og institutioner, som ILO, for at opnå foranstaltninger til beskyttelse af deres medlemmer mod kriminalisering. Et nyligt eksempel er EFT, der udførte lobbyvirksomhed ved Europa-Kommissionen for at reducere mulighederne for kriminalisering af fiskere for overtrædelse af reglerne i den fælles fiskeripolitik.

5.5 Afsluttende bemærkninger

Det er klart, at kriminalisering er en bekymring inden for transportindustrien for ledere og akademikere, selv om den er mere udbredt i nogle sektorer end andre. Ud fra et

forskningsmæssigt synspunkt er den mere synlig i søfarts- og luftfartssektorerne end i andre sektorer. Dette kan skyldes den store omtale i medierne, som sådanne hændelser normalt får på grund af muligheden for, at liv går tabt, eller for forureningsskader. Det er imidlertid tydeligt, at begrebet kriminalisering forekommer i større eller mindre udstrækning i samtlige transportsektorer.

Øvelsen gik ud på at foreslå ideer til at bidrage til at udarbejde en analyse af, hvad der skete bag overskrifterne i medierne, som rapporterede om en alvorlig ulykke. Inputtet fra mange fagforeningsrepræsentanter var uvurderlig i denne proces, idet de fremlagde synspunktet fra ledere og akademikeres side. Der er på den ene side det konkurrerende begreb med presset for at opfylde en virksomheds økonomiske og forretningsmæssige mål opvejet mod på den anden side at sætte sikkerheden først. Der er endvidere frygten for, at ledere og akademikere påstår, at de kan miste deres job, medmindre virksomhedens mål opfyldes. Der er som følge heraf et pres på dem for at komme videre med arbejdet.

Der er problemer med både virksomhedens og fagforeningens ressourcer (hvilket kan have en større indvirkning i disse timer med stramninger og nedskæringer). Dette kan få negative følger for uddannelse og sikkerhed. Der er behov for, at fagforeninger øger deres antal af leder- og akademikermedlemmer og andre transportarbejdere, således at de kan få en større gennemslagskraft i forhold til arbejdsgivere om emner som uddannelse og sikkerhed. Der er mulighed for interessekonflikter, når en ulykke indtræffer, uanset om arbejdsgiverens interesse adskiller sig fra arbejdstagerens eller ej, navnlig i forbindelse med søgsmål.

Det er blevet understreget, at det at have lovgivning og procedurer er én ting; men er de egnede til formålet – favner de det, der reelt skete?

Charles Boyle



Årsagerne til ulykker i transportsektorerne vil ofte være komplekse og i en kontekst med forskellige virksomhedskontrahenter, der er involveret i samtlige større operationer. Der er en meget stor mulighed for at skyde skylden på hinanden mellem de forskellige parter, når de efterforskes af politi og regulatorer. Det er nu vigtigere end nogen sinde før, at ledere og akademikere er medlemmer af fagforeninger, der kan støtte dem, når de vikles ind disse problemer.

Muligheden for fagforeninger for at indføre problemet med kriminalisering i de kollektive overenskomstforhandlinger er ligeledes blevet nævnt. Det samme er den rolle, som fagforeninger kan spille ved at være involveret i og udføre lobbyvirksomhed ved internationale og regionale lovgivende institutioner, som EU, ILO og IMO og andre internationale organisationer i hver sektor.

Med hensyn til anbefalinger til, hvordan det kan overføres til en rekrutteringsstrategi, var det tilskyndende at se så mange gode ideer, der blev fremsat af arbejdsgrupperne (de er medtaget i dette dokument), og som udgør et grundlag for fagforeningerne til at opretholde og udvide deres støtte til ledere og akademikere, når de står over for problemer med kriminalisering. Tilgængeligheden af disse fordele kan anvendes til ikke blot at fastholde aktuelle medlemmer, men ligeledes til at tiltrække nye ledere og akademikere som medlemmer.

De forskellige måder, hvorpå fagforeninger kan hjælpe, såsom med at yde retshjælp, fortrolig rådgivning, forpligtede arbejdsgivere på et kollektivt niveau mv. er omtalt ovenfor, og bør annonceres så meget som muligt til de eksisterende medlemmer og til de, som fagforeningen gerne vil have som medlemmer. Erfaringerne viser, at selv eksisterende medlemmer ikke altid er helt bekendt med de fordele, som deres fagforeninger kan give dem, og de kan således målrettes af hensyn til fastholdelseshensyn og ligeledes for at sprede ordet til kolleger, der ikke står i en fagforening.

Enhver form for publikation fra fagforeningsbrochurer, til månedsbreve og samtlige sociale medier bør udnyttes fuldt ud. Fagforeningsrepræsentanter kan også aflægge besøg på arbejdspladser og universiteter og fortælle om samtlige fordele på en realistisk baggrund: hvordan det må være at være involveret i en ulykke uden støtte fra fagforeningen. For at understrege dette kan der gives eksempler på, hvordan fagforeninger tidligere med succes har hjulpet medlemmer ved hjælp af erklæring om, hvor taknemmelig medlemmet var i hvert tilfælde.

6. KVINDelige ARBEJDSTAGERE, LEDERE OG AKADEMIKERE

6.1 Introduktion

Der er en vis lighed mellem situationen for kvindelige arbejdstagere og ledere og akademikere med hensyn til deres repræsentation i fagforeningsbevægelsen og den støtte, de tilbydes. Både kvindelige arbejdstagere og ledere og akademikere optager en væsentlig og stigende del af arbejdsmarkedet, og behovet for at tilpasse fagforeningsstrategier for at organisere og repræsentere disse målgrupper og dermed bedre opfylde deres krav, bliver stadig mere synlig. En stigning i medlemskab af foreninger for kvindelige arbejdstagere og ledere samt akademikere kræver en bedre integration i fagforeningsstrukturer og målrettet støtte.

Dette oplæg til drøftelse fokuserer på de udfordringer, som kvindelige arbejdstagere står over for, og hvilke handlingstyper, der kan hjælpe med til at overvinde deres vanskeligheder med at komme ind på arbejdsmarkedet og stige i graderne i virksomheder og fagforeninger. Det sigter mod at give stof til eftertanke og fyre op under en intern drøftelse i fagforeningerne om, hvordan man kan tilpasse fagforeningernes strukturer, strategier og tilgange, så kvindelige arbejdstagere bedre tiltrækkes. På grund af lighederne med ledere og akademikere, der bliver en ny gruppe, kan drøftelsen introducere drøftelser om bedre tiltrækning af kvinder i fagforeningerne og inspiration til, hvordan dette kan konkretiseres.

6.2 Baggrund og udfordringer, der skal tages op

Denne del af TRAN-MAPS-projektet omhandler kvindelige arbejdstagere, ledere og akademikere og bygger på tidligere og igangværende ETF-aktiviteter. Kvindelige arbejdstagere udgør en voksende del af den europæiske arbejdsstyrke og det samme gør ledere og akademikere. Flere kvinder ønsker og er tvunget til at komme ind på arbejdsmarkedet ikke mindst på grund af den økonomiske situation i Europa. Det overordnede uddannelsesniveau stiger og forventes at stige yderligere og et højt uddannelsesniveau er krævet navnlig i forbindelse med håndtering af ledelses- og professionelle opgaver. Ændrede strukturer og arbejdsmarkedets udvikling kræver ligeledes mere personale med højere uddannelser.

På samme tid synes fagforeninger at have problemer ved at tiltrække nye medlemmer

og risikerer derfor at miste styrke og betydning. I visse lande er antallet af ledere, der er fagforeningsmedlemmer, højere end antallet af underordnede medarbejdere, hvilket er en tydelig trend, der viser et behov for fagforeningers anerkendelse heraf i ændringen af deres arbejde og definition af deres prioriteter for, hvordan man bedst imødekommer deres aktuelle og kommende medlemmers behov.

I udviklingen af Den Europæiske Union er dialogen mellem arbejdsmarkedets parter en hjørnesteen, og fagforeninger spiller en vigtig rolle i forbindelse med deltagelse i disse både på et sektorbaseret og generelt plan. For at kunne repræsentere samtlige arbejdstagere i det nuværende og fremtidige samfund skal fagforeninger anerkende og gribe disse "nye" grupper af arbejdstagere an på en måde, der er til fordel for arbejdstagerne, selskaberne og arbejdsgiverne og for samfundet som et hele.

ETF mener, at fagforeninger bør have det som en prioritet at hjælpe kvinder ind i virksomheder og påtage sig ansvar ved at:

- ▶ Fagforeningsorganisere af kvinder i sektorer og virksomheder;
- ▶ Udvikle strategier til opretholdelse af en god kvalitet af de job, som kvinder besidder;
- ▶ Forbedre arbejdsforhold, foranstaltninger med henblik på at få kvinderne til at blive og opbygge en karriere;
- ▶ Tage fat på problemet med prekære job;
- ▶ Mainstreaming af kønsaspektet i fagforeningspolitik og overenskomstforhandlinger;
- ▶ Behandle kønsopdeling;
- ▶ Opnå lige kønsfordelingsrepræsentation i fagforeningsstrukturer;
- ▶ Forbedre kvinders deltagelse i alle aspekter af fagforeningsliv;
- ▶ Udbrede informationer blandt fagforeningsmedlemmer om ETF-kønsligestillingsaktioner.

6.3 Opsummering, konklusioner og anbefalinger

Projektets konklusion er, at der er forskellige aspekter, som fagforeninger bør tage fat i, f.eks.:

- ▶ Specifik uddannelse af kvinder er nødvendig inden for forskellige aspekter: personaleledelse, selvhævdelse, kommunikation, karrierehåndtering og -planlægning, politiske kampagner;
- ▶ Virksomheder skal tilvejebringe kønsbevidst træning af mænd og kvinder til fremme af ikke-diskriminerende arbejdsrelationer. Der er ligeledes behov for kønsneutrale jobbeskrivelser;
- ▶ Der er brug for flere kvindelige rollemodeller;
- ▶ Lige chancer for mænd og kvinder til at blive valgt ind i fagforeningsorganer eller kvotesystemer;

- ▶ Gennemsigtige kriterier og udvælgelsesprocesser for adgang til ledende poster;
- ▶ Tilgang til rekruttering med ligelig kønsfordeling;
- ▶ Mentorrelationer: skabe arbejdsmiljøer, der gør kombinationen af familie og arbejde, børn og karriere nemmere.

I løbet af dette projekt blev de ovennævnte problemstillinger grundigt diskuteret både i plenum og i mindre arbejdsgrupper. Der var en opfattelse af, at problemerne og de udpegede løsninger er meget vigtige for en positiv udvikling af fagforeningsaktiviteterne.

Den overordnede konklusion er, at den generelle situation i dag er en smule forbedret på grund af visse fremskridt mod en mere ligelig kønsfordeling. Vi er imidlertid langt fra at have opnået den ligelige kønsfordeling, som både individer og samfundet ville nyde godt af og langt fra at se fagforeninger som gode eksempler inden for dette område.

Vi har diskuteret og identificeret, hvilke handlinger som kunne og bør tages for at gøre yderligere fremskridt og bygge på vores fagforeningsekspertise og -erfaring med fokus på ETF-sektorerne. Situationen er selvfølgelig forskellig fra ét land til et andet og fra én sektor til en anden, **men med det in mente fremkom der visse generelle problemstillinger.**

6.4 Anbefalinger til fagforeningerne

Fagforeningerne er **nødt til at indse, at et stigende antal af arbejdstagere er ledere og akademikere, hvoraf et stigende antal er kvinder.** Fagforeninger er nødt til at arbejde på en måde, der gør dem attraktive og anvendelige for også disse nye grupper af arbejdstagere. Det er ikke primært et spørgsmål om kvoter, men snarere et spørgsmål om en ændret kultur.

Fagforeninger er nødt til at **have en realistisk og praktisk tilgang** og ikke kun en formalistisk tilgang til deres rolle på arbejdspladsen. Et resultat i leder- og akademikerundersøgelsen var, at når tekniske problemer eller ledelsesproblemer opstår, er nære forhold mellem hierarkiet og ledere og samarbejde og solidaritet mellem kollegaer den bedste måde at regulere dette på arbejdspladsen. Dette er ligeledes sandt, når vanskelighederne omhandler sociale eller personlige problemer. Fagforeninger er involveret i reguleringen, men de kommer efter hierarkiet, lederne og kollegaerne. Når man erkender dette, er det nødvendigt at analysere, på hvilken måde fagforeninger kan og bør handle i forskellige situationer, og hvordan fagforeningerne kan gøre en forskel.

Fagforeninger er nødt til at hjælpe **kvinder med at blive set og anerkendt for deres færdigheder og bidrag til arbejdet** og f.eks. altid sørge for, at kvinder får ordet i debatter og lyttes til, selvom deres stemmer er blødere end mænds, og de ofte er mindre og er mere uanselige. Størrelse har ingen betydning, når det kommer til intelligens og ekspertise.

I forbindelse med fagforeningers arbejde med **sundhed og sikkerhed** har de tendens til hovedsagligt at fokusere på ulykker og skader end på problemer, der skyldes psykisk overlast og arbejdspress. **En bredere tilgang er nødvendig**, da de problemer, som mange ledere og akademikere, ikke mindst kvinder, står over for ikke vil komme frem og forblive uadresserede. Det er også i denne forbindelse vigtigt at identificere fælder for kvinder på forskellige trin i deres karriere, f.eks. deres afvejning mellem privatliv og arbejde, der ofte betyder en dobbelt arbejdsbyrde.

Fagforeninger kunne, sammen med virksomhederne, **fremme mentorsystemer og forskellige slags træningsprogrammer** for at støtte og hjælpe kvinder med at styrke deres selvværd. Der er ligeledes brug for mange forskellige praktiske forbedringer, der kan hjælpe i forbindelse med balanceringen af arbejdsliv og privatliv på en fordelagtig måde for både ansatte (mænd og kvinder) og arbejdsgivere.

Fagforeninger kunne gøre det lettere at skabe netværk for kvinder (f.eks. fra virksomhed til virksomhed, sektor til sektor, profession til profession) for at støtte udvekslinger af erfaring og ekspertise. Eurocadres (Rådet for Europæiske Akademikere og Ledere) har sådan et netværk ved navn **Femanet**, der kan betragtes som et eksempel.

Kia Regné



Fagforeninger er, lige som samfundet som et hele, er nødt til at **styrke arbejdet mod bæredygtighed** og interesse for livet i fremtiden. Dette kunne være et område, hvor kvinder i kraft af deres egenskab af ledere og akademikere, og især som ledere, kan spille en vigtig rolle.

Fagforeninger er nødt til at **være opmærksomme** ikke kun på synlig diskrimination, men også på en mere skjult diskrimination, der viser sig i form af stereotype kønsroller og brugen af ord, der giver forkerte antydninger. F.eks. "moderorlov" (maternity leave) i stedet for "forældreorlov" (parental leave) - en mand bør ikke anses for at hjælpe sin hustru med husholdningspligter, som de bør deles om dem etc. For ikke at nævne alle seksuelt orienterede jokes og antydninger, der ikke hører hjemme hverken i fagforeninger eller på arbejdspladser. Fagforeninger skal være meget klare omkring dette. Nogen oplever, at kvinder ikke altid støtter andre kvinder, og især ikke hvis de er ledere. Hvis dette er tilfældet, bør fagforeninger prøve at tage fat på dette i stedet for at ignorere en problemstilling, der kunne være meget følsom.

Fagforeninger bør selvfølgelig ligeledes betragte disse ideer og forslag som relevante for deres arbejde med at afskaffe enhver form for diskrimination på arbejdspladserne, f.eks. på grund af etnisk baggrund eller begrænsninger for handicappede arbejdstagere.

Det er endelig meget vigtigt, at få punkterne fra de forskellige fagforeningsgrupper og ligevægt mellem kønnene på dagsordenen gentagne gange så vi kan blive bekendt hermed og udvikle disse punkter efter behov og muligheder inden for vores eget arbejdsområde, - det kan være på lokalt niveau, på arbejdspladsniveau eller på centralt niveau inden for fagforeningskontorerne.

7. UNGE KANDIDATER

7.1 Unge ledere og akademikere står over for ændringer på arbejdspladsene

De fleste af de politiske initiativer, der fremmes af EU for unge, har primært fokuseret på bekæmpelse af arbejdsløshed og/eller social udstødelse. Dette emne har været en del af den europæiske dagsorden siden den europæiske beskæftigelsesstrategi i 1998, der er integreret i Lissabon-strategien og nu i Europa 2020-strategien. Den europæiske politik har derfor primært tacklet problemet med adgang til arbejdsmarkedet og de hindringer, som de unge står overfor med hensyn til manglende passende uddannelse eller manglende professionelle kvalifikationer til de jobs, som virksomhederne tilbyder.

Den nuværende krises omfang har bevirket, at medlemsstaternes politiske tiltag på bekæmpelse af arbejdsløsheden har stået i centrum af debatten.

Det antages, unge ledere og akademikere er i en bedre position end unge lavt uddannede personer med hensyn til at komme ind på arbejdsmarkedet. De skal imidlertid overvinde alvorlige hindringer for at komme ind på et konkurrencepræget arbejdsmarked i EU, der er kendetegnet ved uensartethed og fragmentering, sammen med vanskelighederne med at udvikle en professionel karriere og ansættelsesbetingelser, der ikke normalt fremmer deres fremskridt.

På tidspunkter med omstrukturering står unge ledere og akademikere over for uskrevede regler, eller regler, der undertiden er medtaget i kollektive aftaler, og som gør dem til det første mål i tilfælde af kollektive afskedigelser (princippet om "sidst ind – først ud"). Tidsbegrænsende eller midlertidige ansættelseskontrakter er normalt ikke de første, der forlænges, hvilket generelt rammer de unge, herunder unge akademikere.

Der mangler solide politikker og egnede strukturer til at fremme væksten og udviklingen af unge ledere og akademikere i virksomheden. Hverken HR-afdelinger eller fagforeninger eller samarbejdsudvalg synes at have udviklet effektive strategier og redskaber til at håndtere højtuddannede unge ansattes behov efter omstrukturering eller deres talenter. Navnlig unge praktikanter forhindres i at få deres afsluttende eksamen, og de mister ofte muligheden for et job efter praktikperioden. Fagforeningerne forekommer ikke have væsentligt opmærksomhed eller tjenester til disse aspekter.

Hvilke mulige forhindringer og overvejsespunkter er der for fagforeningerne med hensyn til tiltrækning af denne gruppe af arbejdstagere i en situation med kontinuerlige ændringer samt økonomisk og finansiel krise?

1. Visse fagforeninger har tendens til at anse mindre kvalificeret arbejdstagere som mere sandsynlige kommende medlemmer end arbejdstagere, hvis professionelle karriere kan bevirke, at de bliver ledere og derfor modparter i fremtiden;
2. Nogle fagforeninger har problemer med at forstå interesserne for denne gruppe af mere kvalificerede arbejdstagere end de, der ikke er bekendt med fagforeningsstrukturer, såsom møder, forsamlings mv. De anvender ofte de nye medier og sociale netværk;
3. Det er fagforeningernes natur at fokusere på overenskomstforhandlinger, og navnlig indgåelse af kollektive overenskomster for deres medlemmer. Denne rækkevidde fremmer ikke en anden behandling mod rekruttering af unge ledere og akademikere som nye medlemmer.

Fagforeningerne må derfor starte en overvejelsesproces om, hvordan man når og tiltrækker denne gruppe af arbejdstagere. Overenskomstforhandlinger er måske ikke tilstrækkeligt, personaliserede kampagner kan højne kommunikationsniveauet med visse grupper, såsom:

- ▶ unge kandidater på jagt efter deres første job;
- ▶ unge professionelle med erfaring og en professionel karriere foran sig;
- ▶ unge ledere med startansvar.

Det er fagforeningernes job at tilbyde disse grupper tjenesteydelser og et foreningsmiljø, der passer til deres forventninger, såsom web- og telefonbaserede tjenesteydelser til en fast pris, medlemskab til reduceret pris for udvalgte, internetbaserede tjenesteydelser mv.

På de følgende sider præsenteres der nogle case studies om omstrukturingsprocesser i organisationer, og om hvordan de har påvirket unge ledere og akademikere. Der fokuseres primært på, hvordan de unge ledere og akademikere har oplevet dette, og der er stadig en vis margin for fagforeningerne til at imødekomme de unge ledere og akademikerens behov i disse særlige cases.

7.2 Hvad gør man i tilfælde af omstrukturering i en virksomhed?

Vi skal for det første forstå, at ændringer og omstruktureringer i virksomheder ikke længere er undtagelsen men en konstant faktor i den globale økonomi.

På grund af den manglende analyse af situationen for unge ledere og akademikere i sådanne tilfælde har Europa-Kommissionen indtrængende anmodet arbejdsmarkedets parter om at bidrage til en større ekspertise.

Fagforeningerne bør gribe muligheden til at forbedre de unge ledere og akademikerens viden og bevidsthed om deres arbejdsbetingelser og rettigheder.

Økonomiske, sociale og kulturelle ændringer påvirker verden, og der sker dybt rodfastede ændringer.

Det er vigtigt med passende og effektiv styring af disse ændringer, - dette gælder for virksomheder, arbejdstager, institutioner og hele samfundet.

Omstruktureringer har en tendens til at være forbundet med nedskæring af omkostninger og personale, massefyringer, men det er ikke altid tilfældet.

Omstrukturering bør ses i et bredere perspektiv fra omlægning af arbejdskraften, skift i rollen for virksomhedernes personale, integration af kulturer og virksomhedsfusioner.

Der er allerede gjort en række forsøg på at finde et svar på følgende målsætninger:

- ▶ En bedre forståelse af, hvordan unge ledere og akademikere påvirkes af omstrukturingsprocesser;
- ▶ Identifikation af den måde, hvorpå fagforeninger bør bidrage;
- ▶ Identifikation af diskussionsemner for at kunne alarmere de europæiske institutioner;
- ▶ Forslag til fagforeningsstrategier med hensyn til støtte til unge ledere og akademikere, der står over for ændringer og omstrukturering.

Der er ud af følgende tre praktiske casestudies fra EUROCADRES udledt nogle meget vigtige konklusioner om, hvordan unge ledere og akademikere har oplevet større omstruktureringer, og hvilke mangler der er konstateret fra fagforeningernes side i det særlige tilfælde:

- ▶ Overførslen af unge ledere og akademikere fra Fortis til BNP Paribas i forbindelse med omstrukturering af virksomheden;
- ▶ Indvirkningen af ændringer i den offentlige sektor, dvs. omorganisering af personale i den svenske kommune OREBRO (suppleret med tilsvarende tilfælde i Storbritannien);
- ▶ Indvirkning af ændringer inden for det sociale forskningsområde. Lukning af IAT (Institut Arbeit und Technik – institut for arbejde og teknologi) i Tyskland og dets tilbageførsel som et universitetsinstitut (med henvisning til Østrig, Spanien, Italien og Sverige).

Tilfældet Fortis – BNP Paribas

Generelt

Dette var et enkeltstående casestudy uden skadelidte i form af unge ledere og akademikere, der mistede deres job. Statistiske ressourcer om beskæftigelse er meget forskellige alt efter kilden (Eurostat, ECB, OECD). Data om jobs i finanssektoren er kun tilfældigt tilgængelige.

Beskæftigelsen i banksektoren faldt med 6 % (mange jobs gik tabt i Storbritanniens finanscentrum, hvilket har påvirket disse tal væsentligt).

Situationen i Storbritannien var anderledes, da landet havde et meget lavt reguleringsniveau, og aktier og værdipapirer faldt.

Mere detaljeret

Fusionen skete midt i finanskrisen (2009). Samarbejdsudvalget kunne kun acceptere et nettotab på 750 FTE (fuldtidsækvivalent) uden afskedigelser, et ret unikt resultat af den sociale dialog. Hurtigt efter fusionen skulle der endda ansættes nye. Omstruktureringen var således unik i forhold til indvirkningerne for unge ledere og akademikere. Nogle konklusioner er dog universelle:

- ▶ På grund af følgende punkter var det første år efter omstruktureringen fuld af usikkerhed:
 - Skift i karrieremuligheder;
 - Lønstagnation;
 - Anerkendelse af kvalifikationer kan gå tabt undervejs;
 - Stigende stress (fordi virksomheden kører videre);
 - De, der blev tilbage, anses for at være de heldige, men deres arbejdsbyrde, indholdet af deres arbejde og deres fremtidsmuligheder ændrer sig hurtigt;
 - Hverken HR-afdelingen eller fagforeningerne kunne finde måder til at håndtere disse problemer på (navnlig i det første år).
- ▶ Fagforeningspraksis ved omstrukturering fokuserer mindre på følgerne efter omstruktureringerne. De håndterer primært problemerne i forbindelse med gennemførelse af omstrukturingsprocessen.

Nye redskaber til fagforeninger:

- ▶ Brug sociale medier;
- ▶ Sørg for gennemsigtighed ved forhandlinger;
- ▶ Frem social innovation.

7.3 Omstrukturering af den offentlige sektor (lokalt niveau)

Casestudy: omorganisering af OREBRO (Sverige) kommune

Der blev i forbindelse med omorganisering fokuseret på at strømline og udvikle den lokale administration på samtlige niveauer.

Det øgede pres for at skære ned og reducere de offentlige udgifter tvang den offentlige tjeneste til at træffe de nødvendige foranstaltninger.

De usikre forhold for lederne skabte usikkerhed for deres underordnede og fik en stor indvirkning på udviklingen af denne omstrukturingsproces.

Reformer i den offentlige sektor berettes under forskellige slogans, som modernisering, rationalisering, ny styring og ledsages oftest af politiske meddelelse om effektivitet.

Sveriges kommuner har en stor frihed til at tilrettelægge deres aktiviteter og til at træffe beslutninger om deres egne beskatningssystemer.

Da de for eksempel er ansvarlige for al undervisning, dvs. at de skal sørge for næsten enhver undervisningstype, er de blevet større arbejdsgivere.

Krisen i 2008 forøgede ikke umiddelbart antallet af afskedigede i den offentlige sektor, men først et år senere. Antallet af ansættelseskontrakter på deltid, midlertidige kontrakter og tidsbegrænsede kontrakter steg som følge heraf.

7.4 Endelige bemærkninger

Nylige mønstre i udviklingen af den offentlige sektor udgør store udfordringer for fremtiden.

Fald i antallet af ansatte i den offentlige sektor vil bringe leveringen af væsentlige offentlige tjenesteydelser i fare.

Der vil ikke være tilstrækkeligt offentligt ansatte til at opfylde de aldrende befolkningers behov.

Budgetnedskæringer indvirker på innovation i den offentlige sektor.

Som en følge af recessionen kan mulighederne for unge akademikere i den offentlige sektor være større end i den private sektor (afhængigt af land).

Lave karriereforventninger fører imidlertid til et rekrutteringsproblem. "Fast track-ordninger" (som anvendt i Storbritannien) kan være en løsning.

Set fra fagforeningernes side burde de involvere unge ledere og akademikere i overenskomstforhandlingerne, selv om de mangler erfaring inden for dette område.

7.5 Unge akademikere inden for social forskning

Denne relativt ukendte sektor har til dels tilsvarende problemer som dem, vi har set i den offentlige sektor. Social forskning, både offentlig og privat, er et væsentligt område

inden for EU-forskning.

Denne reference-case fokuserede på lukningen i 2006 af et socialt forskningsinstitut, der tidligere var et agentur for regeringen i Nordrhein-Westfalen. Målet var at begrænse bureaukratiet.

Takket være jobbeskyttelsen, der er reguleret i kollektive overenskomster, blev de ansatte ikke afskediget men overført til et universitet.

7.6 Nogle konklusioner

- ▶ Der er en mindre påskyndelse af socialvidenskab i tider, hvor den globale konkurrenceevne styrer de europæiske dagsordener;
- ▶ Universiteterne skal klare et stigende antal studerende, men deres status og resultatrelaterede finansiering afhænger i stigende grad af succes på konkurrenceprægede forskningsmarkeder;
- ▶ Forskere har oftest tidsbegrænsede ansættelseskontrakter, der ofte misbruges
- ▶ Social forskning er blevet uundværligt for benchmarking og politiklæring om social politik på europæisk niveau;
- ▶ Fagforeninger har brug for social forskning for at blive robuste og selvstændige;
- ▶ I størstedelen af EU's medlemsstater forudser den offentlige sektor ikke nogen procedure til omstrukturering i betydningen nedlukning eller fusion af en statslig institution;
- ▶ Nye ansættelsesvedtægter for forskningsansatte, i det mindste i offentlige organisationer, er et absolut must.

Ludo Vekemans



8. HVORDAN ORGANISERES LEDERE OG AKADEMIKERE?

8.1 Hvordan organiseres ledere og akademikere: udfordringer, løsninger og konklusioner

Udfordringer

Fagforeninger står over for store udfordringer på arbejdsmarkedet og inden for arbejdstagergrupperne. Der er en stigende del af højt uddannet personale og en kontinuerlig stigning i uddannelsesniveau. I de 27 EU-lande har vi set en stigning i antallet af 30-34-årige med en videregående uddannelse fra 22 % i 2000 til 36 % i 2012.

En anden vigtig tendens er skiftet fra job, der kræver kvalifikationer på mellemniveau, til højt kvalificerede job. Vi bevæger os mod et arbejdsmarked med større antal højt kvalificerede job. Antallet af job med lave kvalifikationer vil også stige på bekostning af kvalifikationer i mellemklassen. Dette er helt i tråd med den såkaldte polarisering af arbejdsmarkedet. Tal for kvalifikationsniveauet for job viser en tydelig stigning i andelen af højt kvalificerede job mellem 2007 og 2012. Allerede i 2012 var 40 % af jobbene i de 27 EU-lande angivet som "højt kvalificerede".

Den stigende andel af professionelle og ledere på det europæiske arbejdsmarked er en større udfordring for fagforeninger. Fagforeningerne kæmper ikke desto mindre for at håndtere en ny gruppe af potentielle medlemmer og fagforeningsrepræsentanter.

Løsninger

Overvejelser om hindringer og løftestænger for ledere og akademikere, der organiserer sig i fagforeninger, fortæller os mere om de mulige løsninger for håndtering af disse udfordringer.

Det er vigtigt, at fagforeningsledere ændrer tankegang. Velmenende og definerede strategier, der fokuserer på ledere og akademikere, vil falde til jorden, hvis fagforeningsledere og nøglepersoner, der spiller en vigtig rolle i beslutningsprocesserne og ressourcerne, ikke er bevidste om betydningen af ledere og akademikere.

TRAN-MAPS-projektet og workshop-øvelsen har lært os mere om virkeligheden og

rekrutteringsstrategi i forhold til ledere og akademikere. Definition og kortlægning af ledere og akademikere for handling, at der tages højde for lovgivning og virksomhedskontekst er en vigtig start.

Der skal endvidere arbejdes på organiserede arbejdstagers image, integration af anliggender vedrørende ledere og akademikere i overenskomstforhandlingerne og specifikke tjenesteydelser skal fokusere mere på ledere og akademikeres behov. Fagforeningerne skal understrege win-win-situationen for arbejdstagere, der samarbejder med fagforeningsrepræsentanter og investerer mere i at adressere passende serviceydelser til studerende i uddannelsesforløbet. En permanent opfølgning af de forskellige trin skal indgå i handlingsplanen.

Konklusioner

ETF kan spille en væsentlig rolle i understøttelse af det arbejde, der skal udføres, dvs. fremlægge konklusionerne fra projektet, anmode om større engagement fra fagforeningsledernes side i tilpasning af fagforeningerne til at modtage ledere og akademikere, overvåge og evaluere arbejdets fremskridt.

8.2 Ledere og akademikere – ansatte med en særlig stilling og særlige interesser

Det er altafgørende, at ledere og akademikere betragtes som ansatte. Hvis fagforeningen ikke gør det og snarere ser dem som forlængelser af topledelsen, så er der slet ingen grund til, at fagforeningen koncentrerer sig om ledere og akademikere og opbygger et tiltag og tjenesteydelser for den gruppe. Anerkendelse af, at selv ledere og akademikere kan befinde sig i en unfair stilling, er et vigtigt udgangspunkt i forbindelse med accepten af behovet for høring af arbejdsmarkedets parter og dialog for ledere og akademikere.

Fagforeninger er ligeledes nødt til at indse, at ledere og akademikere, der konfronteres med deres egne arbejdsrelaterede problemer og udfordringer, besidder en særlig stilling i en virksomhed. Når man har med ledere og akademikere at gøre, er det ofte mere fornuftigt i forbindelse med **høring** end hård **forhandling**. Deres stillinger bestemmer den måde, hvorpå fagforeningen skal håndtere dem og de emner, som fagforeningen skal fokusere på.

Når fagforeninger forsvarer ansattes rettigheder og interesser, gør de det først og fremmest via overenskomstforhandlinger i virksomhederne og sektorerne. Fagforeningen indgår aftaler med en målsætning om at forbedre lønninger og arbejdsvilkår. Fagforeningsrepræsentanter i virksomhederne sørger for, at disse aftaler overholdes. Mange spørgsmål fra medlemmer og ansatte besvares og problemer forebygges eller løses, fordi fagforeningsaktivister i virksomhederne håndterer op. Denne individuelle service spiller en vigtig rolle.

Er overenskomstforhandlinger og/eller høring og individuelle tjenesteydelser også interessante for ledere og akademikere?

Hvad skal de opnå? Og hvordan bør den sociale dialog udformes, hvis ledere og akademikere ønsker deltage i denne form for demokrati?

8.3 Hvem er ”lederne og akademikerne”?

På grund af deres involvering i virksomhedens politik, deres professionelle funktioner og den måde, hvorpå de arbejder, er ledere og akademikere mindre tilbøjelige til - og mere svære at overbevise om - at organisere sig. Visse arbejdsgivere misbruger dette og vinder ved at binde store grupper af ansatte ved at give dem leder- og akademikerstillinger og ved at forføre dem med alverdens slags frynsegoder. Fagforeninger ved ikke rigtigt, hvordan de skal håndtere dette og forbliver passive, når disse grupper bliver lette mål for en arbejdsgiverstrategi. Fagforeningerne er nødt til at komme med deres egen strategi, der eksplicit tager sigte mod ledere og akademikere.

Hvem er ledere og akademikere? Megen forskning er blevet foretaget og skrevet om dette emne ². Vi kan skelne mellem tre store kategorier af ledere og akademikere.

- ▶ Virksomhedsledere **med beføjelse til at træffe beslutninger** på højt ledelsesniveau. De er i besiddelse af mange strategiske informationer om virksomhedens finansielle og økonomiske status. Som topledelsens fortrolige er det svært at organisere denne gruppe i en fagforening, selvom dette ikke betyder, at disse ansatte ikke oplever problemer. ”De er tæt på solen, men ikke solen.” Individuelle tjenesteydelser er mulige.
- ▶ Ansatte med **ledelsesansvar**. De findes på forskellige niveauer i virksomhedshierarkiet. De leder medarbejderteam. De får retningslinjer fra ledelsen højere oppe eller bestyrelsen. De er ofte som en lus mellem to negle, men spiller ikke desto mindre en vigtig rolle for deres ansattes velbefindende og helbred. De lider ofte under et stort arbejdspress, arbejdsstress og finder det svært at afbalancere arbejde og familie. Fagforeninger kan betyde noget for dem.
- ▶ Akademikere, eksperter, der er involveret i deres job. Mange af dem har stor selvbestemmelse og kan tilrettelægge deres arbejde, som de finder det passende. De bestemmer ligeledes, hvor og hvor mange timer de vil arbejde, hvilket i vid udstrækning gør dem til selvstændige. De teknologiske muligheder gør det muligt for dem at arbejde endnu mere uafhængigt, hvad tid og sted angår, og uden for fagforeningens syne.

Disse grupper er kendetegnet ved systematisk overarbejde, selvom dette ikke altid

² Professional and Managerial Staff in Europe and their Trade Unions in the 21st Century – 2. udgave - Maj 2009 (<http://www.eurocadres.org/spip.php?article314>)

anses for at være et problem, hvilket fagforeninger skal være bevidste om. På den anden side er karriere og spørgsmål vedrørende karriereudvikling, presset og truslen om degradering og fyring i tilfælde af økonomisk afmatning, ugensigtig løn mv. nogle af de mange problemstillinger, som ledere og akademikere har spørgsmål til.

8.4 Får ledere og akademikere noget ud af en fagforening?

Vi kan svare på det spørgsmål ved at opgøre de arbejdsrelaterede problemer og udfordringer, som ledere og akademikere konfronteres med i dag. Vi bør tage hensyn til et liberalt arbejdsmarked, der er kendetegnet ved en stigende konkurrence. Fagforeninger er relevante for ledere og akademikere, hvis det lykkes for dem at favne gruppens forventninger og risici på et liberalt arbejdsmarked, der langsomt er ved at blive til et alle-mand-for-sig-selv-marked.

En kvalitativ, individuelt skræddersyet service og en kontaktperson i virksomheden

Sandra Vercammen og Michel Patard



(fagforeningsrepræsentantens rolle for ledere og akademikere) er en *conditio sine qua non* for at gøre fagforeninger attraktive for ledere og akademikere. **Ledere og akademikere kan tydeligvis få noget ud af at gå ind i en fagforening, selvom de fleste ikke følger sig direkte motiverede til selv at påtage sig hvervet og i stedet håber, at en anden vil forsvare deres individuelle interesser. I mange tilfælde lykkes det repræsentanter for ledere og akademikere at opbygge et netværk med denne gruppe, der tager deres visioner, forventninger og problemer til fagforeningen.**

En service, der betyder noget for unge højtuddannede og nye unge på arbejdsmarkedet

Arbejdsmiljøet ændrer sig hele tiden uigenkaldeligt, og der har været en spektakulær stigning i antallet af højtuddannede unge, der er kommet ind på arbejdsmarkedet. Hvis vi ønsker at være attraktive for sådanne unge, er vi nødt til at betyde noget for dem. Visse fagforeninger eksperimenterer med lønrådgivning og med workshops om jobansøgnings- og CV-skrivning for sidsteårsstuderende på job- og informationsmesser på universiteter og højere uddannelsesinstitutioner.

Fagforeninger er nødt til at begynde at tænke på tjenesteydelser målrettet unge og hensigtsmæssige former for medlemskaber – "Hvilken type medlemskab er passende til hvilken service?" Unge vil vide, hvad de får for deres penge. Solidaritet er ikke længere et afgørende kriterium eller, i bedste fald, ikke længere det eneste afgørende kriterium for et medlemskab. Fagforeninger har været vant til at nyde godt af de valg, som forældre tog for deres børn. Disse tider er ovre. Hvis vi ønsker at tiltrække nye, skal vi tilbyde en service, der ikke kun fokuserer på arbejdsrelaterede problemer, men som ligeledes omfatter rådgivning om løn, rådgivning om karriereplanlægning, informationer om balancering af arbejde og familieliv mv. På denne måde kan fagforeninger skille sig af med deres "imageproblem" og muligvis også spille en konstruktiv rolle i unge medlemmers karriereudvikling.

Fremme af beskæftigelsesegnethed - fremme af karrierer

I en situation med globaliserede økonomier og stigende konkurrence leder virksomheder efter nye måder at øge ansattes beskæftigelsesegnethed gennem træning, uddannelse og livslang læring (herunder e-learning). I flere og flere virksomheder er lederes og akademikeres (og andre ansattes) jobsikkerhed under et konstant stigende pres med HR, der presser ledere og akademikere til at investere uafhængigt og selvstændigt i udviklingen af færdigheder gennem træning og uddannelse, ofte uden for arbejdstiden. Ledere og akademikere presses til at sikre sig selv individuelt mod fyringer ved at investere i træning og uddannelse, og færre og færre virksomheder investerer i hensigtsmæssige rammer for træning og uddannelse.

Fagforeninger konfronteres med spørgsmål fra medlemmer om karriereplanlægning, skiftende job og løn- og karriererådgivning. Degraderinger og pres om at arbejde til lavere lønninger er problemstillinger, som ledere og akademikere ofte også står over for.

Variable aflønning og frynsegoder: gennemsigthed og sikkerhed

Vi ser en tendens inden for arbejde uafhængigt af tid og sted, hvor resultaterne er mere vigtige end de arbejdede timer. I flere og flere virksomheder og organisationer er vurderingen af den leverede præstation og/eller ansattes funktion forbundet med løn, afskedigelse eller forfremmelse. Fagforeningen vil gøre klogt i at kende disse vederlagstendenser og udvikle en strategi i forbindelse hermed. I mange virksomheder finder møder sted med henblik på at bedømme eller vurdere ledere og akademikers resultater, funktion og udviklingsmuligheder.

Fagforeninger er traditionelt ikke fortalere for en resultatbaseret aflønning, da det øger presset på ansatte, idet der altid er risiko for subjektivitet og tilfældighed, og på grund af risikoen for at kollegiale arbejdsrelationer undermineres. Vi har også lagt mærke til flere tilfælde, hvor resultatbaseret aflønningssystemer forbundet med en virksomheds mål misbruges for at spare omkostninger. Fagforeninger bør imidlertid være klar over, at der i mange virksomheder eksisterer forskellige former for resultatvurdering. Fagforeninger kan tilbyde gennemsigthed og retlig sikkerhed gennem kollektiv vejledning af ledere og akademikere. Manglen på klare mål og kriterier til måling af resultater er kilde til megen frustration blandt ledere og akademikere.

Firmabiler, firmapensioner, bonusordninger og ansattes andel i overskud er relaterede temaer, som jævnligt går igen. Ledere og akademikere ser især i krisetider deres (variable) kompensation og frynsegoder falde drastisk med det resultat, at de er lettere at mobilisere i forbindelse med kollektive forhandlinger.

Arbejdspres og -stress

Ledere og akademikere er ikke fremmede over for systematisk overarbejde og fleksibilitet. Alligevel er det ikke altid dem, der går efter et veldefineret job eller arbejdstimer, der skal registreres. Autonomi er én af jobbet's "frynsegoder", der delvist kompenserer for arbejdspresset. Mange ledere og akademikere balancerer ikke desto mindre lige på kanten af arbejdsstress, sammenbrud og depression. Selv topledere lider under arbejdspresset, arbejdsstress og den vanskelige balance mellem arbejde og privatliv. Diskussioner om en anti-stresspolitik, arbejdstimer og foranstaltninger til at opretholde ledere og akademikers tilgængelighed inden for forfremmelser er ikke en luksus.

Ensidige politikker - etiske chartre

Virksomheder opstiller fuldstændig ensidige "politikker" for pensionsbestemmelser, firmabiler, etiske regler etc. Personalet involveres ikke og fagforeninger høres ikke. Flere og flere ledere og akademikere ønsker involvering og social beskyttelse.

På grund af et stigende konkurrencepres og interessenters og topledelsens høje forventninger og top management må folk arbejde på grænsen af, hvad der er lovligt. Kontrahenter og arbejdsgivere undviger truende risici så meget som muligt, dækker sig ind under alverdens adfærdskodeks for deres ledere og akademikere. Så er det ikke svært at finde en syndebug.

I visse situationer finder ledere og akademikere det svært at handle inden for rammerne af fastsatte adfærdskodeks. Presset er ofte indirekte men altid til stede og har mange ansigter: spørgsmål fra en compliance officer, krænkelse af privatlivets fred, mistanke om interessekonflikt, stress. Sommetider er det mere direkte med tildeling af skyld, trusler om sanktioner - og kan endda føre til afskedigelse. **Ledere og akademikere skal balancere på en knivsæg på grund etiske adfærdskodeks og kampen mod korruption.**

8.5 Hvilken fagforeningstilgang for ledere og akademikere? Begyndelsen på en retningslinje

En opfordring til individuel service som et redskab til det kollektive forsvar af interesser

En opfordring til anerkendelse af en høringstilgang med militant forhandling og handling som sidste udvej

På trods af de mange problemstillinger i forbindelse med hvilke ledere og akademikere, der vil kunne drage nytte af fordelene ved et individuelt og kollektivt forsvar af deres interesser, er fagforeningsmedlemskab eller involvering sjældent tilfældet. I det følgende vil du finde enkelte retningspunkter og spørgsmål som en retningslinje til opbygning af en fagforeningsstrategi, der er målrettet ledere og akademikere:

1. **Er fagforeningens opgaver og kompetencer på virksomhedsniveau og andre niveauer** (hvilke arrangementer eksisterer for individuelle og kollektive konsultationer/forhandlinger?) vedtægtsmæssigt definerede og kan de lovligt gennemføres? **Er ledere og akademikers involvering lovligt defineret og styret af konventioner?** Da ledere og akademikere pr. definition ekskluderes fra høringer, skal de første trin tages her.
2. **Organisering af ledere og akademikers deltagelse: repræsentanter for ledere og akademikere spiller en vigtig rolle** i at slå bro over hullet mellem ledere og akademikere og fagforeningen. De kan profilere sig selv som kontaktpunkter for ledere og akademikere. Ideen her er at finde ledere og akademikere, der ikke blot er villige og i stand til det, men ligeledes klar til at være rollemodeller for andre virksomheder. Som en udvalgt leder eller akademiker bygger du broer mellem personale og topledelsen. Når dette baseres på fortrolighed, ærlighed, diskretion og respekt, kan man komme meget langt.
3. **Fagforeninger skal turde repræsentere ledere og akademikere, og tilpasse deres strukturer og tjenesteydelser.** Forskellige modeller er mulige og bestemmes efter vision og strategi. Mulige elementer for en integreret model af fagforeningsmedlemskab for ledere og akademikere:
 - ▶ **Plads og ressourcer for et specifikt leder- og akademikernetværk,** tjenesteydelser for og kommunikation med ledere og akademikere;
 - ▶ **Deltage i vedtægtsmæssig beslutningstagning** (rutinemanagement og nationalt udvalg; repræsentation i rådet);

- ▶ **Integreret fagforeningsoperationer på virksomhedsniveau, tydelig målretning af leder- og akademikermedlemmer via dedikerede leder- og akademikerdelegerede;**
 - ▶ Juridisk assistance og andre tjenesteydelser for alle medlemmer, herunder leder- og akademikermedlemmer (ikke en separat kreds).
4. Accepterer fagforeninger en høringstilgang for ledere og akademikere? "Høring hvis muligt, forhandling og handling hvis nødvendigt." Og hvordan er denne tilgang relateret til tilgangen henvendt til arbejdstagere? Fagforeninger bliver nødt til at investere i samarbejds-, udvekslings- og kommunikationsmodeller for at tilgodese begge strategier.
 5. **Leder- og akademikeraktivister** er nødt til at spille et hårdt og korrekt spil. Fagforeninger skal stræbe efter en fagforeningsprofil for delegerede for ledere og akademikere, der afskiller sig fra **virksomheders ledelsesorganer**, og som er tættere på arbejdsgiverne og ikke kun interesseret i egne interesser eller interesserne for deres faglige eller funktionsmæssige gruppe. Dette er ikke op til os. At være en leder- og akademikeraktivist er ikke altid en velsignelse for din karriere. Topledelsen vil aldrig sige dette ligeud, men leder- og akademikermedlemmer fornemmer, at deres karrieremuligheder indskrænkes. At vælge fagforeningen er et velovervejede valg. På den anden side kender vi også til eksempler på leder- og akademikerdelegerede, der er blevet forfremmet.
 6. **En diskret** tilgang er af 'største betydning' for en leder- og akademikeraktivist. Alt, hvad der fortæller til en leder- og akademikerdelegeret, er fortroligt. Ledere og akademikere vil generelt udelukkende henvende sig til fagforeningen, når de har meget konkrete spørgsmål. Nogle gange har de

TRAN-MAPS konference, Paris



- hørt eller læst noget, som de ønsker flere **informationer** om.
7. Fagforeninger er først og fremmest nødt til at positionere sig selv som **mellemmænd eller interesseforsvarer** i forbindelse med afskedigelser og muligvis forsvare medlemmer i arbejdsretten. Hvert år opnår fagforeninger tusindvis af euro i kompensation til deres medlemmer. De burde understrege dette noget mere.
 8. At sætte fokus på uretfærdighed virker ligeledes med ledere og akademikere. Tydelige tilfælde af uretfærdighed er en konstant udløsende faktor, der får ledere og akademikere til at kontakte en fagforening og personligt skride til handling. Fagforeninger bør hele tiden have dette in mente og udnytte det. Det kan ikke antages, at ledere og akademikere har et socialt mind-set.
 9. I en tid med stigende digitalisering er anvendelsen af **IT-kommunikation og sociale medier** med ledere og akademikere vigtig. De nye muligheder med it-programmer, som en del af et moderne servicetilbud, er endnu ikke blevet undersøgt til bunds. Individuel og **personlig kontakt** er ikke desto mindre stadig vigtig.
 10. Udover dette bør fagforeninger ligeledes fokusere på **konstruktive, skræddersyede tjenesteydelser**, herunder fremme af karrierer (pensionsbestemmelser, balancegang mellem arbejde og familie, karriereudvikling) for ledere og akademikere og ikke begrænse deres tilbud til problemsituationer og kollektiv handling.
 11. **Unge ledermedlemmer tænker** i starten af deres karriere, at de ikke har / vil få brug for en fagforening. De ser den kollektive kamp for solidaritet eller ansattes rettigheder som noget meget fjernt. I TV ser de kun billeder af ansatte, der strejker eller deltager i kampanjer. Fagforeninger bør investere i et mere moderne image, investere i unge, før de afslutter deres uddannelser, og tiltrække dem via individuelt skræddersyede tjenester. Kontakt med studerende viser, at der er mere forståelse, end der ses i medierne. Fagforeninger er ligeledes nødt til at lære, hvordan de skal håndtere medierne og investere mere inden for dette område. Leder- og akademikerdelegerede i virksomhederne kan ligeledes gøre en forskel ved at kontakte unge leder- og akademikermedlemmer og overbevise dem om vigtigheden af fagforeningen som en sikkerhedsforanstaltning.

8.6 "Sådan organiseres ledere og akademikere"

Forhindringer og løftestænger for ledere og akademikere, der melder sig ind i fagforeninger

Fagforeninger reflekterer over de mulige årsager til, at ledere og akademikere tøver med at melde sig ind i en fagforening, og over hvordan de kan få bugt med dem.

Skadede karriereudsigter ses ofte som én af hovedårsagerne til, at nogle akademikere

eller ledere tøver med at melde sig ind i en fagforening. En mulig måde at overvinde dette problem på er uddannelse for at punktere myten ved at give eksempler på fagforeningsrepræsentanter og ledere og arbejde med rollemodeller via kommunikation og (sociale) medier. Erfaringer viser, at arbejdet med ledere og akademikere som rollemodeller hjælper med til at overbevise andre ledere og akademikere og spreder budskabet om, at ledere og akademikere tilvælger fagforeninger. Det kan være en god idé endda at anvende virksomheder som rollemodeller, hvor den sociale dialog ikke er til skade for virksomheden, og understrege, at det kan være en win-win-situation for både ansatte, ledere og akademikere og arbejdsgivere. Ikke desto mindre udnytter arbejdsgivere fuldt ud, at de kan sprede budskabet om, at en indmelding i en fagforening er til skade for ens karriereudsigter. At være bevidst om dette problem og ærlig over for ledere og akademikere hjælper med til at træffe valg med fuld bevidsthed om konsekvenserne.

Fagforeningernes image med håndens arbejder er et ofte citeret problem, der er til skade for en attraktiv fagforening for ledere og akademikere. Det gammeldags image er helt sikkert et spørgsmål om tjenesteydelser. For at overvinde denne hindring må fagforeningen genoverveje deres tjenesteydelser og faciliteter for leder- og akademikermedlemmer på en kreativ og innovativ måde. Der blev blandt andet foreslået: træningskurser for ledere om coaching af ansatte på en støttende men ikke kontrollerende måde, kurser om ansvarlig social ledelse, livslang læring, informationer om mobilitets- og migrationsmuligheder. Fagforeninger kan arbejde sammen med andre institutioner for at udvide omfanget af deres tjenesteydelser. Det er mere end

Eduardo Chagas



nødvendigt at udarbejde specielle tjenesteydelser for ledere og akademikere og som følge deraf sprede informationer om disse tjenesteydelser.

Men allerførst er det vigtigt at fokusere på lederne og akademikere og spørge dem, hvad de forventer af en fagforening. Det kan være en god idé at gøre dette i samarbejde med et akademisk forskningsteam. Der findes allerede en del forskningsmateriale, der fortæller os, at vi skal fokusere på specifikke målgrupper og udvikle specifikke tjenesteydelser.

Problemstillingen med det gammeldags image er forbundet med billedet af håndens arbejder. En måde at overvinde dette på er at genoverveje tonen i kommunikationen såvel som kommunikationsmåden. Det sociale medie er et stærkt medie. Fagforeninger er nødt til at gøre brug af dem. Det er nødvendigt at udarbejde en strategi for, hvordan forskellige muligheder til fremme af et budskab kan bruges på en moderne måde. Tonen forbliver imidlertid en udfordring. Spørgsmålet om tone er særligt vigtigt for ledere og akademikere med hensyn til medlemskab på en fortrolig måde, i forbindelse med forhandling og kampagner.

Ledere og akademikere er veluddannede og er ofte overbeviste om, at de ikke har brug for nogen som helst form for bistand. Fagforeninger ved af erfaring, at det at kende til sine rettigheder ikke er ensbetydende med eller en garanti for, at du bliver repræsenteret på arbejdspladen eller ved en arbejdsret. Det er igen nyttigt at kommunikere om virkeligheden ved at vise tilfælde og gøre brug af ledere og akademikers erfaring i publikationer, i medierne og fra arbejdspladsen.

Ledere og akademikere har nemt ved at melde sig ind i en fagforening, når de har haft positive oplevelser i deres ungdom. En tilgang, hvor fagforeninger repræsenteres i løbet af skole- eller universitetstiden som en moderne organisation, som man kan drage nytte af på individuel og kollektiv vis, er fordelagtig for fagforeningens image. Når denne tilgang omfatter en præsentation af de tjenesteydelser, der fremmer udviklingen af nye unge højtuddannede på arbejdsmarkedet, er det endda straks til fordel for fagforeningen.

Endnu mere fundamental er det faktum, at organisering ikke længere betragtes som en del af en live eller human attitude, i modsætning til arbejdsgivernes velovervejede og (ikke mindst) de europæiske beslutningstagere strategi om at gennemføre en entrepreneurship-attitude fra barndommen. Nogen har det indtryk af fagforeninger, at de dræber lederes, akademikers og alle ansattes iværksætter. For at overvinde den hindring er fagforeninger nødt til at overveje en langsigtet strategi til at få social adfærd tilbage som en prioritet. Fagforeninger kan vise, at sociale aspekter går sammen med socialt og miljømæssigt ansvarlig og konkurrencedygtig forretning.

Fagforeninger mangler stadig evnen til at udbrede deres arbejde i overenskomstforhandlinger for således at tiltrække flere ledere og akademikere. Det vil være nødvendigt at indgå aftaler og fortrinsvis inkludere dem i kollektive overenskomster til fordel for ledere og akademikere. Det er ydermere et spørgsmål om opfattelsen af ledere og akademikere. Fagforeninger er nødt til at bevise, at kollektive overenskomster for ledere og akademikere går hånd i hånd med ledere og akademikers jobansvar, der ret ofte ikke betragter sig selv som værende en modsætning til fagforeningernes mål og aktiviteter. For eksempel arbejdstilrettelæggelse som fjernarbejde eller arbejde fra

hjemmet.

Den økonomiske krise må opfattes som en løftestang til at tiltrække ledere og akademikere. Ledere og akademikere lider under et fald i lønninger, personalenedskæringer, arbejdspress og stressrelaterede problemer, økonomiske krak (omstruktureringer og konkurser). Fagforeninger bør drage meget større fordel af den økonomiske krise: publikationer om resultater, arbejde med rollemodeller og eksempler på ledere og akademikere, der oplever den positive effekt af fagforeninger i deres virksomheder. Fagforeninger bør ligeledes investere i styrkelsen af organiseringen af arbejdstagere, der ikke er fagligt organiserede, især ledere og akademikere. Denne strategi bør gå hånd i hånd med tilpassede medlemsgebyrer.

Konklusioner

Anerkendelsen af ledere og akademikere varierer fra land til land. I nogle lande anerkender fagforeninger nemt akademikere og ledere på mellemniveau. Der findes faglige organisationer, der stadig tvivler på, om ledere bør blive fagforeningsmedlemmer, om det overhovedet er muligt, og om de kan bidrage til fagforeningen.

Fagforeninger har brug for at ændre deres indstilling på højt niveau. Velmenende ideer og en veldefineret rekrutteringsstrategi, der fokuserer på ledere og akademikere, er dømt til at fejle, hvis fagforeningsledere og nøglepersoner, der spiller en vigtig rolle i beslutningstagningsprocesser og ressourcer, ikke gøres opmærksomme på vigtigheden af at have ledere og akademikere i fagforeninger.

Om fagforeninger er klar til at tage hånd om ledere og akademikere afhænger af, hvordan de opfatter ledere og akademikere, og i hvilken grad de er opmærksomme på hindringer og løftestænger til at tiltrække dem. Når disse hindringer er tydelige, når løftestængerne er tydelige, er det blot et spørgsmål om at omsætte dem til en stærk rekrutteringsstrategi.

En betydelig del af en handlingsplan består i at være klar omkring definitionen af ledere og akademikere. Ofte er det ikke specifikt defineret, hvem vi taler om. Udover ledere findes der en lang række af akademikere og ledere på lavere niveauer, der ofte er meget lettere at motivere til at melde sig ind i en fagforening. Definer og kortlægning af ledere og akademikere, hensyntagen til den lovmæssige kontekst såvel som lande- og virksomhedskontekst er en god begyndelse.

En fagforeningsrekrutteringsstrategi, der tiltrækker og rekrutterer ledere og akademikere omfatter arbejde på forskellige niveauer:

- ▶ Enkommunikationsstrategi, der tager hensyn til unge kommunikationsmåder med stort potentiale, der gør brug af leder- og akademikerrollemodeller og sociale medieredskaber. En kommunikationsstrategi, der tager hensyn til en tilpasset og forbedret tone, der undgår at sætte ledere og underordnet personale samt ledere og akademikere op mod hinanden;
- ▶ Udarbejdelse af innovative og aktuelle tjenesteydelser til den nye arbejdsverden

for at styrke ledere og akademikers position på arbejdsmarkedet. Ved at tilbyde forskellige slags tjenesteydelser kan fagforeninger være relevante i gode såvel som dårlige tider som en strategi til tiltrækning og fastholdelse af ledere og akademikere;

- ▶ En rigtig social dialog med ledere og akademikere og til gavn for ledere og akademikere, en overenskomstforhandlingsproces og kollektive overenskomster, der udvider områder for at tiltrække flere ledere og akademikere og for at overbevise dem om værdien af en kollektiv social strategi;
- ▶ Arbejde for at gøre fagforeninger synlige og attraktive for unge studerende og kandidater. Arbejde mod et livslangt partnerskab og en positiv attitude;
- ▶ Arbejde sammen med arbejdsgivere for at overbevise dem om en win-win-situation i forbindelse med social dialog med ledere og akademikere;
- ▶ Fagforeninger er nødt til at investere i ledere og akademikere ved at give dem en rigtig plads i fagforeningen og ikke adskille ledere og akademikere fra andre arbejdstagere, men udbygge et fortroligt forhold og drage fordel af deres position i virksomheden til at ændre politikker på en mere ansvarlig måde;
- ▶ Benytte sig af udviklingerne og tendenserne, idet den økonomiske krise er en mulighed for at vise, hvad en fagforening kan betyde i forbindelse med beskyttelse af ledere og akademikere og hjælpe dem med at styrke deres position på arbejdsmarkedet. Hensyntagen til behovet for at tiltrække og tilknytte arbejdsløse arbejdstagere, da også ledere og akademikere kan ende i denne situation.

9. KONKLUSIONER OG ANBEFALINGER

Da ETF ved dets kongres i 2005 besluttede at åbne en ny front for det specifikke arbejde med ledere og akademikere, tog det lidt tid at forklare behovet for at adressere denne specifikke gruppe af arbejdere for nogle af medlemmerne i transportsektoren. MASTER-projektet, der er finansieret af Europa-Kommissionen, og som løb mellem 2006 og 2008, tilvejebragte det nødvendige bevis på, at andelen af ledere og akademikere blandt transportarbejdere er vokset støt i de seneste år, og alt indikerede, at denne trend ville blive bekræftet i de kommende år. Projektet viste sig desuden, at et flertal af ETF-tilsluttede organisationer ikke var klar over disse arbejderes specifikke forhold og behov, hvilket derved gjorde det muligt for 2009-kongressen at støtte det arbejde, der var blevet gjort hidtil af ETF leder- og akademikerarbejdsgruppen, og bekræfte, at der skulle arbejdes videre herpå. Da 2013-kongressen fandt sted, var TRAN-MAPS-projektet, der ligeledes er finansieret af Europa-Kommissionen, allerede under vejs, og Kongressen kunne igen bekræfte, at dette var en prioritet i forbindelse med organiseringen af arbejdsstyrken i alle de sektorer, som ETF repræsenterer.

TRAN-MAPS udgjorde virkelig en mulighed for, at det indledende netværk af få fagforeninger, der viste en interesse i at fremme leder- og akademikeraktiviteter inden for ETF, kunne levere et gennemført projekt, der frembringer konkrete materialer, som forhåbentlig vil bistå hele ETF-medlemskabet med at forbedre deres opfattelse af og tjenesteydelser til ledere og akademikere.

Den udvidede og vedvarende deltagelse af fagforeningsrepræsentanter i TRAN-MAPS-aktiviteterne var allerede et først trin på vejen mod at udvide netværket af ETF ledere og akademikere. Mange kom for første gang og roste aktiviteternes indhold. Andre blev i stand til at videreudvikle deres egne interne strategier baseret på den erhvervede viden og erfaringsudvekslingen. Og andre følte sig også berigede af muligheden for at tiltrække mennesker til en front, som deres fagforeninger allerede håndterede, ofte på isoleret vis.

De specifikke rapporter, som fremkom efter diskussionerne i de forskellige workshops om arbejdstid- og byrde, unge kandidater, kvindelige ledere og akademikere, ansvarlig europæisk ledelse, kriminalisering, hvordan organiseres ledere og akademikere, er anvendelige redskaber i forbindelse med ETF-medlemskabets daglige arbejde. De er samlet i en brochure, der er oversat til forskellige sprog og vil bistå vedtagelsen af dedikerede strategier for bedre fagforeningsrepræsentation, forbedret social dialog og flere bæredygtige virksomheder på tværs af EU og i resten af verden. Den erfaring, der er erhvervet af de europæiske transportfagforeninger, vil ligeledes komme de, der er repræsenteret i den udvidede familie, som består af det Internationale Transportarbejderforbund, til gode.

Selv om dette projekts resultater primært adresserede ETF-medlemskabet, er der et antal af nøglebeskeder, som kun vil bære frugt, hvis de kan deles og gælde for transportansatte. ETF indgår på nuværende tidspunkt i syv sektorielle sociale dialogkomitéer (SSDC), navnlig inden for vejtransport, jernbaner, maritimtransport, fiskeri, havne, indre vandveje og civil luftfart. Projektet har særligt fokuseret på de mulige måder for en inklusion af disse spørgsmål i de bredere sektorielle diskussioner. Dette resulterede i forslaget om, at alle ETF SSDC-delegationer mindst integrerer én repræsentant fra netværket af ETF-ledere og akademikere, der, så vidt det er muligt, sikrer inklusionen af leder- og akademikerrelaterede emner i SSDC's årlige arbejdsprogrammer. De førnævnte rapporter udgør et godt grundlag for tilgangen til arbejdsgiverrepræsentanterne i de forskellige sektorer, så de kan identificere, hvor de skal starte. ETF's politiske sekretærer vil ligeledes opfordre til at inkludere leder- og akademikerproblemstillinger blandt deres arbejdsprioriteter på alle fronter. Især problemstillingerne i forbindelse med ansvarlig europæisk ledelse, kriminalisering og ligestilling mellem kønnene kan let passes ind i nogle af de igangværende arbejdsprogrammer eller blive omdrejningspunktet for fælles projekter for arbejdsmarkedets parter. ETF har allerede været involveret med sine modparter i social dialog vedrørende projekter, såsom arbejdsrelateret stress ved jernbaner, chikane og mobning inden for maritim transport, kvinders beskæftigelsesegnethed inden for jernbaner osv.

Det er vigtigt at understrege, at en bedre involvering af ledere og akademikere i fagforeningsarbejdet ligeledes kan vise sig at være en merværdi for virksomhederne, hvad angår social dialog og social fred.

På den anden side vil ETF-sekretariatet foreslå ETP's præsident og ledelseskomiteen at inkludere et punkt, der er dedikeret ledere og akademikere, og udfaldet af TRAN-MAPS-projektet i drøftelserne, næste gang ETF's eksekutiv komité (EC) mødes, hvilket er i november 2014. Medlemmer af projektets styringsgruppe vil blive inviteret til dette møde, således at ikke kun udfaldet af projektet fremhæves, men så EC ligeledes indgår i drøftelserne om behovet for en mere målrettet tilgang til den voksende gruppe af akademikere og ledere inden for transportarbejdsstyrken.

10. TAKKEORD

Dette TRAN-MAPS-projekt, som publikationen foran dig er det endelige resultat af, havde ikke kunnet lade sig gøre uden de involverede organisationer og eksperters dyrebare assistance og ekspertise.

For det første vil jeg gerne takke EUROCADRES, HK Trafik & Jernbane og Oficiaismar, de tre partnere, der bidrog til projektet fra starten med administrativ og logistisk støtte og delte deres erfaringer med hensyn til målretning af og forståelse for ledere og akademikere. Det er hovedsageligt takket være partnernes engagement i projektet, at møderne, seminarerne, workshops og den organiserede konference for alle ETF-tilsluttede organisationer har været stor en succes blandt deltagerne.

For det andet vil jeg gerne sige tak til eksperterne for den viden og tid, som de har dedikeret alle projekteventene og det foreliggende dokument. Alle de tekster, der er anvendt i forbindelse med aktiviteterne, og som er samlet her, er skrevet af Andreas Hasle (HK Trafik & Jernbane), Carlo Parietti (EUROCADRES), Charles Boyle (Nautilus International), James Mitchell (Unite the Union), Kia Regnér (EUROCADRES), Ludo Vekemans (EUROCADRES), Michel Patard (CGT), Sandra Vercammen (LBC-NVK) og Slavica Uzelac (EUROCADRES). Alle eksperterne har været meget generøse med at dele deres erfaringer, ekspertise og netværk til gavn for ETF og dets tilsluttede organisationer. Det har været en ren fornøjelse at arbejde sammen med dem alle gennem de seneste par måneder, og jeg ser frem til fremtidige lejligheder, hvor samarbejdet vil kunne fortsætte.

Jeg vil endelig gerne takke de ETF-tilsluttede organisationer for deres aktive bidrag i løbet af projektet, ETF-personalet for deres uforbeholdne støtte med dets implementering og Europa-Kommissionen for at sikre adgang til de nødvendige midler. Det er udelukkende takket være den kombinerede indsats fra alle ovennævnte parter side, at et mere socialt Europa med tilstrækkelig opmærksomhed på alle arbejdstagere, det være sig ledere eller underordnet personale, kan komme inden for rækkevidde.

Eduardo Chagas

ETF-generalsekretær

Juni 2014



European Transport Workers' Federation

Galerie Agora,
Rue du Marché aux Herbes 105, Boîte 11
B - 1000 Brussels
BELGIUM

Tel: +32 2 285 46 60

Fax: +32 2 280 08 17

etf@etf-europe.org

www.etf-europe.org

Project partners



With the financial support of
the European Commission