

Tillidsvalgte og grøn omstilling af arbejdspladser

Viden, analyser og perspektiver til fremtiden



Malene Friis Andersen

Udarbejdet af: Malene Friis Andersen, Ulrik Gensby og Christian Uhrenholdt Madsen

Maj 2024

Tillidsvalgte og grøn omstilling af arbejdspladser

Udarbejdet af: Malene Friis Andersen, Ulrik Gensby og Christian Uhrenholdt Madsen

Udgiver: TeamArbejdsliv / Malene Friis Andersen / DM Fagforening

© TeamArbejdsliv / Malene Friis Andersen

Maj 2024

Bedes citeret: Andersen MF, Gensby U, Madsen CU. (2024) Tillidsvalgte og grøn omstilling af arbejdspladser: Viden, analyser og perspektiver til fremtiden. Rapport DM Fagforening, København (91 sider).

Figurer bedes anvendt med kildehenvisning: Malene Friis Andersen og TeamArbejdsliv

INDHOLDSFORTEGNELSE

Forord	4
Indledning	6
Formål	6
Baggrund	7
Tillidsvalgtes rolle og påvirkningsmuligheder	7
Projektdesign	8
Metode og fremgangsmåde	8
Resultater	10
DEL 1: Viden om grøn omstilling som organisatorisk forandringsproces	10
Regulering og initiativer til udvikling af grønne virksomheder	10
Den grønne omstilling og fællesskabet - hvad er opbakningen, og hvor er sprækkerne?	19
Klimakrise og den mentale sundhed - hvordan påvirker den os, og hvordan bliver de mentale konsekvenser et anliggende for arbejdspladser og de tillidsvalgte?	23
Inddragelse af virksomheden i arbejdet med grøn omstilling	29
Hvad blev der af medindflydelsen, og hvordan kan tillidsvalgte sikre medindflydelse og meningsfuld grøn omstilling fremadrettet?	34
DEL 2: Udfordringer og muligheder for tillidsvalgtes arbejde med grøn omstilling og konsekvenserne på arbejdspladsen	40
Forandringer af arbejde og relationer: erfaringer og perspektiver	41
Tre motiver for at engagere sig i den grønne omstilling	46
Involvering af medarbejderne i den grønne omstilling	48
Tillidsvalgtes forskellige inddragelsesmuligheder og roller	52
Erfaringer med inddragelse af TR i det grønne forandringsarbejde	53
TR's rolle i grøn omstilling - en balance mellem en reaktiv og proaktiv tilgang	57
Det lange lys: Hvad så, når de lavthængende frugters tid er forbi?	62
Det grønne Guldlok-princip og mulige spillover-effekter?	63
AMR's betydning og rolle i grøn omstilling på arbejdspladsen	65
Ledernes samspil med tillidsvalgte om grøn omstilling	69
Medarbejderinddragelse på tre grønne arbejdspladser (case-eksempler)	74
Sammenfatning af Del 1 og 2	80
Referencer	83
DEL 3: Perspektiver og opmærksomhedspunkter til inspiration for DM og tillidsvalgte	86
Syv punkter til inspiration for DM's løbende arbejde med at opkvalificere, motivere og mobilisere tillidsvalgte til at samarbejde om grøn omstilling af arbejdspladser	94

FORORD

Det stigende fokus på grøn omstilling i samfundet og de mange investeringer i grøn infrastruktur skaber både nye krav og nye muligheder for os alle. Krav og muligheder, der uomtvisteligt vil udfordre vores gøremål og adfærd – også i arbejdslivet. Det vi “plejer” at gøre i vores arbejde, vores opgaveløsning og med vores prioriteringer vil ændre sig. Ændringerne er allerede begyndt på arbejdspladserne – nogle steder mere end andre. Men hvad betyder klimakrisen og den grønne omstilling for de ansatte og deres arbejdsmiljø, og hvad er de tillidsvalgte muligheder og rolle i alt dette? Det er afgørende at være på forkant og give begyndende svar herpå. Det er et spørgsmål om tid, for klimaændringerne og den grønne omstilling sker allerede omkring os. Om vi vil det eller ej.

Den grønne omstilling sker nu og har allerede bevågenhed hos mange ledere og medarbejdere. På arbejdspladsen udføres hver dag store og små klimahandlinger i forsøget på at implementere og omsætte de grønne tiltag og investeringer i praksis. Nogle klimahandlinger sker i kraft af udefrakommende regulering og lovgivning, formelle beslutningsprocesser og udvikling af klimastrategier og klimahandlingsplaner, mens andre sker mere uformelt i de daglige gøremål og i opgaveløsningen på arbejdspladsen.

Fælles for både de formelle og uformelle beslutninger og handlinger er, at vi behøver arbejdspladser og tillidsvalgte, som har viden og kapacitet til at træffe de rigtige beslutninger, og som formår at understøtte de nødvendige handlinger, så de grønne strategier, investeringer og løsninger kan bringes i spil til gavn for vores arbejdsliv og klima.

Det kræver imidlertid, at der på arbejdspladserne sker en prioritering og vedligeholdelse af dialogen om grøn omstilling, og at man formår at tænke i nye baner om fx produktionsforhold, rammer for opgaveløsning, nye ressource- og risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø samt involvering af de ansatte. Den grønne omstilling må ikke blive et anliggende forbeholdt ledelsen eller noget, der udelukkende drøftes af professionelle på et isoleret ESG-kontor.

Den grønne omstilling kræver involvering af tillidsvalgte og medarbejdere, da den for mange virksomheder indebærer indførelse af nye teknologiske løsninger, nye arbejdsprocesser, nye opgaver og ændrede samarbejdsrelationer. Den kan desuden stille krav om nye kompetencer hos både ledere og medarbejdere og vil således også ofte indebære organisatoriske forandringer.

En styrke ved den danske model er netop traditionen for samarbejde og muligheden for at gå i dialog om fælles løsninger på arbejdspladsen. Her spiller både tillidsvalgte og ledelsesrepræsentanter i samarbejdssystemet en afgørende rolle. Men i hvor høj grad anvender vi potentialer i den danske model som løftestang for den nødvendige grønne omstilling?

Nærværende undersøgelse og rapport er igangsat for at undersøge den grønne omstilling på arbejdspladserne fra de tillidsvalgtes og ledernes perspektiv. Vi tror på, at vi skal medtænke de tillidsvalgte i den grønne omstilling på arbejdspladserne, fordi de kender arbejdsopgaverne, har tætte relationer til kollegaer og viden

om, hvor barriererne konkret opstår, og hvilke mulige løsninger der kan være. Samtidig eksisterer der kun sparsom viden om, hvordan virksomhederne medtænker medarbejderinddragelse i den grønne omstilling.

I perioden november 2022 til maj 2024 har DM - Fagforening taget initiativ til og understøttet arbejdet med den første danske undersøgelse af tillidsvalgtes rolle og muligheder i arbejdet med grøn omstilling af arbejdspladser.

Nærværende rapport, "Tillidsvalgte og grøn omstilling af arbejdspladser", giver en ramme til at forstå den grønne omstilling som en forandringsproces og beskrive, hvilke tendenser og udviklingsmuligheder den grønne omstilling af arbejdspladser kan medføre for medarbejderindflydelse og det psykiske arbejdsmiljø. Analysen præsenterer en række udfordringer og muligheder ift. tillidsvalgtes rolle, påvirkningsmuligheder samt formelle og uformelle påvirkningsarenaer i den grønne omstilling - både i forhold til samarbejdet med ledelsen og medarbejderne samt selve opgaveløsningen.

Rapporten supplerer "DM's arbejdsprogram 2022-2025" og udbygger protokollat om medarbejderinddragelse i grøn omstilling på statslige arbejdspladser, hvor manglen på viden om medarbejderinddragelse i grøn omstilling og strategier til at fremme et godt samspil mellem ledere og medarbejdere om grønne løsninger på arbejdspladsen blev fremhævet som et centralt fokusområde.

Det er håbet, at vi med denne rapport bidrager med ny viden, som kan kvalificere dialogen om grøn omstilling på arbejdspladsen og sikre medindflydelse på måske en af vor tids vigtigste dagsordener. Undersøgelsesteamet har bestået af forsker, ph.d. og selvstændig organisationspsykolog Malene Friis Andersen, forskningschef, ph.d. og partner Ulrik Gensby (projektleder), TeamArbejdsliv, og seniorforsker, ph.d. og partner Christian Uhrenholdt Madsen, TeamArbejdsliv.

Undersøgelsen har været fulgt af en følgegruppe fra DM - Fagforening bestående af teamchef Gitte Grønkær Svendsen og arbejdsmiljøkonsulent Søren Bjerregaard Kjær, som har læst rapportudkast igennem og bistået med værdifulde input undervejs i projektudviklingen og i skriveprocessen.

Desuden har en række DM tillidsvalgte - som deltog på DM Årsmøde 2022 og 2023 - været involveret i undersøgelsens startfase og præsentation af de foreløbige resultater med det formål at komme med input til det igangværende arbejde.

Der skal derfor lyde en særlig stor tak til alle de DM-tillidsvalgte, som har engageret sig i undersøgelsen og bidraget med uvurderlig viden om deres erfaringer med at arbejde med den grønne omstilling og konsekvenserne på arbejdspladsen, og også en stor tak til de ledermedlemmer af DM, som har deltaget i interview. Uden jer havde der ikke været nogen rapport og resultater at arbejde videre med.

Valby, maj 2024

INDLEDNING

Dette projektinitiativ er igangsat af DM – Fagforening for akademikere i samarbejde med selvstændig psykolog og arbejdslivsforsker Malene Friis Andersen og Team-Arbejdsliv ved forskningschef Ulrik Gensby og seniorforsker Christian Uhrenholdt Madsen. Motivationen bag initiativet er at etablere en platform til at engagere tillidsvalgte og medarbejdere i den grønne omstilling på arbejdspladsen samt at udvikle nytænkende veje til at understøtte tillidsvalgte i at facilitere og motivere til god dialog om de forandringer, den grønne omstilling initierer.

Formål

I dette projekt sætter vi fokus på tillidsvalgtes rolle og muligheder i den grønne omstilling af arbejdspladser. Projektet er gennemført i perioden november 2022 til maj 2024.

Formålet er at indsamle viden og give inspiration og perspektiver, der ruste de tillidsvalgte til at håndtere de forandringer, som følger af nye grønne tiltag på arbejdspladsen. Fokus er især på de udfordringer og muligheder, tillidsvalgte oplever i forbindelse med deres rolle og virke på arbejdspladsen, og deres muligheder for at engagere medarbejdere i den grønne omstilling.

Med rapporten håber vi at understøtte samarbejdet om den grønne omstilling som organisatorisk forandringsproces og tænke den sammen med de tillidsvalgtes rolle, så de på én gang kan sikre medarbejderinddragelse, udvikle kvaliteten i opgaveløsningen og styrke det psykiske arbejdsmiljø for medarbejdere og ledere.

Denne rapport sammenfatter en praksisrettet vidensoversigt med resultaterne af en barriere- og mulighedsanalyse samt en række perspektiver og opmærksomhedspunkter til videre inspiration. Projektet har været guidet af følgende delmål:

1. At afdække og koble viden om den grønne omstilling med viden om psykisk arbejdsmiljø, organisatoriske forandringer og medarbejderinddragelse.
2. At skabe et fælles sprog og en referenceramme for de nye udfordringer, dilemmaer og muligheder, som klimakrisen og arbejdspladseres grønne omstilling kan føre med sig for trivsel, arbejdsfællesskab og opgaveløsning.
3. At identificere barrierer og handlemuligheder for tillidsvalgte i forhold til at engagere medarbejderne og samarbejdet med ledelsen om den grønne omstilling på fair, motiverende og trivselsfremmende måder.

Med rapporten ønsker vi at invitere læseren til at reflektere sammen med os og involvere sig i læsningen bl.a. ved hjælp af illustrative case-eksempler og fremhævede figurer.

Rapporten kan anvendes som inspiration til DM – Fagforening i forhold til at klæde de tillidsvalgte på med viden og inspiration til handling, fx gennem kompetenceudvikling, vejledning og rollemodeller, og spille sammen med igangværende kurstilbud og efter- og videreuddannelse, evt. som overbygning/onlinekurser.

BAGGRUND

Den grønne omstilling har aktuell politisk bevågenhed – også på den enkelte arbejdsplads. Stadig flere virksomheder tager udgangspunkt i EU's nye krav til ESG-rapportering og FN's verdensmål med relation til bæredygtighed, mens de lægger strategier for den grønne omstilling. Det afspejler det stigende fokus på grøn omstilling i samfundet generelt, og mange arbejdspladser arbejder allerede aktivt og målrettet med grøn omstilling¹ (Tænk tanken Mandag Morgen 2022). En udvikling, der også tager fart i takt med energikrisens (økonomiske) konsekvenser.

De første skridt ift. samarbejdet om grøn omstilling på arbejdspladserne er allerede taget, da grøn omstilling var en del af OK21 på både det statslige og det kommunale område (se bl.a. Samarbejdssekretariatet 2021). I "DM' Arbejdsprogram 2022-2025" er grøn omstilling et af de centrale punkter – herunder fremme af grøn omstilling på arbejdspladserne. Et andet lige så centralt tema i arbejdsprogrammet er "Bedre arbejdsmiljø og gode forhold" for DM's medlemmer (DM – Fagforening 2022).

Fra forskningen ved vi, at medarbejderinddragelse er centralt for både udviklingen af fx ny teknologi og indførelsen af forskellige grønne ideer og løsninger (Abildgaard mfl. 2020; Hagedorn-Rasmussen mfl. 2021; Friis Andersen 2023). Vi ved dog endnu kun meget lidt om, hvad den grønne omstilling betyder for arbejdsfællesskabet, for nye og kendte risiko- og ressourcefaktorer i det psykiske arbejdsmiljø, for medarbejderinddragelse og den tillidsvalgtes rolle i alt dette. Der ligger et stort potentiale i at medtage medarbejdernes ideer til grønne tiltag og grønne forandringsprocesser (FH 2022).

Samtidig eksisterer der kun sparsom viden om, hvordan virksomhederne medtænker medarbejderinddragelse i den grønne omstilling, herunder tillidsvalgtes rolle (Busck 2005). Tillidsvalgte kan gøre det muligt at tage kollegerne med ind i de forandringer, som den grønne omstilling initierer. Det kræver imidlertid, at de tillidsvalgte klædes på med viden og inspireres til handling gennem fx kompetenceudvikling, vejledning og rollemodeller (Lorentzen & Remmen 2000).

Tillidsvalgtes rolle og påvirkningsmuligheder

Der er endnu ikke gennemført en praksisrettet vidensoversigt med fokus på samspillet mellem grønne ideer, psykisk arbejdsmiljø og medarbejderinddragelse, og der savnes viden om de konkrete barrierer der er for tillidsvalgtes rolle og påvirkningsmuligheder og indflydelsesarenaer (formelle og uformelle) i den grønne omstilling på arbejdspladsen.

Baggrunden for at afdække viden om området er en ambition om, at tillidsvalgte spiller konstruktivt og klogt ind i de forandringsprocesser, som vil opstå og være nødvendige på arbejdspladserne som følge af den grønne omstilling. Her kan de tillidsvalgte søge indflydelse og sikre medarbejdernes interesser i arbejdspladser-

¹ En analyse udgivet af Tænk tanken Mandag Morgen i samarbejde med Concito i juni 2022 konkluderer, at der i høj grad mangler kompetencer på arbejdspladserne til at understøtte den grønne omstilling.

nes grønne omstilling ved at spille ind med konkret viden fra medlemmernes hverdag om muligheder og barrierer i opgaveløsningen, arbejdsvilkårene og samarbejdet.

Ud fra forudsætningen om at grønne initiativer og omstillingstiltag på arbejdspladserne medfører konkrete forandringer i opgaveløsningen og arbejdsvilkårene for både medarbejdere og ledere, kan de tillidsvalgte have en afgørende mulighed for at påvirke medarbejdernes vilkår og arbejdsmiljø positivt, samtidig med at de har mulighed for at bidrage til at fremme den grønne omstilling.

Der findes ikke et samlet vidensgrundlag med fokus på krydsfeltet mellem grøn omstilling og arbejdsmiljø og de forandringer, det medfører, samt om de indflydelsesmuligheder, der opstår for medarbejdere og tillidsvalgte.

Det er derfor en central del af dette projekt at understøtte DM's muligheder for at opbygge en unik videnskapacitet og blandt tillidsvalgte at skabe viden om udfordringer og muligheder, gode case-eksempler samt inspiration, som kan styrke de tillidsvalgte til at indgå i dialoger og samarbejde om gode, konkrete grønne løsninger på arbejdspladsen.

PROJEKTDESIGN

Projektets afrapportering er struktureret i tre dele. Del 1 er gennemført som en praksisrettet vidensoversigt. Del 2 er gennemført som en kvalitativ analyse af udfordringer og muligheder med tre case-eksempler. Del 3 sammenfatter resultater fra de foregående dele i en række perspektiver og opmærksomhedspunkter, som kan give inspiration til videre udvikling og handling. Del 3 udgives ikke offentligt men indgår i DMs interne arbejde med at understøtte tillidsvalgte og udvikle tilbud til dem.

Metode og fremgangsmåde

Del 1: Vidensoversigt

Formålet med vidensoversigten er at etablere en ramme til at forstå den grønne omstilling som en forandringsproces og beskrive, hvilke tendenser og udviklingsmuligheder den grønne omstilling af arbejdspladser kan medføre for medarbejderindflydelse og det psykiske arbejdsmiljø. Vidensoversigten fokuserer på tre udvalgte vidensfelter med relevans for DM-tillidsvalgtes rolle og påvirkningsmuligheder i den grønne omstilling:

- 1) institutionalisering af grøn omstilling,
- 2) psykisk arbejdsmiljø og
- 3) medarbejderindflydelse.

Ved at sammenfatte viden fra de tre vidensfelter bliver det muligt at forstå samspillet og arbejde med nogle af de implikationer, den grønne omstilling af arbejdspladser har for organisationen og det psykiske arbejdsmiljø.

Del 2: Kvalitativ analyse af udfordringer og muligheder med case-eksempler

Analysen af udfordringer og muligheder er designet som en kvalitativ interviewundersøgelse for bedst muligt at afdække og belyse tillidsvalgtes rolle, påvirkningsmuligheder samt formelle og uformelle påvirkningsarenaer i den grønne omstilling - både i forhold til samarbejdet med ledelsen og med medarbejderne.

I alt 20 tillidsrepræsentanter (TR), 10 arbejdsmiljørepræsentanter (AMR) og 10 ledere har deltaget i undersøgelsen. Alle deltagere er interviewet om deres erfaringer med konkrete udfordringer og muligheder for, at tillidsvalgte kan initiere og påvirke den grønne omstilling samt de forandringsprocesser, som den grønne omstilling medfører. Forandringsprocesser, som kan påvirke DM's medlemmers trivsel, psykiske arbejdsmiljø og arbejdsopgaver.

Interviewpersonerne er identificeret som led i DM's Årsmøde 2023 for tillidsvalgte og rekrutteret i samarbejde med DM-projektgruppen. Deltagelse har været frivillig, og interviewpersoner har givet skriftligt samtykke til at medvirke i projektet. Alle interviewpersoner og citater er anonymiseret, og DM har ikke kendskab til, hvad enkeltpersoner har udtalt sig om. Alle interview er blevet udskrevet som kondenserede referater og bearbejdet af forskerne for videre analyse. Analysen er gennemført som en eksplorativ og tematisk analyse med brug af iterativ kodning og kategorisering af data.

Del 3: Sammenfatning af resultater i perspektiver og opmærksomhedspunkter

Sammenfatningen af resultaterne fra de foregående dele er gennemført som en tværgående syntese. Formålet er at indkredse en række perspektiver og opmærksomhedspunkter til god praksis og inspiration til handling.

Perspektiverne er målrettet tillidsvalgtes muligheder for at: a) præge udfordringer, muligheder og potentialer, b) sikre medindflydelse, c) navigere mellem forskellige roller og positioner, d) indgå i kompetenceskabende efter- og videreuddannelsesaktiviteter og e) blive endnu stærkere i at understøtte den grønne omstilling og de relaterede forandringsprocesser.

Opmærksomhedspunkterne er udviklet til inspiration for det videre arbejde med DM's grønne strategi for, hvordan tillidsvalgte kan præge og samarbejde om grøn omstilling af arbejdspladser.

RESULTATER

DEL 1: Viden om grøn omstilling som organisatorisk forandringsproces

Formålet med videnoversigten er at etablere en ramme til at forstå den grønne omstilling som organisatorisk forandringsproces, herunder hvordan grøn omstilling bliver en del af en virksomhedskontekst, og hvilke tendenser og udviklingsmuligheder hensynet til den grønne omstilling af arbejdspladsen medfører for medarbejderindflydelse og det psykiske arbejdsmiljø.

Udarbejdelsen af videnoversigten er baseret på tre udvalgte vidensfelter: 1) institutionalisering af grøn omstilling, 2) psykisk arbejdsmiljø og 3) medarbejderindflydelse. De tre vidensfelter bidrager til at synliggøre, hvad der påvirker virksomheder til at gå i gang med den grønne omstilling, og hvordan den grønne omstilling indebærer organisatoriske forandringer og processer med betydning for det psykiske arbejdsmiljø og medarbejderindflydelse.

Figur 1 illustrerer samspillet mellem, hvordan de tillidsvalgte opgave bliver at varetage medarbejdernes interesser i forandringerne ved at finde den rette balance mellem hensynet til institutionalisering af grøn omstilling, hensynet til psykisk arbejdsmiljø og hensynet til indflydelsesmuligheder på deres arbejdsplads.

Figur 1: Grøn omstilling som organisatorisk forandring af arbejde og relationer



Regulering og initiativer til udvikling af grønne virksomheder

Selvom det kan føles, som om den grønne omstilling diskuteres alle steder i dagens Danmark - både i den offentlige debat og sikkert også på læsernes arbejdspladser, så er den grønne omstilling ikke en enkelt strategi eller et fast programpunkt i en

2030-plan. Vi anvender i dette projekt begrebet som en samlebetegnelse for alle initiativer og ændringer, der har til formål at ændre organisationers påvirkning af klimaet og biodiversiteten. Det vil også sige, at vi i vores rapport medtager alle eksempler på små og store indsatser på arbejdspladsniveau, uanset om de er forankret i en stor regional udviklingsstrategi, en virksomhedsindsats vedtaget hos et moderselskab i USA eller blot forankret i det lokale samarbejdsudvalg. Alle tages de med. Men det er alligevel vigtigt at forstå, hvad der sker globalt, som gør, at den grønne omstilling nu er en uvægerlig del af vores allesammens arbejdsliv. Tektoniske plader bevæger sig i disse år og er med til at påvirke hverdagene og arbejdslivet for DM's tillidsvalgte og medlemmer.

Institutionalisering - når grøn omstilling bliver hverdag

Det, der sker med den grønne omstilling i disse år, er, hvad man med et begreb fra sociologien kan kalde en institutionalisering. Det betyder, at vi ser, hvordan en, måske for nogen diffus, dagsorden går fra at være baseret på abstrakte ideer på møder og konferencer til at være konkrete politikker og handlemønstre i vores hverdag. Det er så at sige ved at *blive* en institution. Når mange hører ordet institutionalisering på dansk, så kommer man uden tvivl til at tænke på steder, hvor der udføres arbejde i den offentlige sektor. *Daginstitutioner* eller *døgninstitutioner* for bare at nævne et par eksempler. Men det er ikke i den betydning, vi her anvender det. At noget bliver institutionaliseret betyder, at det bliver en fast del af vores horisont. Med andre ord bliver det til et begreb, vi ikke længere sætter spørgsmålstegn ved (i hvert fald ikke i samme grad som tidligere).

Vores forståelse af institutioner, og hvad de mere konkret består af, er især inspireret af den amerikanske sociolog og forsker William Richard Scott (sic). På spørgsmålet om, hvad en klar definition af en institution egentlig er, skriver Scott følgende:

"Institutioner består af regulative, normative og kulturelt-kognitive elementer, der sammen med aktiviteter og ressourcer giver stabilitet og mening til det sociale liv."² (Scott 2014).

For det første er institutioner altså det, vi er enige om. Det, som betyder det samme for alle medlemmer af et fællesskab. Kort sagt de fundamentale spilleregler og betydninger for sociale grupper. For det andet, og måske endnu vigtigere, består institutioner som nævnt af tre typer elementer: "... regulative, normative og kulturelt-kognitive elementer". Det betyder, at koncepter, der er institutionaliseret i vores fællesskaber, som regel kan genfindes i *regulative* elementer som eksempelvis lovtekster, overenskomster eller, lokalt på en arbejdsplads, i en form for "code of conduct" eller ordensreglement.

Institutioner vil også kunne genfindes i såkaldt *normative* elementer, det vil sige i alt, der peger på, hvordan man *bør* opføre sig i samfundet eller på en arbejdsplads. Her er der ikke tale om love eller formelle regler, men nærmere gode råd og leve-

² Egen oversættelse.

regler for, hvad man *bør* gøre. Klassiske måder, hvor institutioners normative elementer kommunikeres videre i organisationer, kunne være undervisning, kurser, taler eller fællesmails fra ledelsen.

Endelig er der, hvad Scott kalder de "kulturelt-kognitive elementer". Disse er umiddelbart dem, der kan være sværest at få øje på, samtidig med at de er helt fundamentale for, i hvor høj grad en institution er blevet en del af organisationer og fællesskabers hverdag. Disse elementer er nemlig alle de måder, hvor vi som mennesker og fællesskaber handler i overensstemmelse med institutionen uden at tænke over det. Det er, når noget er institutionaliseret i en grad, så det er blevet rutine eller refleksmæssig handling.

Den grønne omstilling som institutionaliseringsproces

Hvad har alt dette at gøre med den grønne omstilling og jeres arbejdspladser, spørger læseren nok? Ikke så lidt faktisk. Som vi skrev ovenfor, er arbejdspladser overalt i verden netop med til at gøre den grønne omstilling virkelig - at gøre den til en institution. Derfor benytter vi også Scotts tredeling af institutionsbegrebet til at give det næste kapitel en struktur. For, som vi også skrev ovenfor, den grønne omstilling er ikke noget isoleret fænomen på enkelte arbejdspladser. Tværtimod er det en proces, der lige nu foregår på arbejdspladser overalt i Danmark. Og derfor starter vi med at se på, hvilke processer der på et samfundsmæssigt plan påvirker virksomheder og organisationer til at gå i gang med omstillingen.

Først gennemgår vi to korte eksempler på normativt institutionelt pres. Det er altså de måder, hvor den grønne omstilling kommunikeres som fordringer til organisationer - som måder, arbejdspladsen *bør* handle på. Derefter gennemgår vi eksempler på de regulative former, hvor den grønne omstilling i disse år skubbes fremad. Det vil sige alle de regler, love og aftaler, som binder organisationer til omstillingen - med andre ord hvordan arbejdspladserne *skal* handle. I dette afsnit er der ikke nogen eksempler på kulturelt-kognitive institutionelle elementer af den grønne omstilling, idet disse er meget svære at kortlægge på samfundsplan. De forelægges som regel ikke i nogen skriftlig form, men udmønter sig i højere grad i handlinger og konkrete måder at gøre tingene på. Derfor ser vi også mere de kulturelt-kognitive elementer i de lokale eksempler, vi beskriver senere hen. Man kan måske sige, at de kulturelt-kognitive elementer henad vejen er resultatet af ekstern påvirkning fra de eksterne normative og regulative påvirkninger, vi gennemgår i dette afsnit.

Normative faktorer med indflydelse på den grønne omstilling

Verdensmålene

Der kan nævnes mange normative påvirkninger, som er med til at forme arbejdspladsernes grønne omstilling. Et eksempel er FN's verdensmål - eller "Sustainable Development Goals" - der i 2015 afløste FN's "Millennium Development Goals". Sidstnævnte bestod af otte overordnede mål, og hvor kun én handlede om grøn omstilling (pkt. 7: *Sikre miljømæssig bæredygtighed*), optræder der nu i SDG'erne seks ud af sytten mål, der specifikt omhandler den grønne omstilling (FN's verdensmål 2015):

- Mål 7: Bæredygtig Energi
- Mål 11: Bæredygtige Byer Og Lokalsamfund
- Mål 12: Ansvarligt Forbrug Og Produktion
- Mål 13: Klimaindsats
- Mål 14: Livet I Havet
- Mål 15: Livet På Land

Efter de nye verdensmål blev vedtaget i 2015, har de farverige logoer været nærmest umulige at undgå i danske organisationer og virksomheder. Og det pryder da også hjemmesiden for næste initiativ.

Broen til fremtiden

Et mere hjemligt eksempel på en normativ påvirkning i retning af den grønne omstilling er initiativet Broen til fremtiden, som danske faglige og sociale organisationer står bag (også DM). Broen til fremtiden har stået for to hovedkrav: 1) Den grønne omstilling og reduktion af udledningerne er en bunden opgave for politikere og virksomhedsledere og 2) Medarbejderne skal inddrages i beslutninger om den grønne omstilling for at sikre, at de ændringer, samfundet står overfor, ikke må resultere i øget ulighed. Broen til fremtiden har også udgivet en række gode råd og ideer til medarbejderne og deres repræsentanter på arbejdspladserne. De er samlet i guiden "Grøn omstilling på arbejdspladsen" fra 2022 (Broen til fremtiden 2022). Tabel 1 viser forskellige regulative faktorer, på EU-niveau og i DK, som udfoldes i det følgende afsnit mhp. at beskrive disses indvirkning på medarbejderindflydelse i den grønne omstilling.

Table 1: Regulative factors with impact on the green transition

Lov/Policy	Hvem er omfattet	Muligheder for medarbejderindflydelse	Barrierer for medarbejderindflydelse
CSRD	<p>Fra 2024: Virksomheder med >500 medarbejdere</p> <p>Fra 2025: Virksomheder med >250 medarbejdere</p> <p>Fra 2026: Børsnoterede virksomheder <250 medarbejdere</p>	<p>Skal konsulteres på linje med andre interessenter omkring den kortlægning af "impact", der skal foretages.</p>	<p>Det er ikke eksplicit skrevet i standarden, hvorvidt medarbejderne skal inddrages i alle dele af væsentlighedsanalysen. Dette kan måske tolkes, som om medarbejderne kun skal inddrages vedrørende emner, der omhandler dem (samlet under overbetegnelsen "own workforce" i standardteksten)</p> <p>CSRD er en stor rapporteringsindsats, der kræver både ekspertise og overblik over en lang række komplicerede processer i forhold til virksomhedens påvirkning af omverdenen. Med hensyn til den miljømæssige del af væsentlighedsanalysen kræves en meget stor teknisk indsigt i eksempelvis produktionsmetoder samt i faglige spørgsmål vedrørende de fem underemner under miljø.</p>
Grøn omstilling i staten	Alle medarbejdere på statens område	<p>Protokollat om inddragelse af medarbejdere på alle niveauer i den grønne omstilling. Ikke specificeret under hvilke former.</p> <p>Hvis ændringerne påvirker medarbejdernes arbejde, skal de inddrages gennem samarbejdsudvalget.</p>	Mange af de større beslutninger vil netop ikke være op til den enkelte statslige arbejdsplads, fx vil renovering af bygningsmasse, udskiftning af køretøjer og indkøbspolitikker være styret fra centralt hold.

DK2020 og Klimaalliancen	Medarbejdere på regionalt og kommunalt niveau	Ikke specifikt skrevet ind, men går ind under "interessenter", der bør inddrages for at opfylde kravene til den processtandard (Climate Action Planning Framework), der er en del af aftalen om klimaplaner i de enkelte kommuner.	Vedtages på byrådsniveau eller af regionsråd. Det betyder, at medarbejderne ikke har en formel stemme i forhold til planerne.
--------------------------	---	--	---

Private virksomheder - Den europæiske grønne pagt

I Den Europæiske Union (EU) har man længe været opmærksom på klimaforandringerne og det deraf afledte behov for ny lovgivning og regulative værktøjer. Den grønne pagt, som EU vedtog endeligt i 2019, bestod af nye politikker og regler for Europas borgere, politikere og virksomheder. Pagten skal sørge for, at EU bliver klimaneutral i år 2055 og endvidere bliver et "... retfærdigt og velstående samfund, med en moderne og konkurrencedygtig økonomi"³. Udover krav til virksomheder og finansielle institutioner (se nedenfor) indeholder den grønne pagt en række delaftaler om finansiering af forskning, overvågning af medlemslandes klimaindsats og endelig en række sanktionsmuligheder over for samme medlemslande ved gentagen non-compliance. Der er afsat 1,8 billioner (sic) til at finansiere den samlede pagts initiativer. Mest direkte betydning for danske arbejdspladser og deres medarbejdere har et trekløver af politikker, der tilsammen skal skabe rammerne for en infrastruktur for overgangen til en grøn markedsøkonomi i EU. Kort sagt sigter de tre politikker mod at gøre den grønne omstilling rentabel for virksomheder. Det første er regnskabsdirektivet CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive). Allerede i 2014 vedtog EU Kommissionen et nyt direktiv om rapportering om ikke-finansielle resultater, der primært omhandlede bæredygtighedsindsats og -resultater. CSRD blev senere udviklet som en del af den grønne pagt og endte med at blive skærpet på en række områder. Udover CSRD består trekløvet af en *taksonomi for bæredygtige aktiviteter* og endelig et direktiv om finansielle institutioners og aktørers (forsikringselskaber, banker, fonde etc.) offentliggørelse af deres bæredygtighedsprofil (SFDR).

Taksonomi for bæredygtige aktiviteter

Taksonomien er grundlaget for de to øvrige direktiver i trio'en. Taksonomien er kort fortalt en kortlægning og definition af bæredygtighedspåvirkningen af alle økonomiske aktiviteter. Grundlæggende definerer taksonomien seks overordnede målsætninger for den grønne omstilling: 1) afbøde klimaforandringer, 2) klimatilpasning, 3) beskyttelse af vand- og havressourcer, 4) fremme cirkulær økonomi, 5) forhindre og kontrollere forurening og 6) beskyttelse og genskabelse af økosystemer og biodiversitet. I taksonomien fastslås endvidere fire minimumsbetingelser, der skal overholdes, for at en økonomisk aktivitet kan kaldes bæredygtig: Den skal a) bidrage substantielt til en af de seks målsætninger ovenfor, b) ikke skade nogen af

³ <https://www.consilium.europa.eu/da/policies/green-deal/>

de øvrige fem målsætninger i nævneværdig grad, 3) overholde minimumstandarden for menneske- og arbejdstagerrettigheder samt 4) overholde de såkaldte tekniske screeningskriterier⁴, der detailregulerer forståelsen af konkrete stoffers, branchers og processers individuelle påvirkninger. På denne måde er taksonomien en meget konkret oversigt, virksomheder kan anvende til at bestemme deres præcise bæredygtighedspåvirkning. Dermed er den også fundamental for de to næste direktiver i trekløveret.

Regulering om rapportering af bæredygtige finansielle aktiviteter (SFDR)

Kernen i SFDR er et klassifikationssystem, der skal skabe gennemsigtighed, i forhold til i hvor høj grad et finansielt produkt (såsom investeringer gennem pension eller i en bank) lever op til taksonomiens krav om bæredygtighed. Således skal alle virksomheder, der udbyder finansielle produkter på det europæiske marked, mærke produkter med et af følgende mærkater:

- Artikel 6: Investeringer, hvori der indgår bæredygtighedsrisici
- Artikel 8: Investeringer, der medfører positive effekter på visse bæredygtighedsaspekter, men ikke har bæredygtighed som eneste mål
- Artikel 9: Investeringer, der som sit egentlige eller primære mål vil fremme bæredygtighed.

Direktiv om virksomheders bæredygtighedsrapportering (CSRD)

Af de tre nye initiativer er CSRD det, der dækker flest europæiske arbejdstagere. Direktivet fastlægger, hvordan virksomheder skal rapportere deres bæredygtighedsindsats, hvad de skal medtage i rapporteringen, og hvem der skal inddrages i rapporteringen. Allerede fra igangværende regnskabsår gælder direktivet for de største europæiske private arbejdspladser. Det er alle dem, der beskæftiger over 500 ansatte. Fra følgende regnskabsår (2025) vil direktivet udvides til virksomheder med over 250 ansatte, for endelig at gælde børsnoterede virksomheder med under 250 ansatte fra regnskabsåret 2026. I virkeligheden vil det dog omfatte en langt bredere del af det private danske arbejdsmarked. For virksomheder, der er omfattet af CSRD, vil derudover skulle sikre, at deres leverandører og aktører i deres forsyningskæder ligeledes lever op til kravene, og at data herfra iøvrigt medtages i bæredygtighedsregnskaberne. Dansk Industri er da også utvetydige i deres vurdering af direktivets betydning. De vurderer, at reglerne er et "paradigmeskifte" i virksomhedernes bæredygtighedsindsats, og organisationen vurderer desuden, at virksomhederne skal bruge lige så mange ressourcer på den nye bæredygtighedsrapportering, som de bruger alene på den finansielle rapportering - ikke mindre end samlede 7 mia. lyder vurderingen.

Når virksomhederne skal i gang med rapporteringsarbejdet, skal de først udføre en såkaldt "dobbelt væsentlighedsanalyse", hvor de skal kortlægge to ting:

- 1) Hvordan påvirker omverdenen virksomhedens aktiviteter?

⁴ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DA/TXT/HTML/?uri=CELEX:32021R2139#d1e658-1-1>

2) Hvordan påvirker virksomhedens aktiviteter omverdenen?

Det er især punkt to, der er nyskabende i de nye regler. Denne analyse skal virksomheden foretage sammen med alle relevante stakeholders. EU's standard nævner specifikt *virksomhedens medarbejdere og deres repræsentanter* som et eksempel på, hvem der skal inddrages sammen med eventuelle repræsentanter for lokalsamfund og eventuelle kundegrupper. Dette betyder altså, at virksomhederne ifølge de nye regler skal kunne dokumentere, at fx DM's medlemmer er blevet inddraget i processen med at kortlægge, på hvilke områder virksomheden skal omstille sig.

CSRD opstiller en række emner, som virksomheden skal tage med i deres årsrapporter, dog for mange til at det her lader sig gøre at gå i detaljer med dem alle⁵, men overordnet falder de inden for tre områder: grønne faktorer, sociale faktorer som arbejdstagerrettigheder og endelig faktorer, der omhandler virksomhedens etik i forhold til menneskerettigheder, korruption og lignende. De "grønne" emner er desuden opdelt i samme seks, som taksonomien beskriver: 1) afbøde klimaforandringer, 2) klimatilpasning, 3) beskyttelse af vand- og havressourcer, 4) fremme cirkulær økonomi, 5) forhindre og kontrollere forurening samt 6) beskyttelse og genskabelse af økosystemer og biodiversitet.

Endelig skal virksomhederne også opsætte mål for, hvilke parametre de vil forbedre sig på i det kommende år samt strategier eller politikker, der implementeres for at nå disse. Der er til gengæld ikke noget eksplicit krav om, at medarbejdere inddrages i valg og nedskrivning af hverken målsætninger, eller hvordan virksomheden vil nå dem. Det vil i så fald skulle aftales lokalt i virksomheden, for eksempel igennem samarbejdsudvalget.

Staten - Klimaloven

CSRD og SFDR er mest relevant for de DM-medlemmer, der er ansat i den private sektor. Der er dog andre regulative initiativer, som medfører grøn omstilling i den statslige sektor. I 2020 vedtog et bredt flertal af Folketingets partier den danske klimalov. Loven binder Danmark til at leve op til Parisaftalens målsætning om at holde den gennemsnitlige temperaturstigning på 1,5 grader globalt samt reducere landets samlede CO₂-udledning med 70 %⁶ inden 2030. Loven er en overordnet rammeloavgivning, der skal sikre, at det danske samfund holder sig inden for de aftalte udledninger og løbende tager klimaindsatsen op til revision. Konkret består loven af følgende vigtige elementer: Regeringen, repræsenteret ved klima-, energi- og forsyningsministeren, udpeger et klimaråd bestående af otte ordinære medlemmer samt en forperson. Disse skal rådgive regeringen om klimaindsatsen samt bidrage med gode ideer til tiltag og programmer, der kan implementeres.

Det forhold ved Klimaloven, der suverænt har den største indvirkning på hverdagen og arbejdet for DM's medlemmer, er, at klima-, energi- og forsyningsministeren hvert femte år skal fremlægge en klimahandlingsplan for Folketinget, der ifølge

⁵https://videos.ida.dk/media/Nye+regler+om+rapportering+af+data+om+Environment%2C+Soc+ial+og+Governance.+Hvem+skal+rapportere+hvorn%C3%A5r+og+hvad+skal+der+rapporteres+om+S%E2%80%99etF/1_2jalpyuw

⁶ De 70 procent er af Danmarks CO₂-udledning i 1990

ministeriet skal fastlægge "en række guidende principper for omstillingen mod et klimaneutralt samfund, herunder hensynet til at beholde et stærkt velfærdssamfund, dansk konkurrencekraft og sunde offentlige finanser" (Klima- Energi- og Forsyningsministeriet 2020)

Klimahandlingsplanen fra 2020 opstiller dels en række reduktionsstrategier for centrale sektorer for den grønne omstilling. Her er der tale om: Energi- og Industri, Sektoren for affald og cirkulær økonomi, Transportsektoren, Landbrugssektoren, Bygge-Anlægssektoren og endelig Olie- og Gassektoren i Nordsøen. I hver af sektoraftalerne er der vedtaget en særskilt strategi i Folketinget. Det opgøres præcist samlet i klimahandlingsplanerne, hvordan sektorstrategierne skal spare på udledninger, og hvor meget de skal spare. Disse har selvfølgelig en betydning for de DM-medlemmer, der arbejder eller samarbejder med virksomheder inden for de seks områder, som vi har nævnt ovenfor, men især anden del af klimahandlingsplanen har betydning for den del af medlemsskaren, der arbejder i den offentlige sektor eller i forskningssektoren. Denne del består nemlig af fire tværgående tiltag (skattereform, globale initiativer, grøn indkøbspolitik og grøn forskningspolitik), hvor især den tredje, *grønne offentlige indkøb*, har stor betydning for den offentlige sektor, hvad vi også hører flere eksempler på i vores interview. Disse tværgående tiltag bliver, ligesom de sektorspecifikke, udmøntet som konkrete aftaler med kommuner og regioner. Den grønne indkøbspolitik betyder helt konkret, at tiltagene i tabel 2 implementeres eller udvikles i perioden frem mod 2030:

Tabel 2: Implementerings- og udviklingsinitiativer fra Klimahandlingsplan 2020	
Implementeringsinitiativer	Udviklingsinitiativer
<ul style="list-style-type: none"> • Krav om anvendelse af total cost of ownership (TCO) for udvalgte produkter 	<ul style="list-style-type: none"> • Klimaaftryksmodel og reduktionsmål
<ul style="list-style-type: none"> • Krav om miljømærket indkøb for udvalgte produkter 	<ul style="list-style-type: none"> • Alle offentlige indkøb skal være miljømærkede i 2030
<ul style="list-style-type: none"> • LED-belysning skal være standard 	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenceudvikling af indkøbere
<ul style="list-style-type: none"> • Alle statslige flyrejser klimakompenseres 	<ul style="list-style-type: none"> • Emissionsfri køretøjsflåde i det offentlige i 2030
<ul style="list-style-type: none"> • Styrkelse af Sekretariat for Grønne Indkøb 	<ul style="list-style-type: none"> • Charter for godt og grønt indkøb

På alle statslige arbejdspladser skal medarbejderne inddrages i den grønne omstilling. Det blev aftalt mellem staten som arbejdsgiver ved Medarbejder- og Kompetencestyrelsen og en række centralorganisationer med medlemsorganisationer, der organiserer statslige medarbejdere (Protokollat om Medarbejderinddragelse i grøn omstilling på statslige arbejdspladser 2021). Protokollatet fastlægger, hvordan og hvornår medarbejdere skal inddrages i den grønne omstilling. Først og fremmest ligges der vægt på, at den grønne omstilling "fordrer drøftelser mellem ledelse og medarbejdere på alle niveauer for at finde de gode og innovative lokale

løsninger". Mere formaliseret inddragelse nævnes længere nede i samme dokument: "Grøn omstilling bør ligeledes drøftes i samarbejdsudvalgene, når den grønne omstilling har betydning for arbejds- og personaleforhold på arbejdspladsen".

Kommuner og regioner - Klimaalliancen

På det kommunale og regionale område er samarbejdet i Klimaalliancen den største katalysator for den grønne omstilling. Den politiske aftale om Klimaalliancen blev vedtaget i 2023 og bygger videre på et samarbejde, som de involverede parter har haft siden 2019 i initiativet DK2020. Bag Klimaalliancen står KL, de fem regioner samt Realdania Fonden. Den miljøpolitiske tænketank Concito og bæredygtighedsnetværket C40 Cities har desuden en faciliterende og vidensproducerende rolle i det netværk, aftalen skabte et fundament for. Klimaalliancen består af en omfattende organisering, der skal hjælpe de enkelte kommuner og regioner med at strukturere og gennemføre den grønne omstilling samt assistere med udvikling af nye klimapolitiske tiltag.

Under DK2020-samarbejdet vedtog størstedelen af landets kommuner lokale klimahandlingsplaner, der kortlagde, hvordan kommunerne ville kunne komme i mål med den grønne omstilling. Det er nu planen, at Klimaalliancen hjælper kommuner og regioner med at realisere de målsætninger, de har sat for sig selv i klimaplanerne. Da hver aftale er lokal og derfor unik, kan vi af gode grunde ikke opremse alle de konkrete planlagte tiltag. På samme måde har vi heller ikke overblik over, hvordan kommunale medarbejdere er blevet inddraget i processerne lokalt, men det står klart, at der ikke er nogen detaljeret struktur for medarbejderinddragelse nævnt i hverken den politiske aftale om Klimaalliancen eller i dens forgænger, DK2020.

Dog er det en del af aftalerne, at klimaplanerne udvikles ved hjælp af procesværktøjet "Climate Action Planning Framework" (2018), som er udviklet af det internationale netværk C40, der består af en række byer over hele verden, som er gået sammen om at gennemføre den grønne omstilling. Ligeledes skal alle færdige planer leve op til kravene i CAP-frameworket. I dette framework er medarbejderinddragelse ikke nævnt direkte, men "interessentinddragelse" er dog nævnt som en vigtig del af første fase af klimaplanlægningen.

Spørgsmålet er imidlertid, hvad opbakningen er til de forskellige grønne regulatoriske implementerings- og udviklingsaktiviteter blandt ledere og medarbejdere, og hvilke nye ricisi og muligheder der følger af de forandringer, som initiativerne skaber i relation til den mentale sundhed og de arbejdsrelaterede processer?

Den grønne omstilling og fællesskabet - hvad er opbakningen, og hvor er sprækkerne?

Der bliver løbende lavet undersøgelser om danskernes opbakning til den grønne omstilling. Resultaterne fra sådanne undersøgelser er ikke nødvendigvis udtryk for opbakningen i praksis eller de konkrete prioriteringer, vi gør i hverdagen.

I dette afsnit vil vi zoomer ind på nogle udvalgte undersøgelser, vel vidende at det er et øjebliksbillede, og at befolkningens og arbejdspladsernes indstilling til og handlinger i forhold til den grønne omstilling ændrer sig i takt med klimakrisen,

energikrisen, politiske beslutninger, teknologiudvikling og så videre. Der redegøres kort for både befolkningsundersøgelser og mere faggruppespecifikke undersøgelser om holdninger til den grønne omstilling.

Med afsæt i denne viden og resultaterne fra nærværendes projekts kvalitative undersøgelse kan DM og tillidsvalgte have en bedre føling med, hvilken opbakning og hvilke udfordringer der kan forventes på arbejdspladsen i forhold til den grønne omstilling. Hvor langt og hvor dybt opbakning og udfordringer rækker, afhænger af den konkrete kontekst og af de positive og negative betydninger, som den grønne omstilling har for de enkelte medarbejdere på den specifikke arbejdsplads.

Danskerne er generelt optagede af den grønne omstilling og klimakrisen

Den grønne omstilling og klimakrisen er emner, der optager den danske befolkning. Fx viser en undersøgelse fra 2022, at 58 procent af danskerne er bekymrede for konsekvenserne af klimaforandringer, og 61 procent af de adspurgte mener, at klimaet er noget, vi skal tale meget mere om og tage dybt alvorligt (Deltager Danmark & Electica 2022). Den grønne tænketank CONCITO's klimabarometer fra 2022 viser, at 88,4 % af danskerne vurderer de globale klimaforandringer som værende "meget alvorlige" eller "i nogen grad alvorlige" (Madsen & Fertin 2022).

Trygfondens undersøgelse fra 2021 peger ligeledes på, at der eksisterer en klimabekymring i den danske befolkning, idet cirka to tredjedele af befolkningen er alvorligt bekymret for klimaudviklingen (Andersen mfl. 2021). Det indtil videre største internationale studie om bekymringerne for klimaforandringer er gennemført med over 10.000 deltagere mellem 16 og 25 år fra ti forskellige engelsktalende lande. Studiet viser, at 59 % var meget eller ekstremt bekymret over klimaforandringerne, og af dem overvejer 40 % at undlade at få børn på grund af klimaforandringerne, mens 60 % angiver at føle sig ængstelige, kede af det og/eller bange (Hickman mfl. 2021).

Samtidig med at opbakningen af den grønne omstilling er stor, og konsekvenserne af klimakrisen i højere grad manifesterer sig for den almindelige dansker i form af fx øget bekymring og ændrede vejrforhold, har Danmark endnu en gang slået rekord i, hvor tidligt på året Overshoot Day falder. Overshoot Day er den dato, hvor fx et land begynder at anvende flere ressourcer, end Jorden kan nå at genskabe naturligt. I 2024 faldt Overshoot Day i Danmark d. 16. marts, hvilket er 12 dage tidligere end sidste år. Danmark er i øvrigt et af de lande i verden, hvor datoen for denne dag falder tidligst. Der synes således at være et generelt skisma i Danmark i forhold til vores tilsyneladende optagethed af og bekymring for klimasituationen og så det faktum, at vores adfærd ikke er fulgt med vores holdninger. Hvorvidt dette kan genfindes i data, ser vi på senere i analysen.

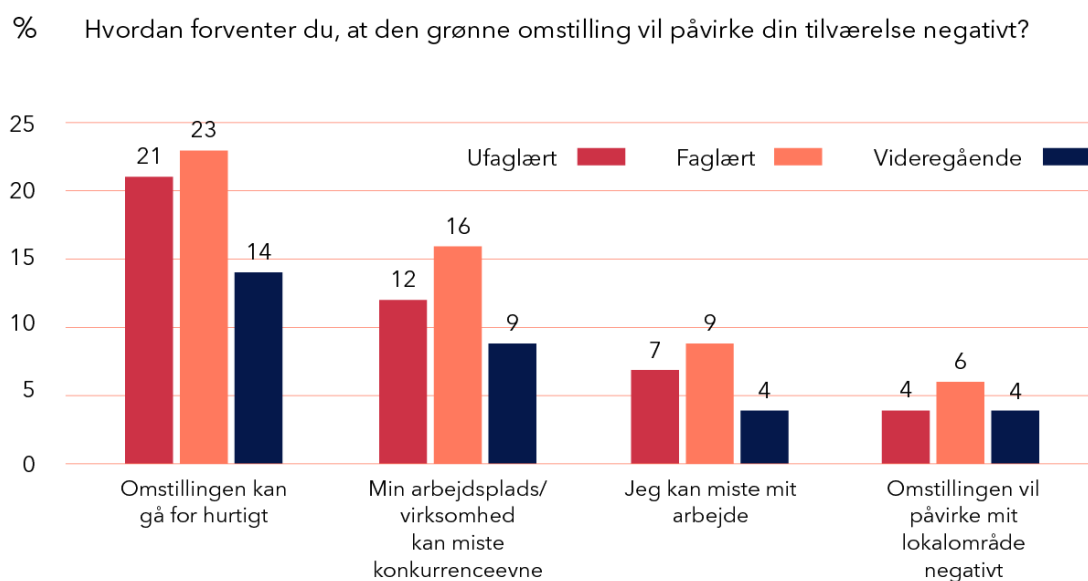
Selvom de tillidsvalgte således kan forvente, at klimaspørgsmålet og klimasituationen fylder for en større del af de ansatte, eksisterer der også potentielle forskelle blandt medarbejdere, som de tillidsvalgte med fordel kan være opmærksomme på for bedre at forstå muligheder og udfordringer i den grønne omstilling på arbejdspladsen.

Er vi alle lige enige om og pro den grønne omstilling?

Fagbevægelsens Hovedorganisation (FH) udgav i januar 2022 rapporten "En retfærdig grøn omstilling: Hvad er det, hvad kræver det, og hvad kan vi gøre?" (FH 2022). I rapporten præsenteres resultaterne fra en spørgeskemaundersøgelse. Undersøgelsen viser, at danskerne generelt er meget eller overvejende positive over for den grønne omstilling, men at der er en vis forskel alt efter uddannelsesniveau. Hvor 86 % af respondenterne med videregående uddannelse er positive over for den grønne omstilling, gælder det 67 % blandt faglærte og 70 % blandt ufaglærte. Ligeledes viser undersøgelsen også en geografisk forskel, idet lønmodtagere i hovedstaden er de mest positive over for den grønne omstilling, mens lønmodtagere i landkommunerne er de mindst positive.

Dykker man ned i tallene, får man en fornemmelse af, hvad der muligvis kan forklare forskellene: Faglærte og ufaglærte frygter i højere grad end lønmodtagere med videregående uddannelse, at omstillingen går for hurtigt, og at de kan miste deres arbejde. Om end sidstnævnte ikke er en omfattende bekymring, scorer ufaglærte og faglærte dobbelt så højt som lønmodtagere med videregående uddannelse (se figur 2).

Figur 2: Forventninger til den grønne omstilling og påvirkning af tilværelsen



En anden måde, hvorpå man kan undersøge forskelle mellem ansatte på en arbejdsplads, er ved at inddele mennesker i forskellige segmenter. Inden for reklamebranchen har man arbejdet med segmenter i mange år for bedst muligt at kunne målrette produkter og kampagner til specifikke målgrupper. Men også inden for den grønne omstilling har man i flere projekter forsøgt at inddele både den brede befolkning og mere snævre målgrupper i forskellige segmenter.

Vi vil her introducere segmentanalysen udarbejdet af Epinion for HK Danmarks medlemmer (HK Danmark 2021), som sætter fokus på fire forskellige segmenter på

arbejdspladsen. Undersøgelsen blandt HK's medlemmer er ikke nødvendigvis direkte oversættelig til DM's medlemmer, men undersøgelsens beskrivelse af de fire segmenter kan anvendes som inspiration for DM til at forstå mulige bekymringer og opbakning til den grønne omstilling blandt DM's medlemmer, herunder også om medarbejderne oplever, at den grønne omstilling umiddelbart er et emne for fagforeningen og dermed for den tillidsvalgte.

Epinion skelner mellem fire segmenter - i parentes står angivet, hvor stor en andel der tilhører segmentet:

- De klimaentusiastiske (28 %): Er i høj grad interesseret i at deltage i arbejdspladsens grønne omstilling.
- De klimabevidste (30 %): Er også optagede af den grønne omstilling, men betragter klima som et område, politikerne bør varetage snarere end fagforeningerne.
- De sovende (29 %): Ser også den grønne omstilling som vigtig, men de mener ikke, at det skal være førsteprioritet for politikere, arbejdspladser etc.
- Klimaskeptikerne (13 %): Er generelt ikke bekymrede for klimaforandringer og er meget lidt interessede i at indgå i arbejdspladsens grønne omstilling.

Epinions analyse beskæftiger sig ikke med de mulige konsekvenser og betydningen af, at de fire segmenter ofte vil arbejde sammen side-om-side på en arbejdsplads - i større eller mindre grad. Som vi senere skal se i resultaterne af vores kvalitative analyse, synes det at have en betydning, hvor homogent eller heterogent arbejdsfællesskabet er i forhold til klimaspørgsmålet. Der er ikke lavet en lignende undersøgelse blandt DM's medlemmer, men man kunne overveje, om dette ville være relevant. Det må afhænge af, hvor aktiv DM's medlemmer foretrækker, at DM og de tillidsvalgte er i forhold til den grønne omstilling på arbejdspladsen.

Interessant nok viser en undersøgelse gennemført af Gallup for DM i 2019, at danskerne gør en væsentlig større indsats for klimaet og den grønne omstilling i hjemmet end på arbejdspladsen. Det gælder både i henseender, hvor der skal spares på energiforbruget, undgås madspild, affaldssorteres, indkøbes og transporteres. Faktisk svarer de adspurgte i Gallups undersøgelse, at de i flere sammenhænge agerer dobbelt så klimavenligt i hjemmet i forhold til på arbejdspladsen (se nedenstående artikel). Undersøgelsen er gennemført for snart fem år siden, og flere arbejdspladser har siden accelereret på den grønne omstilling og kommer til at gøre det endnu mere i nærmeste fremtid.

Det er derfor et interessant spørgsmål, om medarbejdere stadig oplever, at arbejdspladsen er bagud i forhold til den grønne omstilling, og ikke mindst hvilke positive og negative betydninger det måtte have, hvis arbejdspladsens krav til medarbejdernes grønne adfærd langt overstiger medarbejdernes krav til sig selv på samme front i deres privatliv.

Klimakrise og den mentale sundhed - hvordan påvirker den os, og hvordan bliver de mentale konsekvenser et anliggende for arbejdspladser og de tillidsvalgte?

Udfordringer med mentale helbredsproblemer som stress, depression og angst bliver anset for at være en af de største sundhedsmæssige udfordringer både globalt og i Danmark. WHO anslår, at depression i 2030 vil være den største enkeltstående bidragsyder til den globale sundhedsbyrde i 2030 (WHO 2011; Hock mfl. 2012). Mentale helbredsproblemer er en økonomisk udgift for virksomheder og samfund i form af tabt produktivitet, sygefravær, opsigelser, tidlig tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet etc., ligesom det også reducerer de rammes livskvalitet signifikant (Borg mfl. 2021).

Udviklingen af mentale helbredsproblemer er naturligvis kompleks og bør ansues i et biopsykosocialt perspektiv. Det betyder, at årsager til udvikling af et mentalt helbredsproblem kan være mange (genetik, biologi, opvækstfaktorer, faktorer i privatlivet, arbejdslivet, samfundet m.m.). I dette afsnit vil vi udfolde relativ ny forskning, som viser, at klimakrisen og klimaforandringer kan ses som nye årsager, der måske endda fører til nye typer af mentale helbredsproblemer og mistrivsel på arbejdspladsen. For at DM og de tillidsvalgte kan være på forkant med disse, må de have viden om det, der allerede viser sig, og som flere forventer bliver mere udbredt i nærmeste fremtid i takt med klimaforandringerne.

WHO har understreget, at "the climate crises is a health crises" - både hvad angår det fysiske og det psykiske helbred. Vi vil her tage de mentale helbredsproblemer i nærmere øjesyn, da det kan forventes, at disse vil være mere dominerende i lande som Danmark, der (endnu) ikke oplever alvorlige klimakriseafledte fysiske helbredsproblemer, hvilket gør sig gældende hos eksempelvis klimaflygtninge, i forbindelse med hungersnød ved fejlslåen høst flere år i træk eller ved forurening af drikkevand ved oversvømmelser.

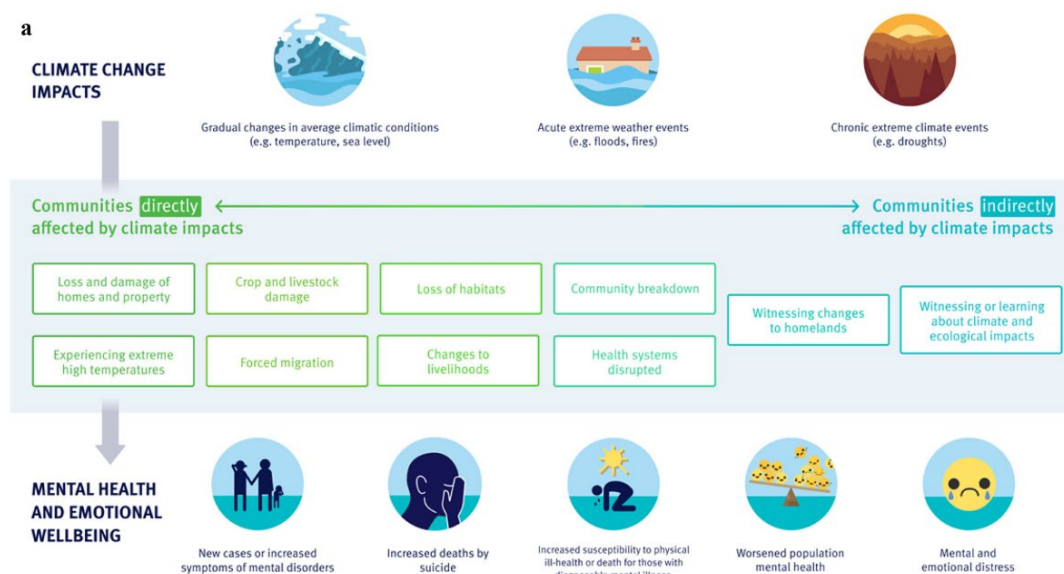
Der er inden for de seneste ganske få år lavet reviews og sammenfattende litteraturstudier af, hvordan klimaforandringer og klimakrisen påvirker den mentale sundhed og trivsel i befolkningen. Der er efterhånden en forholdsvis stor mængde litteratur, der viser forskellige mekanismer, hvorigennem klimaforandringer og klimakrisen påvirker den mentale sundhed. Resultaterne fra disse redegøres der for i nedenstående. Det er her relevant at bemærke, at et review med titlen "Climate change effects on mental health: are there workplace implications?" (Brooks & Greenberg 2023) trods omfattende litteratursøgning blot identificerer fem videnskabelige artikler, der undersøger, hvilke implikationer dette har for arbejdspladser. Vi står derfor i en situation, hvor en række studier viser, at klimaforandringer og klimakrisen påvirker vores mentale helbred negativt - men hvor vi endnu kun har meget få studier, der beskæftiger sig med, hvad dette betyder for arbejdspladser, og hvorledes de bedst muligt kan navigere i dette. Dermed er der specifikt om dette emne kun begrænset forskning, som tillidsvalgte og DM kan lade sig inspirere af. Dog findes der andre studier og undersøgelser, som vi kan trække implikationer og perspektiver ud af, der har betydning for DM og de tillidsvalgte i forhold til udfordringer, muligheder og barrierer for en bæredygtig grøn omstilling på arbejdspladserne.

Vi vil indledningsvis præsentere de reviews, der mere bredt undersøger sammenhængen mellem klimakrisen, klimaforandringer og den mentale sundhed, hvorefter vi dykker ned i det føromtalt review, der specifikt beskæftiger sig med implikationerne for arbejdspladserne.

Forskellige mekanismer, hvormed klimakrisen kan påvirke den mentale sundhed

Litteraturen peger på et antal veje til eller mekanismer til, hvorledes den mentale sundhed kan påvirkes af klimaforandringer. De forskellige påvirkningsveje opsummeres i denne model (Lawrance mfl. 2022):

Figur 3: Hvordan påvirkes den mentale sundhed af klimaforandringer?



Som modellen viser, er der tale om et kontinuum, hvor den mentale sundhed kan påvirkes af direkte effekter af klimakrisen og indirekte effekter. Med afsæt i modellen kan den mentale sundhed i Danmark især ses som værende påvirket af de virkningsmekanismer, som angives til højre i modellen, hvor det (endnu) overvejende er gennem indirekte påvirkning, at den mentale sundhed kan forværres. Vi redegør først for den direkte påvirkning (kort gennemgang) og derefter for den indirekte påvirkning for herigennem at skitsere og forholde os til de mulige arbejdspladsmæssige aspekter, muligheder og problemstillinger af relevans for tillidsvalgte.

Direkte effekter

En række forskningsstudier viser, at klimaforandringer såsom højere temperaturer, ekstremt vejr, luftforurening og klimabegivenheder (tørke, tornadoer, oversvømmelser, skovbrande etc.) øger risikoen for mentale helbredsproblemer som fx PTSD, depression, angst, stress, psykoser og misbrug i befolkningen (Lawrance mfl. 2022). Høje temperaturer er koblet til øget vold, konflikter og selvmord. Fx viser en meta-analyse, at der er en 1 % øget forekomst af selvmord for hver én grads temperaturstigning i forhold til den lokale "ambient temperature threshold". Nogle studier peger deslige på, at flere gentagne ekstreme vejrbegebenheder (fx gentagne oversvømmelse som konsekvens af øget nedbør) kan medføre en kumulativ effekt på den mentale sundhed, hvormed symptomer vil opstå hurtigere og med større alvorlighedsgrad ved den anden og efterfølgende begebenhed end ved

den første. Jo flere klimaforandringsbegivenheder vi oplever, desto større vil konsekvensen af dette således være – også for den mentale sundhed.

Indirekte effekter

I den anden ende af kontinuummet finder vi klimaforandringernes mere indirekte påvirkning på den mentale sundhed. Der er som nævnt en stigende bekymring hos befolkningen for klimaforandringer både i Danmark og internationalt. Den stigende bekymring går både på selv at blive ramt af klimaforandringer og bekymringer for fremtiden, men også sorgen og frustrationen over at se, hvordan klimaforandringer har negative konsekvenser for andre mennesker, naturen, dyrearter og så videre. Bekymringerne og dét at være vidne til forværringerne har medført mental mistrivsel hos nogle personer, selvom de kun i begrænset omfang er direkte påvirket af klimaforandringerne.

Denne form for mistrivsel går under navne som klimastress, klimaangst, eco-angst, eco-distress, ecological grief med symptomer som bekymring, vrede, frygt, sorg, frustration, stress, fornægtelse, håbløshed, hjælpeløshed, skyld, kynisme, paralysering m.v. (Lawrance mfl. 2022; Roepstorff 2022). Man har endnu kun begrænset viden om udbredelsen og alvorligheden af disse problematikker, ligesom der heller ikke foreligger helt præcise definitioner på de forskellige betegnelser for disse trivselsproblemer.

I litteraturen fremhæves det, at klimastress, klimaangst og deslige også skal ses som "sunde" reaktioner på en alvorlig situation, og at man derfor skal være opmærksom på ikke at sygeliggøre sådanne reaktioner. Flere argumenterer dog for, at hvis bekymringer over og angst for klimakrisen bliver så alvorlige og omsiggribende, at de reducerer ens funktionsniveau og livskvalitet signifikant, kan der være tale om en behandlingskrævende psykisk lidelse.

På mange arbejdspladser er man allerede i dag udfordret af mentale helbredsproblemer og mistrivsel. Med afsæt i den her nævnte forskning i sammenhængen mellem klimaforandringer og mental sundhed og med forventningen om øget klimaforandringer ser vi ind i, at medarbejderes mentale sundhed i stigende grad kan blive påvirket af klimaforandringer. Det betyder, at DM's medlemmer og tillidsvalgte kan opleve nye årsager til mentale helbredsproblemer, som kan skabe nye udfordringer og opgaver i arbejdsfællesskabet.

Klimaforandringer og mental sundhed – hvad siger studier om betydningen af dette for arbejdspladser?

I 2022 blev der udgivet et scoping review, der har identificeret fem studier, som direkte behandler, hvordan klimaforandringer og klimakrisen kan have betydning i en arbejdssammenhæng i forhold til de ansattes mentale sundhed (Brooks & Greenberg 2022). De inkluderede studier er for forskelligartede til, at forfatterne til den videnskabelige artikel kan drage bastante konklusioner. Nogle af studierne undersøger eksempelvis de arbejdsrelaterede konsekvenser af den direkte effekt (jordskælv, tørke og orkaner), mens enkelte andre undersøger den indirekte effekt (at være vidne til klimaændringer og arbejde med klimakrisen). Forfatterne peger på, at klimaforandringer kan føre til psykologiske konsekvenser som:

- job tension (jobutilfredshed)

- større tendens til jobopsigelse
- vrede mod arbejdspladsen
- forringet evne til at tage beslutninger grundet øget stress og bekymring
- at de, der arbejder konkret med den grønne omstilling og klimaforandringer, kan udvikle stress og opleve arbejdspress på grund af overcommitment til arbejdet, da de føler et stort ansvar for at gøre en forskel.

Et studie, gennemført blandt social workers efter gentagne klimabegivenheder i New Zealand, viser, at klimabegivenhederne har skabt mere stress, usikkerhed, mangel på ressourcer og support på arbejdspladsen. Dette skyldes både, at flere medarbejderes eget privatliv er påvirket af klimabegivenhederne, ligesom deres arbejdsplads også er påvirket i form af ødelagte kontorer, manglende adgang til computere, mistede journaler om borgere og vanskelighed ved at transportere sig ud til borgerne, men også at de i forvejen udsatte borgere, som der arbejdes med, er blevet endnu mere udsatte på grund af klimabegivenhederne. De øgede belastninger, både i privatlivet og i arbejdslivet, fører til flere konflikter mellem de ansatte, da lunten generelt er kortere (van Heugten 2018).

Samme studie peger også på, at medarbejderne oplever, at den usikre situation efter en klimabegivenhed accelererer den øverste eller politiske ledelses beslutningsprocesser og medfører flere organisatoriske ændringer – ændringer, som rækker ud over den "akutte" fase. Nogle medarbejdere fortæller om, at det er ændringer, som ledelsen tidligere har forsøgt at gennemføre, men som før har mødt modstand og kritik fra medarbejderne, hvorfor ledelsen har måttet opgive dem. Nogle medarbejdere oplever, at særligt den øverste ledelse, som er langt væk fra medarbejdernes hverdag, anvender klimabegivenheden og den efterfølgende usikkerhed og splittelse i arbejdsfællesskabet som en anledning til at træffe beslutninger med minimal eller ingen involvering. Og gør medarbejderne indsigelser, kan svaret lyde: "Vi er i midt i en krise" – underforstået: "Du skal ikke blande dig", som forfatterne bag studiet skriver (van Heugten 2018).

Et andet studie har fulgt skolelærere i 18 måneder efter en klimabegivenhed. De fandt, at dem, der oplevede, at ledelsen ikke havde været støttende og hjælpsom særligt i perioden umiddelbart efter klimabegivenheden, havde større risiko for at være følelsesmæssigt udmattede, ligesom de også havde lavere engagement og i højere grad overvejede at opsigte deres job, sammenlignet med dem, der oplevede støtte og opbakning fra arbejdspladsen i 18 måneder efter klimabegivenheden (Kuntz mfl. 2013).

Hvor hårdt medarbejderne blev ramt personligt og følelsesmæssigt af klimabegivenhederne, synes dog også at afhænge af den enkeltes ressourcer (personlige og sociale) forud for klimabegivenheden. De medarbejdere, der oplever at have et tilpas eller højt niveau af ressourcer, kan endda opleve en højere jobtilfredshed under og efter klimabegivenheden (Hochwarter mfl. 2008).

Lidt mere opløftende tyder studierne også på, at social støtte på arbejdspladsen kan reducere nogle af de ovenstående negative konsekvenser. Dette gennem følgende to veje:

- 1) Den sociale støtte kan reducere klimastress hos medarbejdere, fordi de føler sig mindre alene. Fx viser et studie, at medarbejdere, der selv arbejder

med klima- og/eller miljøproblematikker, kan føle sig isolerede i forhold til deres venner og familie, som måske ikke i lige så høj grad går op i klima eller miljø. Derfor kan den sociale støtte på arbejdspladsen have større betydning for denne type medarbejdere. Den sociale støtte, gensidige spejling og genkendelsen af klimafølelser gør de ansatte mindre isolerede med egne følelser. Dette kan potentielt reducere risikoen for den overcommitment og det arbejdspress, som nogle kan opleve, når deres arbejde er direkte forbundet til klimaforandringerne.

- 2) Den sociale støtte kan også hjælpe medarbejderne til bedst muligt at komme igennem de direkte påvirkninger af klimakrisen, når konkrete klimabegivenheder (fx jordskælv eller oversvømmelse) indtræffer. Er medarbejderne en del af et godt, støttende arbejdsfællesskab, bliver det nemmere – både konkret og følelsesmæssigt – at håndtere konsekvenserne af klimabegivenheden, ligesom den sociale støtte også kan minimere de konflikter, som måtte opstå på arbejdspladsen, når klimabegivenheden presser de ansatte følelsesmæssigt.

Som vist i ovenstående kan klimaforandringerne således have betydning for medarbejdernes mentale sundhed, hvilket kan skabe nye opmærksomhedspunkter for de tillidsvalgte – og dermed også for DM. Med afsæt i litteraturen synes der at være grund til en særlig opmærksomhed på de arbejdspladser, der arbejder konkret med den grønne omstilling (Noy mfl. 2022), samt i forbindelse med konkrete klimabegivenheder. Som nævnt er forskningen i, hvordan klimaforandringer påvirker arbejdspladser og arbejdsmiljø, stadig meget sparsom, hvorfor ovenstående skal tages med et vist forbehold. Ikke desto mindre peger studierne entydigt på, at klimaforandringer og konkrete klimabegivenheder må forventes at påvirke medarbejdere, arbejdsfællesskaber, ressourcer og krav i arbejdet samt beslutningsprocesser.

I næste afsnit udfolder vi, hvad forskningen peger på af mulige beskyttende faktorer og mulige indsatser.

Beskyttende faktorer og mulige indsatser for den mentale sundhed

Forskellige aktører – herunder psykologforeningen i UK – argumenterer for, at regeringer og myndigheder i forskellige lande bør hjælpe befolkningen med at håndtere situationen og handle i forhold til klimaforandringer. Selvom denne litteratur og dens pointer typisk er rettet mod befolkningen som helhed, kan den potentielt også være af relevans for arbejdspladser og aktører som DM.

Studier indikerer, at hvis oplevelsen af klimaagens øges (forstået som det enkelte individs eller fællesskabets tro på at have evnen til at kunne gøre noget), og hvis der samtidig skabes muligheder for at kunne praktisere positive klimahandlinger, kan det reducere det mentale ubehag og de klimarelaterede mentale helbredsproblemer, samtidig med at sådanne handlinger også har en positiv effekt på selve klimasituationen (Lawrance mfl. 2022):

“Interventions and resources to help individuals and communities to cope with and respond to climate change can build on the value of generating hopeful perspectives alongside creating space to process more challenging emotions.” (Lawrance mfl. 2022, s. 466).

En metaanalyse af 78 studier viser, at individuelle klimahandlinger (fx vælge bæredygtige løsninger ved indkøb, cykle frem for at tage bilen, spise klimavenligt osv.) kan reducere klimaangsten og være positiv for den mentale sundhed. Forfatterne bag undersøgelsen konkluderer, at der er tale om en robust, positiv sammenhæng mellem den enkeltes klimavenlige handlinger og deres mentale velbefindende – og at denne sammenhæng var særlig stærk, desto mere klimahandlingerne blev oplevet som meningsfulde (Zawadski mfl. 2020).

Fælles handlinger, hvor forskellige mennesker kan forbinde sig med ligesindede og få social støtte kan være særligt hjælpsomme både for at skabe klimahandlinger men også beskytte den mentale sundhed og trivsel (Lawrance mfl. 2022).

Der er peget på en række interventioner af forskellig karakter, som har potentiale til at hjælpe individer, grupper, samfund og organisationer til at forebygge og håndtere de mentale sundhedsudfordringer i relation til klimaforandringerne, men det er dog vigtigt at nævne, at dette forskningsområde stadig er i sin begyndelse, og at man endnu kun har begrænset viden om effekten af de følgende interventionskomponenter. Relevante interventioner er defineret som dem, der kan:

- fremme sund og konstruktiv behandling af psykologiske og følelsesmæssige reaktioner, herunder sorg, tab og frygt i relation til klimakrisen
- værdsætte og fremme håbefulde perspektiver
- aktivere enkeltpersoner og samfund til at forestille sig den fremtid, de ønsker at fremme og arbejde henimod
- sikre, at psykiske lidelser ikke forværres
- fremme etablering af fællesskab
- udvikle konstruktive mestringsstrategier og agens til at reagere på klimakrisen, når konsekvenserne rammer (Lawrance mfl. 2022).

Noget tyder på, at der kan være brug for at tænke på arbejdspladsen som en arena, hvor man gennemfører grønne tiltag inspireret af ovenstående punkter, så den grønne omstilling skaber bedst mulige fællesskaber, opgaveløsning og mental sundhed på arbejdspladsen. Den grønne omstilling vil, uanset om ændringerne på arbejdspladsen skyldes ydre regulative krav eller arbejdspladsens egne ambitioner og værdier, medføre en række ændringer og forandringer på arbejdspladserne.

Den grønne omstilling kan accelerere et i forvejen højt forandringsniveau på danske arbejdspladser. En undersøgelse på tværs af europæiske lande viser, at danske medarbejdere scorer allerhøjest på at have oplevet væsentlige omstruktureringer på arbejdspladsen de seneste år. Hele 46 % af danske medarbejdere svarer ja til dette, mens det europæiske gennemsnit er på godt 23 %. Af denne grund vil vi i nedenstående kort fremhæve hovedpointer fra forskningslitteraturen i organisatoriske forandringer, idet gode, velgennemtænkte og bæredygtige forandringer bliver endnu vigtigere, når der potentielt skrues op for tempoet på dem.

Den grønne omstilling fører forandringer med sig - hvilke risici og muligheder er der forbundet hermed?

Organisatoriske forandringer i forhold til den grønne omstilling er nødvendige, hvis vi skal reducere klimakrisen og konsekvenserne heraf, og hvis de gennemføres velgennemtænkt og implementeres fornuftigt kan det have en række positive konsekvenser for DM's medlemmer i form af opgaveudvikling, kompetenceudvikling, nye samarbejdsrelationer samt øget mening i arbejdet, og medarbejderne vil således fortsat være attraktive på et arbejdsmarked i udvikling.

Den mindre gode historie er, at forskningen viser, at forandringer har omkostninger - både organisatoriske og ikke mindst i forhold til medarbejdernes mentale helbred. Undersøgelser har vist, at organisatoriske forandringer øger risikoen for, at medarbejdere:

- udvikler hjerte-kar-sygdomme samt mentale sundhedsproblemer som fx stress, depression, søvnevanskelighed og mistrivsel
- oplever øget arbejdstempo og flere konflikter
- har mere langtidssygefravær
- har lavere engagement og produktivitet.

Dette skyldes blandt andet, at organisatoriske forandringer kan øge usikkerheden hos de ansatte og medføre, at de i en periode vil opleve større arbejdspress grundet nye krav - både i forhold til nye arbejdsopgaver, arbejdsprocesser og samarbejdsrelationer. Sammenhængen mellem forandringer og helbredsproblemer og opgaveløsning viser vigtigheden af, at DM og tillidsvalgte spiller en rolle i forhold til at agere aktivt og konstruktivt - både i relation til ledelsen, medarbejdergruppen og andre tillidsvalgte. En sammenfattende analyse af vigtige tiltag for at kunne skabe bedst mulige organisatoriske forandringer, både med hensyn til trivsel og realisering af forandringens formål, peger på følgende seks punkter:

1. Ledelsen skal tænke trivsel og arbejdsmiljø ind i forandringer
2. Handle tidligt over for mistrivsel
3. Kommunikation og involvering
4. Fokus på social støtte og arbejdsklima
5. Kompetenceløft
6. Træning af mellemledere (særligt Kieselbach mfl. 2010).

Spørgsmålet er imidlertid, hvordan det er muligt for tillidsvalgte at tage hånd om de nye risici og muligheder, der følger af den grønne omstilling for mental sundhed og arbejdsrelaterede processer, og i hvilket omfang det skal være en integreret del af TR's rolle og interessevaretagelse i ledelses- og samarbejdssystemet på arbejdspladsen?

Inddragelse af virksomheden i arbejdet med grøn omstilling

Diskussioner om virksomheders miljøindsats og rolle i bæredygtig udvikling af produktion og samfund er ikke ny. I perioden 1995-2005 er der gennemført en række relevante programmer, projekter og undersøgelser med fokus på virksomheders miljøindsats og respons på ændrede miljøkrav, herunder medarbejderdeltagelse

og virksomheders organisering af miljøarbejdet, når miljøproblemerne fortolkes og håndteres i praksis.

I det følgende præsenteres et udvalg af danske undersøgelser og erfaringer med særligt fokus på medarbejderdeltagelse i virksomhedernes miljøarbejde. Disse undersøgelser og erfaringer kan være relevante for at udvikle og understøtte medarbejderindflydelsen og nyttiggøre medarbejdernes viden og ressourcer i arbejdet med grøn omstilling på arbejdspladsen.

Hvad fortæller litteraturen os om erfaringer med medarbejderindflydelse på virksomhedernes miljøarbejde?

En række studier har undersøgt, hvordan miljøledelse og miljøstyring har været organiseret og grebet an på arbejdspladsen, hvilket kan inspirere arbejdet med grøn omstilling i dag.

Madsen mfl. (1997) undersøger den stigende interesse for virksomheders miljømæssige rolle, som er sket sideløbende med en generelt øget miljømæssig bevidsthed. På baggrund af en survey blandt danske små og mellemstore virksomheder identificerer forfatterne de underliggende faktorer, som dominerer de miljømæssige indsatser blandt danske virksomheder, og de diskuterer implikationer ved at tage bæredygtighedskonceptet på sig for virksomhederne. De konkluderer, at der er betydelige forskelle på, om de miljømæssige problemer er interne eller eksterne for virksomheden. Medarbejderne spiller en central rolle som forandringsagenter i virksomhedernes miljøarbejde. I artiklen bliver det desuden antydnet, at virksomhedernes primære opgaver inden for miljøarbejde er at overholde reguleringer og/eller at reducere omkostninger forbundet med miljøafgifter. Den miljømæssige effekt af dette er omtvistelig, dog er skiftet til en bæredygtig udviklingsvej ikke enkel.

Christensen mfl. (1999) har kortlagt erfaringer med miljøledelse blandt 107 danske virksomheder og undersøgt, hvordan virksomhederne har organiseret miljøarbejdet. Det er blevet undersøgt, hvilke bevæggrunde virksomhederne har haft for at indføre miljøstyring, og virksomhedernes miljøarbejde, hvilke miljøforhold der behandles, og hvordan de organiserer arbejdet er nogle af de faktorer, man har afdækket. Det generelle billede er, at virksomhederne har givet sig i lag med miljøledelse for at være på forkant og af hensyn til image og markedsføring. Når miljøledelse er indført, har 45 % af virksomhederne haft økonomiske fordele heraf, primært i forbindelse med ressourcebesparelser. Men mange virksomheder lægger også vægt på, at de har fået et bedre image. Kun hos 1/5 af virksomhederne er der sket et øget salg som følge af miljøledelsessystemet.

Mac (1999) undersøger, gennem en mere videnskabsteoretisk diskussion om forholdet mellem samfund og virksomhed, de gældende normer/idealer i samfundet, og hvordan virksomhederne tolker og håndterer disse. Fokus er på relationen mellem virksomhed og omverden, mere end på den interne organisering i den enkelte virksomhed. Mac (1999) differentierer mellem begreberne miljøledelse og miljøstyring. Begrebet miljøledelse refererer til, at virksomhedens ledelse systematisk skal vurdere miljøforholdene og prioritere miljøindsatsen i henhold til disse. Begrebet miljøstyring refererer til selve organiseringen af det virksomhedsnære miljøarbejde med hensyn til ansvars- og kompetencefordeling, procedurer, arbejdsrutiner m.v.

Hvordan bliver medarbejdernes holdninger og viden forsøgt medtænkt i virksomhedernes strategiske miljøarbejde?

Andre studier har beskæftiget sig med, hvordan medarbejdernes holdninger og viden er forsøgt medtænkt i virksomhedernes strategiske miljøarbejde.

Kamp (1998) undersøger, hvordan udviklingen af miljø- og arbejdsmiljøledelsessystemer præges af historisk udviklede normer og værdier i forhold til Kooperation mellem medarbejdere og ledelse. Analysen demonstrerer, at ledelsessystemer ikke er neutrale, men former roller, ansvar og kompetencer og indvirker på virksomhedens sociale dynamik. Indførelsen af miljø- og arbejdsmiljøstyring påvirkes af historiske spilleregler og konflikter og af, hvordan virksomheden opfatter miljø og arbejdsmiljø som adskilte områder. Kamp (1998) finder, at en barriere for integration findes i de sociale normer for deltagelse, og at medarbejderne gerne vil deltage og påtage sig ansvar for miljø. Udfordringen er at skabe permanent forandring mod humanisering og demokratisering uden at forankre styringen som en teknisk løsning, men som en social proces, der inkluderer medarbejderne.

Forman & Søgaard Jørgensen (2000) undersøger medarbejderdeltagelse i virksomheders miljøarbejde som en organisatorisk udfordring. Publikationen indeholder overordnede overvejelser om virksomheders miljøarbejde, eksempler på forskellige former for miljøarbejde og erfaringer med medarbejdernes rolle samt en oversigt over barrierer, der kan vanskeliggøre forankringen af medarbejderdeltagelse i miljøarbejde, og gode råd til planlægning og implementering af medarbejderdeltagelse i miljøarbejde.

Lund mfl. (2002) undersøger gennem analyser af to case-virksomheder, hvordan integrerede ledelsessystemer kan få afgørende indflydelse på medarbejderdeltagelse og arbejdspladسدemokrati i forbindelse med miljø- og arbejdsmiljøforbedringer. De peger på, at det er afgørende for udviklingen af bæredygtige og demokratiske arbejdspladser samt et bæredygtigt og demokratisk samfund, at medarbejdernes deltagelsesmuligheder øges. I artiklen afdækkes afgørende forskelle på medarbejderdeltagelse og -involvering og de følgende implikationer. Nye ledelsessystemer spiller en central rolle, da de kan risikere at øge kontrol og begrænse medarbejdernes autonomi og føre til en omfordeling af interne roller og ansvarsområder. Det kan forringe de tillidsvalgtes påvirkningsmuligheder på virksomhedens strategiske arbejde med miljøtiltag, da medarbejderdeltagelse i stedet bliver et spørgsmål om at involvere medarbejderne i mere praktiske opgaver, hvorved den strategiske forankring mangler.

Busck mfl. (2005) undersøger, hvordan interessen for at inddrage medarbejderne i virksomheders miljøarbejde har ændret sig i løbet af 90'erne og frem til starten af 00'erne. En systematisk gennemgang af miljøudvikling og medarbejderdeltagelse på virksomhedsniveau finder, at succesfuld miljøudvikling i virksomheder afhænger af en vellykket inddragelse af medarbejdere og deres holdninger. Samtidig tyder meget på, at virksomheder, der har inddraget medarbejderne i deres miljøudvikling, har oplevet vedvarende miljøforbedringer. På trods af de positive resultater af øget medarbejderinddragelse er det ifølge forfatterne ikke sket i særlig høj grad, da mange ledere kan være usikre på at afgive lidt af deres kontrol i forhold til at styre miljøindsatsen og prioritere, hvad der er tilstrækkelige miljømæssige tiltag og hensyn.

Hvad betyder medarbejdernes kompetencer og miljøforståelse for deres muligheder for at varetage miljøarbejdet i praksis?

Et andet interessant undersøgelsesfokus handler om, hvad medarbejdernes kompetencer og miljøforståelse betyder for deres muligheder for at varetage miljøarbejdet i praksis.

Forman (1998) undersøger forandringsprocesser og deltagelsesformer i forebyggende miljøarbejde. I projektet ligger fokus på den sociale formning af såvel miljøværktøjer som sociale relationer ved at følge transformationen af de samfundsmæssige miljøstrategier til konkret miljøpraksis på virksomheder. Den centrale problemstilling i afhandlingen er: "Hvad er mulighederne for at udvikle nye deltagelsesformer i udviklingen og implementeringen af forebyggende miljøarbejde blandt medarbejdere på virksomheder?" Problemstillingen belyses empirisk gennem studiet af to udviklingsprojekter, "Medarbejderuddannelse i udvikling af miljøstyring" og "Medarbejderdeltagelse ved indførelse af renere teknologi". I studiet forstås projekterne som sociale begivenheder og projekternes formning som resultatet af mødet mellem de involverede aktører.

Meyer-Johansen & Stauning (2001) undersøger miljøets betydning for arbejdslivet, og om miljøorientering på arbejdspladsen kan føre til udvikling af bæredygtig faglighed og social orientering. De belyser primært området teoretisk, men inddrager løbende empiriske undersøgelser. Virksomheder integrerer i stigende grad miljøstyring og bæredygtige tiltag, men bæredygtighed bør forstås som både social og økologisk udvikling. De finder, at medarbejdernes deltagelse i miljøtiltag kan skabe engagement og udvikling på arbejdet og styrke deres miljøforståelse. Det kan føre til reelle forandringer, men det kræver anerkendelse af medarbejdernes kompetencer og erfaringer samt åbenhed over for faglige eksperimenter og åbne metodetilgange. Meyer-Johansen & Stauning (2001) konkluderer, at medarbejdernes aktive rolle kan bidrage til udviklingen af en bæredygtig samfundsforståelse, men at en traditionel hierarkisk ledelsespraksis kan være en barriere for udbredelsen.

Hvilke initiativer kan bidrage til at fremme den interne koordinering af miljøarbejdet og skabe sammenhæng mellem individuel læring og organisatorisk forandring?

Som en sidste gruppe af studier findes der eksempler på undersøgelser, der fremhæver brugen af miljøgrupper som et lovende tiltag, der kan bidrage til at fremme intern koordinering og være bindeled mellem individuel læring og organisatorisk forandring.

Schmidt (2000) beskriver, hvordan virksomheder kan medtænke produkternes livscyklus i miljøarbejdet, og berører forekomsten af "nye" miljørepræsentanter, der indføres i produktorienterede miljøledelsessystemer, og deres skiftende rolle i 1990'erne. Miljørepræsentanternes rolle går fra at varetage traditionelle opgaver som overholdelse af krav og det at motivere og uddanne kollegaer til også at forstå og formidle livscyklusperspektivet i miljøarbejdet og at skulle tænke markedsstrategisk og organisatorisk for at opnå gennemslagskraft i ledelsen. Der redegøres for, hvordan en organisation med et miljøledelsessystem kan have behov for at udpege en miljøkoordinator afhængigt af virksomhedens størrelse. Uanset om der er et miljøledelsessystem eller ej, mener Schmidt (2000), at kompetencer og ansvar

skal tildeles, og at en tværgående miljøgruppe med repræsentanter fra hver afdeling kan sikre den nødvendige brobygning og videndeling mellem afdelinger og ledelsesniveauer. Det kræver, at der på arbejdspladsen udvikles nedskrevne procedurer, instruktioner og uddannelsesplaner til medarbejdere, ledere og tillidsvalgte.

Lorentzen & Remmen (2000) undersøger medarbejderdeltagelse ved indførelse af renere teknologi, og hvilken rolle medarbejderne spiller i virksomhedernes forebyggende miljøindsats, herunder læreprocesser i og omkring brugen af miljøgrupper på virksomhedsniveau. De finder, at virksomhedernes forudsætninger er meget forskellige, og at den sociale struktur og forfatning er afgørende for medarbejdernes deltagelse i miljøforbedringer. Medarbejderdeltagelsen forekommer højere i virksomheder med samarbejde, engagement og ledelsesfokus på arbejdsmiljø. Her peger forfatterne på, at brugen af miljøgrupper har fungeret som forbindelseslinjer mellem individuel læring og organisatorisk forandring i virksomhederne. Gennem miljøgruppen sker en indirekte inddragelse af medarbejderne, som fører til nye rutiner omkring miljøarbejdet, hvilket kan forbedre betingelserne for de organisatoriske forandringer, der følger af nye grønne teknologier. Medarbejderdeltagelsen i form af miljøgrupper har derfor spillet en central rolle i at udvikle virksomheders miljøindsats og virkningen af denne i praksis.

Kort opsamling på danske erfaringer med medarbejderinddragelse i virksomhedernes miljøarbejde

Med ovenstående gennemgang står vi med flere relevante studier, som fremlægger konkrete erfaringer med medarbejderindflydelse på virksomheders miljøarbejde, herunder hvordan medarbejdernes holdninger og viden er forsøgt medtænkt i både det strategiske og det praktiske miljøarbejde.

Særligt interessant er det, at flere studier fremhæver vigtigheden ved, at de tillidsvalgte udvikler deres rolle og har nødvendige kompetencer og viden til at indgå i samarbejde om miljø og bæredygtighed, og at dette har stor betydning for deres muligheder for at varetage både medarbejdernes interesser og det konkrete miljøarbejde.

Med erfaringsopsamlingen i bagehovedet kan der peges på følgende tendenser og viden, som kan lægge til grund for en forståelse af de tillidsvalgtes roller og mulighed for at udvikle og kvalificere virksomheders arbejde med grøn omstilling:

1. Begreber som miljøledelse og miljøstyring kan inspirere arbejdet med grøn omstilling.
2. Inddragelse af medarbejdernes holdninger og viden kan styrke virksomhedens strategiske miljøarbejde.
3. Fokus på medarbejdernes kompetenceudvikling og miljøforståelse er en forudsætning for, at miljøarbejdet kan varetages i praksis.
4. Brug af miljøgrupper kan anvendes som bindeled mellem individuel læring og organisatorisk forandring.

Hvad blev der af medindflydelsen, og hvordan kan tillidsvalgte sikre medindflydelse og meningsfuld grøn omstilling fremadrettet?

Friis Andersen (2023) undersøger i sin bog "Det kunne være så godt - På jagt efter indflydelse og det menneskelige i arbejdslivet", hvad der skal til for at skabe arbejdspladser, hvor medarbejdere og ledere oplever indflydelse og mening, og hvor der er rum til at være menneske.

Friis Andersen baserer sin undersøgelse på et etnografisk feltstudie i to danske organisationer over en periode på otte måneder. Her deltager hun i stort set alle aktiviteter på de to arbejdspladser via deltager- eller skyggeobservation. Hun finder, at der på tværs af de to organisationer eksisterer tre indflydelsesformer med hver sin betydning. De tre former for indflydelse er henholdsvis opgaveorienterede, relationsorienterede og identitetsorienterede.

De to første former er meget konkrete og operationelle, hvor den første handler om opgaven, den anden om fællesskabet. Den tredje form for indflydelse, den identitetsorienterede, handler om selvforståelse. Den tredje form adskiller sig fra de to andre ved, at den i stor udstrækning er et resultat af de to. Den identitetsorienterede indflydelse har nemlig betydning for, i hvor høj grad medarbejderne forstår og betragter sig selv som nogle, der har mulighed for og ret til de to andre former for indflydelse.

De tre indflydelsesformer og deres betydning bør forstås som gensidigt afhængige af hinanden. Og det er netop gensidigheden mellem de tre, som vi med Friis Andersen kan lade os inspirere af for at belyse og begribe, hvordan tillidsvalgte kan forstå og finde veje til at fremme indflydelse på grøn omstilling og forandringer i arbejdet og relationer. Tabel 3 illustrerer de tre indflydelsesformer og deres betydning i praksis:

Tabel 3: Betydning af medarbejderindflydelse for arbejdsopgaver, relationer og identitet

Indflydelsesform	Betydningen af indflydelsesformen
<p>Opgaveorienteret indflydelse De ansatte oplever denne form for indflydelse, når de har indflydelse på</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan de løser opgaverne - Hvordan de prioriterer opgaverne - I hvilken rækkefølge opgaverne løses - Hvornår opgaverne løses 	<p>Performing Hjælper de ansatte til at løse opgaverne ved at</p> <ul style="list-style-type: none"> - Skabe et bedre fit mellem metode og opgave - Kunne fokusere på de vigtigste og mest hastende opgaver - Skabe en bedre balance mellem arbejdskrav og kognitive ressourcer og energi - Forbedre work-life balance
<p>Relationsorienteret indflydelse De ansatte oplever denne form for indflydelse, når de</p> <ul style="list-style-type: none"> - Udveksler perspektiver, ideer og viden - Har en stemme - Føler sig involveret i de daglige arbejdsprocesser - Påvirker andre og bliver påvirket af andre 	<p>Belonging Skaber en følelse hos de ansatte af at være</p> <ul style="list-style-type: none"> - en legitim del af arbejdsfællesskabet - relevant og en del af en meningsfuld helhed - værdig og vigtig for andre
<p>Identitetsorienteret indflydelse De ansatte oplever indflydelse som</p> <ul style="list-style-type: none"> - En personlig værdi - En eksistential betingelse - Relateret til selvværd og selvtilid 	<p>Becoming Graden af indflydelse, som de ansatte oplever, har betydning for deres selvforståelse</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lav indflydelse → et objekt, en brik, en robot, et dyr - Høj indflydelse → et subjekt, følelse af at være i live, aktiv og et unikt menneske

Leders forventninger og perspektiver på et godt samspil med TR – ønsker til kompetenceudvikling og samarbejde om nye innovative dagsordener

New European Industrial Relations (NEIRE I) er et europæisk projekt, der har fokus på, hvordan man kan fremme samarbejdets gode praksis mellem ledere og tillidsvalgte (Munduate mfl. 2012). Projektet beskriver social dialog i en europæisk kontekst og undersøger i et studie på tværs af 11 EU-lande, hvordan det er muligt at fremme den sociale dialog, hvilke forskellige forventninger og perspektiver ledere har til et godt samarbejde og den sociale dialog med tillidsvalgte.

Undersøgelsen viser, at mange ledere har et stort ønske om at styrke de tillidsvalgtes rolle gennem kompetenceudvikling for derigennem at gøre de tillidsvalgte mere kvalificerede og kompetente til at varetage fremtidige udfordringer og træffe vigtige beslutninger. Ledere efterspørger handlekraft og mere innovative tillidsvalgte, der kan være med til at se fremad og forme nyt, ligesom ledelsen selv bruger en stor del af deres tid på. Det står i kontrast til situationer, hvor tillidsvalgte ser deres kerneopgave som noget, der ligger i det tilbageskuende. Der er derfor et aspekt i at udvikle de tillidsvalgtes forståelse af deres rolle og handlemuligheder. Ifølge undersøgelsen findes der især forbedringsmuligheder i at få de tillidsvalgte til at samarbejde om at udvikle og varetage virksomhedens interesser.

TR har i dag fået en større rolle i forhold til organisatoriske konflikter, og det kræver nye forventningsafstemninger til roller og opgaver. Undersøgelsen skitserer tre vigtige resultater i henhold til ledernes forventninger og erfaringer hos nuværende TR'er. Overordnet udtrykker lederne, at der er en afgørende sammenhæng mellem kompetencer og mulighed for indflydelse på beslutningsprocesser. Det bliver desuden beskrevet, at tillid, kompetencer og engagement afspejles i de typer af konflikter, der opstår, samt i hvordan de håndteres. Samarbejdet mellem ledere og fagforeningerne er her relevant, da det oftest er fagforeningerne, som skal uddanne, træne og oplære de tillidsvalgte. Der kan være en tendens til, at nogle virksomheder ser fagforeningernes bidrag til uddannelse som tilstrækkeligt og derfor ikke selv investerer i supplerende uddannelse til fx samarbejdsudvalgene. Problemet er, at det netop er uddannelse, der giver TR'erne redskaber til bedre kommunikation og kompetenceudvikling, og som dermed kan gøre dem mere fleksible og innovative.

Ledelsens forventninger og forhåbninger til fremtidens TR afhænger derfor af, at ledelsen prioriterer de indsatser, der gør rollen som TR attraktiv, hvilket kræver, at de selv medvirker til at inddrage og motivere de tillidsvalgte, fx ved at informere dem mere, give dem mere myndighed og inddrage dem tidligere i processer. Dette handler også om tillid. Her oplever flere ledere, at tilliden mellem TR og ledere kan styrkes. Det anskuer mange ledere som et resultat af, at ledelsen oftest betragtes som drevet af profit, hvilket kan medføre en skepsis hos TR over for prioriteringen af medarbejdernes interesser. Det er derfor afgørende at skabe rum for dialog mellem ledere og medarbejdere omkring et mere markedsstrategisk fokus. Her betragter lederne tilliden som noget, der også skal opbygges i andre sammenhænge end under de formaliserede møder, fx gennem omgangsform og dialog i uformelle rum.

Opsamlende konkluderes det, at tillid og kompetencer er afgørende faktorer for et godt samspil mellem ledere og tillidsvalgte. Tillid fremmer udvekslingen af informationer, og kompetencerne skal gøre det muligt for de tillidsvalgte at deltage på et kvalificeret grundlag og bidrage til at træffe de vigtige beslutninger.

Skal de tillidsvalgte forny sig? Centrale temaer til støtte for udvikling af TR's rolle og medindflydelse på nye, innovative dagsordener

I et opfølgende studie under New European Industrial Relations (NEIRE II) har man undersøgt, hvordan man udvikler og fastholder en god praksis for tillidsvalgte (Euwema mfl. 2014). Studiet tager udgangspunkt i otte europæiske lande. Undersøgelsen ser på, hvordan TR'er får mere indflydelse og større gennemslagskraft samt TR'ernes rolle og de deltagende landes tanker om, hvad en kompetent TR er.

Der tages højde for landenes forskellige arbejdsmarkedsforhold, og der lægges vægt på relationen mellem fagforeninger og arbejdsgivere, lovgivning samt forholdet mellem ledelse og TR. På baggrund af resultaterne vil vi fremhæve syv overordnede temaer, der kan anvendes som inspiration for, hvordan TR kan være en strategisk samarbejdspartner og fremme tillid og samarbejde i den grønne omstilling af arbejdspladser:

1. Virksomhedens sociale ansvar (CSR): TR's rolle er aktuel ift. formidling mellem ledelse og medarbejdere, da mange TR'er er involveret i beslutningsprocesser om, hvilke tiltag virksomheden skal implementere. Der kan mangle prioritering af CSR internt i virksomhederne, hvilket stiller store krav til TR'ernes evne til at styrke den sociale dialog. CSR kan let blive en ekstra arbejdsopgave, som potentielt øger risikoen for arbejdsstress hos TR'erne. Det anbefales at gøre CSR til noget konkret og realistisk, der skal bygge bro mellem eksterne og interne indsatser.
2. Indflydelse og dialog: Social dialog er centralt for at fremme TR's engagement i relation til at bidrage til forandring og mere innovative arbejdspladser. Den klassiske opfattelse af TR er en samarbejdspartner, der varetager arbejdsgivers og arbejdstagers forskellige interesser. I dag tilskyndes TR til også at være brobygger til ledelsen. Dog skal TR ikke samarbejde (for meget) med ledelsen, da det kan mindske tilliden fra medarbejderne. Undersøgelsen peger på, at TR fremadrettet også kan fungere mere som facilitator og udvikler og med en mere aktiv rolle i strategiske beslutninger.
3. Tillid: Tillid anses som grundstenen i det gode samarbejde. Tillid opbygges bl.a. gennem informationsdeling og viden og er afgørende, ift. hvilken arbejdskultur der hersker. Social dialog beskrives som en mulighed for at opbygge tillid mellem TR'er, ledelse og medarbejdere.
4. Konflikt håndtering: Håndtering af konflikter er tæt relateret til tillid. Undersøgelsen viser ligheder og forskelle i landenes måder at håndtere konflikter på. Generelt er det vigtigt, at ledelsen anerkender TR ved at inddrage dem i beslutningsprocesser og derved fremme engagement og deltagelse. Ved at prioritere inddragelse kan man fremme samarbejdet og mindske konflikter på arbejdspladsen. Det anbefales at klarlægge interesser, prioriteringer og mål for at tilgodese alle parter behov og ønsker under forhandlinger.
5. Kompetencer: Især fagforeningernes rolle i at udvikle TR'erne som innovative medspillere bliver fremhævet. Undersøgelsen viser typiske kompetencer for en TR tidligere og i dag. TR skal ikke længere "kun" varetage de mere forhandlingsmæssige og administrative forhold, men tillige agere facilitator og medspiller i forandringer og nye tiltag. Det anbefales at tilbyde tilstrækkelig træning og udvikling af TR'erne for at imødekomme arbejdspladsernes behov og nye generationer.
6. Engagement: Organisatorisk engagement er i høj grad et spørgsmål om individuelt engagement. Undersøgelsen finder afgørende faktorer for engagement i rollen som TR: samfundsmæssige værdier, fagforeningens image, kommunikation og information om fordelene ved at være TR samt individuelle interesser og værdier. Der er meget forskellige oplevelser af at være TR på tværs af landene, men der er også fælles barrierer for at tiltrække nye TR'er samt årsager til, at folk vælger at blive TR. Det anbefales at sikre metoder til medarbejderinddragelse og at kommunikere behovet for TR'erne samt løbende udvikle arbejdsopgaver og mål for funktionen.
7. Rollekonflikter: Der kan opstå flere rollekonflikter, når man er TR. Som TR skal man varetage flere forskellige roller, positioner og ansvarsområder, som kan

opleves udefinerede eller upræcise. Det gør for nogle, at rollen bliver et pres. Undersøgelsen viser, at det er en generel oplevelse på tværs af de otte lande, at der i rollen som TR medfølger et ansvar, der skaber et pres og en potentiel stressbelastning. Det bedste, virksomhederne kan gøre, er at forholde sig til de konkrete stressbelastninger og sammen med TR'erne finde forebyggende løsninger og støtte til, hvordan de selv kan håndtere og arbejde med pres og stress.

Fremtidens tillidsvalgte som vidensbrobyggere ('knowledge brokers') - en ny strategisk bane til bedre samspil mellem ledere og medarbejdere i den grønne omstilling

Med viden fra NEIRE-projekterne er der behov for at indtænke behovet for at udvikle og supplere TR'ernes nuværende indflydelsesmuligheder og muligheder for kompetenceudvikling i den grønne omstilling på arbejdspladsen. Det kan især vise sig vigtigt at skabe større incitament for ledelsen til at investere ressourcer i, at TR kan tilegne sig ny og opdateret viden/kompetenceudvikling, fx om grønne tiltag.

Samtidig kan der være behov for at bidrage til at udvikle den generelle videns-/informationsdeling mellem ledere og tillidsvalgte. Manglende informationsdeling kan påvirke TR'ernes deltagelsesmuligheder, og en lav grad af deltagelse kan risikere at underminere tilliden, både blandt ledere og TR'er, men også mellem TR'er og medarbejdere. Begrænset videndeling resulterer også i en oplevelse af ikke at blive involveret i vigtige beslutninger, fx relateret til udviklingen og implementeringen af grønne tiltag.

Samtidig peger NEIRE-projekterne på, at TR'erne oplever at skulle varetage mange forskellige arbejdsopgaver, og at der er kommet større forventninger til de forhold, som de skal varetage, da arbejdsmarkedet er blevet mere individualiseret og dynamisk. Medarbejderne stiller større krav til deres arbejdsliv og -forhold, og nye dagsordener melder sig i form af CSR, grøn omstilling og bæredygtighed, hvilket påvirker TR'ernes oplevelse af ansvar. Det kan derfor vise sig afgørende for TR'ernes fremtidige rolle i den grønne omstilling, at der er åbenhed for at drøfte, hvorvidt de ikke længere kun skal forholde sig til de "klassiske" emner som fx arbejdstid, løn og præstationsmål, men også udvide deres mandat og forholde sig til nye innovative emner som work-life-balance, diversitet, grøn omstilling, CSR osv.

NEIRE-undersøgelserne berører også den kritiske pointe, at mange TR'er har erfaringer med at få til opgave at orientere medarbejderne, og at deres position og rolle derfor bliver uden betydningsfuld indflydelse. Det kan få den effekt, at TR'erne forstår deres kerneopgave som noget, der fremstår mere reaktivt og "tilbageskuende" fremfor mere proaktivt og "udviklingsorienteret". Det kan fx være tilfældet, når ledelsen laver tiltag ift. den overordnede klimastrategi, hvor TR'erne kan have svært ved at koble strategien til den interne prioritering af virksomheden, men alligevel skal stå på mål for den over for medarbejderne.

TR'ernes erfaringer med en mere reaktiv position og rolle står imidlertid i kontrast til ledernes forventninger til fremtidens tillidsvalgte. Generelt efterspørger lederne, at de tillidsvalgte skal være mere innovative og bidrage til de strategiske beslutninger, så de kan være med til at se fremad. De ser gerne, at TR'erne skal agere mere

brobyggende mellem ledelse og medarbejdere og ikke kun varetage medarbejdernes interesser, men også virksomhedens. I kontekst af strategisk sparring om den grønne omstilling kan TR's brobyggeropgave ift. bedre videndeling mellem ledere og medarbejdere og kobling af viden om fx psykisk arbejdsmiljø og grønne tiltag forklares gennem begrebet vidensbrobygning (også omtalt som 'knowledge brokering') (Gensby mfl. 2019).

Gensby mfl. (2019, 2020) fremhæver to grundlæggende typer af vidensbrobygning. Type 1 påtager sig rollen med at opsøge, fortolke og formidle viden til kollegaer og ledere. Type 2 skaber og faciliterer forbindelsen mellem kollegaer og ledere og deres indbyrdes forståelse og nyttiggørelse af viden i praksis. Der kan argumenteres for, at de fleste tillidsvalgte virke i den grønne omstilling anvender type 1-vidensbrobygning i en eller anden form. De påtager sig i vidt omfang at finde og tilgå den relevante viden gennem DM's tilbud og TR-kollegerne 'på gulvet' for at oversætte og indarbejde i egen praksis på arbejdspladsen.

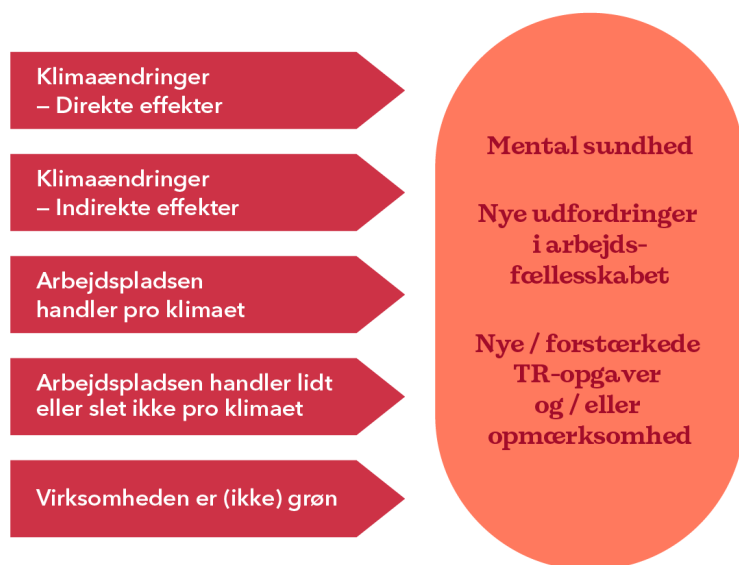
DM's tillidsvalgte skal først og fremmest have viden om regelsæt og økonomisk indsigt i forhandlinger og ift. overenskomsten. Derfor opererer de overvejende efter "træk"- (medlemmer trækker viden fra DM, ud fra en forventning om at de kan tilgå den selv via deres tillidsvalgte) og "skub"-perspektivet (viden envejsformidles til medlemmerne, som forventes at kunne tilgå og anvende den i praksis).

Meget tyder således på, at den nødvendige kompetenceudvikling og videndeling kan få afgørende betydning for TR's muligheder for at præge den grønne omstilling på arbejdspladsen. Der kan med udgangspunkt i vidensbrobygger-perspektivet være store potentialer i, at både TR og AMR i højere grad udvikler sig til også at være type 2-vidensbrobyggere for derved at udbygge deres roller som bindeled mellem kollegaer og ledere, og arbejdsmiljø og grøn omstilling. Denne rolle lægger op til en mere grundlæggende diskussion om, hvordan det er muligt at tænke det traditionelle samarbejdssystem sammen med nye roller og dagsordener.

Kort opsamling på vidensoversigten

Den grønne omstilling er et dynamisk og foranderligt område, hvorfor det er vigtigt at skabe forudsætninger for, at TR'erne kan følge med udviklingen. Samlet set kan den mentale sundhed, arbejdsrelaterede konsekvenser og deraf således også TR's mulige opgaver blive påvirket gennem en eller flere af følgende veje ift. klimaforandringerne og den deraf afledte grønne omstilling på arbejdspladsen (se figur 4):

Figur 4: Påvirkning af klimaforandringer og den grønne omstilling på arbejde og på den mentale sundhed – TR's opgaver udfordres af flere veje



Ud fra forudsætningen om at grønne initiativer på arbejdspladserne medfører konkrete forandringer i opgaveløsningen og arbejdsvilkårene, viser gennemgangen af central litteratur inden for tre vidensfelter (jf. figur 1), at det forsat er relevant at undersøge og skabe viden, der kan bidrage til at løfte TR's rolle og medindflydelse på nye innovative dagsordener, og imødegå nye risici og muligheder ved klimaforandringer og grøn omstilling.

Spørgsmålet er imidlertid, hvordan tillidsvalgte og ledere oplever implikationerne af klimaforandringer og den grønne omstilling for arbejdsprocesser, organisationen og det psykiske arbejdsmiljø? Og hvad det betyder for TR's muligheder for at balancere mellem hensynet til nye grønne tiltag, hensynet til psykisk arbejdsmiljø og hensynet til medarbejdernes interesser og indflydelsesmuligheder i forandringerne på deres arbejdsplads.

I rapportens tredje del vender vi tilbage til, hvordan DM og tillidsvalgte mere konkret kan spille en rolle i forbindelse med de organisatoriske forandringer, som den grønne omstilling medfører.

DEL 2: Udfordringer og muligheder for tillidsvalgtes arbejde med grøn omstilling og konsekvenserne på arbejdspladsen

Vi præsenterer i denne del af rapporten resultaterne fra interviewundersøgelsen af både tillidsrepræsentanter, arbejdsmiljørepræsentanter og ledere. I resultatafsnittet præsenterer vi mestendels interviewdata fra TR og AMR sammen, da der i flere sammenhænge ikke var i øjenfaldende forskelle på deres erfaringer med og perspektiver på den grønne omstilling og de grønne tiltag på arbejdspladsen. Det er markeret i citaterne, om de kommer fra en TR eller AMR. Hvor der er forskelle, er dette markeret, og vi trækker afslutningsvis de forskelle frem, som vi har fundet mellem TR's og AMR's erfaringer med og opmærksomheder i forhold til den grønne omstilling. Til sidst præsenterer vi resultaterne fra interview med lederne.

Herefter går vi videre til rapportens sidste del, hvor vi diskuterer resultaterne på tværs af de forskellige perspektiver og erfaringer, som vi har udfoldet, og inddrager pointer fra vidensoversigten. I denne del peger vi ligeledes på mulige scenarier og en række opmærksomhedspunkter og anbefalinger af relevans for DM og det fremadrettede arbejde med at skabe involverende grønne forandringsprocesser på arbejdspladsen.

I analysen og præsentationen af resultaterne har vi bevidst valgt at anvende lidt blødere formuleringer og beskrive tendenser, erfaringer og perspektiver frem for at drage mere "hårde" entydige konklusioner og præsentere mere utvetydige beskrivelser. Det har vi gjort med respekt for og afsæt i data, som viser et mere mudret og blandet billede hos tillidsvalgte og ledere. Dette skal også ses i relation til, at den grønne omstilling på arbejdspladser er et stadig nyere og ikke entydigt fænomen. Det er, hvad man kan betegne som et stadigt og hastigt emergent felt. Interviewpersonerne er derfor også selv i proces med at gøre sig erfaringer med dette, og det samme er deres arbejdspladser. Deres reaktioner i selve interviewet afspejler også dette, da flere af dem giver udtryk for, at det er første gang, de gør sig systematiske betragtninger om grøn omstilling på deres arbejdsplads og opsummerer deres og deres kollegaers erfaringer inden for dette område.

At både feltet og erfaringerne er emergente, er en pointe i sig selv i forhold til både behov for og mulighed for, at DM tager mere aktivt stilling til dette.

Forandringer af arbejde og relationer: erfaringer og perspektiver

Nærværende undersøgelse er en af de første større kvalitative undersøgelser, der er gennemført i Danmark. Som læseren vil kunne se, er de resultater, vi præsenterer i nedenstående, også mere omfattende og bredere end "blot" et skarpt fokus på selve involveringen af de tillidsvalgte. Vi vurderer, at det er centralt for DM at forstå den organisatoriske og den ledelsesmæssige kontekst samt det arbejdsfællesskab, som "møder", skaber, modvirker og bevirker den grønne omstilling, da det er i denne sammenhæng, de tillidsvalgte navigerer og balancerer den grønne omstilling i.

Vi præsenterer indledningsvist nogle af de dynamikker, friktioner og begyndende udfordringer i arbejdsfællesskabet, som de tillidsvalgte fortæller om. Dette giver en indsigt i de nuværende og ikke mindst potentielt fremtidige problemstillinger, som tillidsvalgte skal være opmærksomme på for at understøtte arbejdsmiljø og arbejdsfællesskabet på arbejdspladsen bedst muligt, mens den grønne omstilling forventeligt vil accelerere. Dernæst dykker vi ned i tre forskellige motiver eller årsager til, at nogle tillidsvalgte har mere erfaring med og større præference for involvering og igangsættelse af grønne tiltag, hvorefter vi går i dybden med forskellige måder, hvorpå tillidsvalgte inddrages i grønne løsninger og forandringer, og de roller og positioner, som de kan have i forhold til samarbejdet om den grønne omstilling.

Herefter præsenterer vi de tillidsvalgtes erfaringer med fordele og ulemper ved henholdsvis lav og høj involvering af de øvrige medarbejdere på arbejdspladsen.

Denne viden er ligeledes vigtig at have for øje for at forstå kompleksiteten i involvering af medarbejdere i den grønne omstilling, som kan være en anelse anderledes end involvering af medarbejdere generelt.

Som analysen vil vise, oplever de tillidsvalgte allerede nu positive muligheder i forhold til betydningen og potentialet af den grønne omstilling på arbejdspladsen, men de oplever også mindre og større frustrationer hos nogle medarbejdere. Derfor præsenterer vi i afsnittet om, hvorvidt de lavthængende frugters tid er forbi, nogle tanker om den mulige fremtid, som både arbejdspladser og tillidsvalgte kan se ind i, når den grønne omstilling på arbejdspladsen forventes at accelerere yderligere jf. pointerne herom i vidensoversigten.

Til sidst forholder vi os til nogle overordnede og mere opsummerende mulige forskelle mellem TR og AMR's rolle i og erfaringer med den grønne omstilling og håndtering af afledte konsekvenser.

“Vi” er enige om den grønne omstilling - men hvor langt, hvor dybt og hvordan går denne enighed?

Blandt de interviewede tillidsvalgte er der generelt en oplevelse af, at de fleste på deres arbejdspladser er positivt stemt over for den grønne omstilling, og at medarbejderne bakker op om, at deres arbejdsplads skal arbejde for at blive mere klimavenlig. Dette er i overensstemmelse med de tidligere nævnte befolkningsundersøgelser i vidensoversigten, der viser, at stadig flere danskere finder den grønne omstilling vigtig. Men i lighed med undersøgelserne nævnt i vidensoversigten finder vi i vores analyse også forskellige holdninger til, hvilke konsekvenser den grønne omstilling må have for hvem, hvor store konsekvenserne må være, og hvad man især bekymrer sig om på arbejdspladserne, når den grønne omstilling stiller krav om, at vi skal prioritere anderledes, gøre noget mere, mindre eller andet.

Som nævnt fortæller de tillidsvalgte om et arbejdsfællesskab, som overordnet er enige om vigtigheden af den grønne omstilling, men vi vil i dette afsnit udfolde nogle af de begyndende dilemmaer, friktioner og problemstillinger, som gemmer sig under overfladen, når vi går i dybden med emnet med nogle af de tillidsvalgte.

De følgende eksempler bliver ikke nævnt af alle tillidsvalgte og er ikke til stede på alle arbejdspladser. Det er dog vores vurdering, at de er yderst relevante at fremhæve, da de illustrerer, hvad der potentielt kan være i vente af måske både dybere og mere omfattende karakter, når den grønne omstilling som forventet accelereres på arbejdspladserne, hvis man fra arbejdspladsens side ikke griber det an på et mere kvalificeret grundlag - herunder får aktiveret og involveret de tillidsvalgte i højere grad på relevante punkter.

Eksemplerne fra vores interview deler sig i følgende overordnede temaer:

- *Retfærdighed*: Hvem skal betale prisen for den grønne omstilling - og hvem "skylder" på arbejdspladsen?
- *Arbejdsfællesskabet*: Homogent eller heterogent arbejdsfællesskab - værdimæssigt og opgavemæssigt?

- *Forandringstræthed og arbejdspress:* Den grønne omstilling risikerer at blive endnu en ny opgave, der skal findes tid og ressourcer til.

Retfærdighed: Hvem skal betale prisen for den grønne omstilling - og hvem "skylder" på arbejdspladsen?

Flyrejser er en af de ting, der kan afføde ophedede diskussioner blandt kollegaerne på nogle arbejdspladser. Flyrejser ses som en aktivitet, den enkelte medarbejder meget konkret belaster - eller ikke belaster - klimaet med i arbejdssammenhæng. Det er en af grundene til, at vi hører flere eksempler på diskussioner omkring transportformer på arbejdspladsen.

En tillidsvalgt fortæller, at der er opstået begyndende konflikter i arbejdsfællesskabet om, hvem der har lov til at udlede CO₂, og hvem der har brugt deres "kvote" og derfor bør holde igen. Til eksempel fortæller en TR om, at nogle af de yngre medarbejdere på arbejdspladsen er af den holdning, at de gerne må flyve og tage på flere ture til udlandet, mens de erfarne skal undlade det. De argumenterer for, at de som nye i branchen har brug for at etablere personlige relationer og netværk internationalt, mens de ældre og mere erfarne medarbejdere allerede har rejst meget gennem deres karrierer og derfor allerede har etableret et internationalt netværk. Derfor bør de erfarne holde igen.

En anden tillidsvalgt fortæller, hvordan flyrejser for nogle ansatte er forbundet med arbejdsglæde og trivsel. De ser rejseaktiviteterne som en kærkommen og spændende variation med mulighed for nye arbejdsopgaver - og måske endda som et personalegode. Andre på samme arbejdsplads finder det derimod krævende og som en faktor, der udfordrer deres work-life-balance. Det kan skabe splittelse i arbejdsfællesskabet, når de skal drøfte grønne tiltag i form af fx reducerede flyrejser, da drøftelsen hurtigt kommer til at handle om personlige præferencer. Det kan desuden være med til at forplumre drøftelserne på arbejdspladsen om grøn omstilling, da et grønt tiltag kan medføre øget trivsel for nogle og mindre trivsel for andre:

"Nogle vil gerne rejse mindre, og nogle vil gerne rejse alt det, de gør og mere til. Ja, det er lidt forskelligt. For nogle giver det mere trivsel i arbejdet, at man skal rejse mindre, fordi det er et meget stort arbejde hos os, mens andre trives utroligt meget ved at rejse hele tiden." (interview, AMR)

På flere arbejdspladser fortæller de tillidsvalgte, at flyrejser reelt er den eneste transportmulighed, medarbejderne har, selvom nogle egentlig foretrækker en mere grøn transportform som tog. Dette skyldes, at de ikke bliver kompenseret tidsmæssigt, hvis de vælger en mere klimavenlig løsning, en løsning, som både kan være mere tidskrævende og dyrere. Tager medarbejderne toget, skal de selv dække den ekstra tid, som det tager dem at rejse med tog fremfor fly. De kan således ikke registrere den ekstra tid, som det tager dem at vælge toget frem for fly. Nogle fortæller, at enkelte vælger togturen alligevel og selv kompenserer for den ekstra tid.

De ansattes oplevelse af uretfærdighed i forhold til, hvilke grønne tiltag der er (u)mulige, ønskede eller krævede på deres arbejdspladser, kan i nogle tilfælde forstærkes af, at den grønne effekt af tiltagene kan opleves som en grøn jungle. Hvor

stor forskel gør det eksempelvis, at man har to kødfrie dage i kantinen sammenlignet med sortering af affald eller fravalg af flyrejser? På enkelte arbejdspladser fortæller de tillidsvalgte om ansatte, der systematisk henter burgere på kødfrie dage i kantinen. Det kan være medarbejdere, som har en jobfunktion, der ikke indebærer ekstern mødeaktivitet eller rejser. For nogle af disse medarbejdere kan det forekomme uretfærdigt, at de skal ofre kødet, når andre på arbejdspladsen igennem mange år hyppigt har fløjet og måske stadig gør det. Andre tillidsvalgte fortæller om, hvordan en følelse af uretfærdighed opstår hos nogle, når man på arbejdspladsen skal skruer ned for temperaturen på kontorerne, samtidig med at dem, der har elbil, kan bruge strøm til at få den opladet gratis på arbejdet. Temperaturreduktionen anses også af en enkelt tillidsvalgt som uretfærdig over for de kvindelige ansatte. Den tillidsvalgte fremhæver, at temperaturreduktion kan have kønsmæssig bias, idet det i højere grad er kvinderne, som oplever, at den sænkede temperatur reducerer deres koncentration og effektivitet. Den tillidsvalgte overvejer at tage dette op i lønforhandlingerne, i forhold til om mænd og kvinder skal bedømmes efter de samme præmisser.

Det er således relevant for de tillidsvalgte at være opmærksomme på, om de grønne tiltag kan skabe nye retfærdighedsproblematikker på arbejdspladsen - herunder hvorledes dette håndteres.

Arbejdsfællesskabet: Homogent eller heterogent arbejdsfællesskab - værdimæssigt og opgavemæssigt?

Nogle interviewpersoner peger på, at det kan være nemmere at udvikle og implementere grønne tiltag på en arbejdsplads med en mere homogen kultur- og medarbejdergruppe. Til eksempel kan nævnes, at en AMR fortæller, hvordan den grønne omstilling på arbejdspladsen og opbakningen til de grønne tiltag er blevet vanskeligere, efter at de er blevet sammenlagt med en anden organisation, hvor medarbejdergruppen både aldersmæssigt og uddannelsesmæssigt er mere blandet og i øvrigt har arbejdsopgavetyper, som gør, at de generelt flyver mere:

"Det er ikke lige så let at tage de beslutninger, vi drømte om, vi bare lige kunne gøre. Nu handler det meget om at prøve at finde et ambitionsniveau, hvor vi tænker, at vi kommer til at gøre en forskel, men vi ikke kommer til at skubbe til sammenhængskraften blandt kollegaerne, og vi er sørgede for, at folk ikke bliver udskaftet." (interview, AMR)

Flere af de interviewede fortæller, at det er en balance både at arbejde for og understøtte den grønne omstilling, men samtidig ikke udstille eller "shame" kollegaer, der ikke er lige så optagede af den grønne omstilling og for hvem, det ikke er en central værdi:

"Altså, vi prøver meget at sige, at der er ingen, der bliver shamet for at tage lige præcis den mad med, som de har lyst til, der er ingen, der bliver shamet for at købe nyt tøj, der er ingen, der bliver shamet for noget som helst. Det her skal være et sted, hvor man gør det, man har lyst til." (interview, AMR)

Og samtidig peger den samme interviewperson på den svære balance, der er ved også at skulle tage hensyn til de kollegaer, for hvem den grønne omstilling ligger

meget på sinde, og som oplever, hvad vi i vidensoversigten har beskrevet som klimastress og klimaængstelighed:

"Nogle kan føle sig alene med deres klimabekymring, hvis man ikke taler om det og handler på det på arbejdspladsen, mens andre samtidig kan føle sig alene, hvis de ikke er lige så meget med på beatet omkring det grønne." (interview, AMR)

Således peger resultaterne på en vigtighed i, at den tillidsvalgte er opmærksom på og prøver at balancere hensynet til mere idealistiske personer, som gerne vil skabe radikale ændringer nu og her (fx forbyde flyvning, kun spise vegetarmad eller sløjfe parkeringspladser på arbejdspladsen), og så dem, der oplever, at den grønne omstilling og de grønne tiltag går for vidt, er uretfærdige eller generelt kun i begrænset omfang er optagede af den grønne omstilling og klimakrisen.

Forandringstræthed og arbejdspress: Den grønne omstilling risikerer at blive endnu en ny opgave, der skal findes tid til

Flere af de tillidsvalgte fortæller om at være på arbejdspladser, som har været og stadig er i gang med en række organisatoriske forandringer, som både de selv og de øvrige medarbejdere oplever som krævende. Besparelser, effektiviseringer og ikke mindst konsekvenserne af disse fylder nogle steder. Befinder arbejdspladsen sig i en sådan situation, fortæller nogle af de tillidsvalgte om, hvordan grønne forandringer og grønne tiltag ryger ned på listen over emner, som tillidsvalgte og ledelse prioriterer at forholde sig til og engagere sig i.

"Det økonomiske pres er stort - folk bliver fyret rundt omkring, og derfor bliver grønne tiltag nedprioriteret." (interview, TR)

Er forandringspresset stort, og oplever medarbejderne usikkerhed i forbindelse med forandringer, eller at disse medfører øget arbejdsbelastning, er der en tendens til, at de grønne tiltag kan skabe yderligere frustration og irritation hos medarbejderne. I sådanne situationer kan grønne tiltag, der ellers ses som mindre, som fx selv at skulle gå ud med skraldespanden, bruge tid på at skylle plasticbakker af inden affaldssortering, reduktion af kontorkvadratmeter eller at rejseaktiviteter opleves som urimelige, uretfærdige, som tab af et gode eller som et ekstra krav, organisationen stiller i en i forvejen krævende situation.

En mindre gruppe af TR fortæller, at det er dem, der må slå bremsen i i forhold til grønne tiltag:

"Jeg synes netop ikke, det er min opgave at arbejde for den grønne omstilling. Fordi det sker i forvejen. Jeg synes mere, at jeg nogle gange må slå bremsen i, fordi den måde, den grønne omstilling sker på, har konsekvenser for mine kollegaer. Så bliver man nødt til at råbe op ... Min rolle som tillidsvalgt er mere at få mine kollegaer igennem så helskindet som muligt. Hvis grøn omstilling i praksis fører til endnu flere opgaver til os, så er det der, man må slå bremsen lidt i. Jeg er jo ikke imod grøn omstilling, men det er mere, hvordan det håndteres i praksis. I forhold til affaldssortering blev vi helt glemt og blev ikke hørt i nogle af faserne [i forandringscirklen]." (interview, TR)

En anden TR fortæller, at han og TR-kollegaer har taget beslutningen om, at medarbejderne selv skal tømme deres skraldespande og bruge tid på at affaldssortere,

op i MED-systemet, idet de tillidsvalgte ser det som en udvidelse og/eller ændring af arbejdsopgaverne.

I interviewene møder vi omvendt også enkelte tillidsvalgte, som er frustrerede over, at andre organisatoriske forandringer får ledelsen til at slå bremsen i i forhold til den grønne omstilling. Til eksempel fortæller en interviewperson irriteret om, hvordan ledelsen henviser til igangværende eller kommende organisatoriske forandringer som årsag til, at den grønne dagsorden nedprioriteres eller må vente:

“Det er hårdt at blive ved at pushe igennem, at vi har behov for at skubbe mere på for den grønne omstilling. Jeg føler, at ledelsen er sådan “ja ja, men vi har også lige en fusion, og vi har også lige en økonomi, og vi har også lige et psykisk arbejdsmiljø”, som jeg sådan set særligt godt forstår som AMR, men jeg synes også, at det kan vi jo blive ved med at sige. En organisation vil for evigt have problemer, udfordringer og ting, der kommer i vejen.” (interview, AMR)

Det er således ikke entydigt, om de tillidsvalgte anser de organisatoriske forandringer som legitime årsager til nedprioritering af grønne tiltag, og om de selv argumenterer for dette. Der synes dog at være en overvejende tendens til, at de tillidsvalgte og arbejdsfællesskabet udviser mindre opbakning til de grønne tiltag samt har mindre overskud til at engagere sig i dem, hvis organisationen og de selv er inde i krævende og usikre forandringer. Den grønne omstilling og grønne tiltag indgår således i et virvar af tidligere, samtidige og fremtidige organisatoriske forandringer. Grøn omstilling og grønne tiltag er ikke nødvendigvis en vindesak, som møder umiddelbar opbakning eller ukritisk implementering af hverken tillidsvalgte eller de øvrige medarbejdere i en travl, krævende arbejdsdag.

Tre motiver for at engagere sig i den grønne omstilling

I dette afsnit udfolder vi tre motiver eller årsager til, at nogle af de interviewede tillidsvalgte er mere involverede i den grønne omstilling og de grønne tiltag, end deres mere formelle rolle nødvendiggør. Vi skelner mellem følgende tre motiver eller årsager, som kan være overlappende. Som vi vil komme ind på senere i anbefalingerne, kan det være relevant, at de tillidsvalgte får en øget opmærksomhed omkring deres egne præferencer og værdier og dermed bias i forhold til den grønne omstilling, så de handler mest adækvat og bevidst i relation til dem, de repræsenterer, og den organisatoriske kontekst, de navigerer i:

1. “at være en grøn person”
2. “at have en grøn faglighed”
3. “at være i en grøn organisation”

1. At være en grøn person:

Nogle interviewpersoner fortæller, at de har et særligt engagement i den grønne omstilling på arbejdspladsen, idet klimaforandringer og den grønne omstilling generelt ligger dem personligt på sinde. De forbinder den grønne omstilling med egne personlige værdier og fortæller fx om erfaringer med “wakeupcall” og selv at træffe grønne valg i privatlivet. Der kan være en tendens til, at de tillidsvalgte, som

er "grønne personer", i højere grad kan blive frustrerede, hvis kollegaerne fravælger de grønne løsninger, som er til rådighed på arbejdspladsen (fx anvende låncykler frem for lånebiler ved kortere transport). Når tillidsvalgte, som også er grønne personer, erfarer at kunne bidrage til den grønne omstilling på arbejdspladsen, kan de opleve en højere grad af mening og trivsel i deres arbejde. Oplever disse tillidsvalgte derimod, at den grønne omstilling går alt for langsomt på arbejdspladsen, kan de ønske, at der bliver truffet flere grønne beslutninger, også "selvom det kommer til at gøre ondt, før vi lærer at leve med dem". De er dog også opmærksomme på, at beslutningerne bliver udført og eksekveret ordentligt, og arbejder blandt andet for, at der bliver kompenseret på forskellige måder (fx at man dropper flyvning og i stedet altid får en overnatning i forbindelse med et møde, som man normalt ville flyve frem og tilbage til samme dag).

Enkelte tillidsvalgte, som kan betegnes som grønne personer, er mindre optagede af balancen og udtrykker i stedet ønske om, at ledelsen er mere hård og kompromisløs i deres prioritering af den grøn omstilling på arbejdspladsen:

"Jeg gad godt, at jeg havde en leder, der bare sagde sådan her: 'Vi er en grøn, feministisk arbejdsplads. That's the way! Og jeg er sådan set ligeglad med, om folk er enige eller ej. Der kan jeg godt savne lidt, at der bliver taget sådanne hårde valg fra ledelsen.'" (interview, AMR)

At være en grøn person kan således være en ekstra motivation for den tillidsvalgte i at engagere sig i den grønne omstilling i både formelle og uformelle fora. De fleste er opmærksomme på risikoen ved at være for normative, mens enkelte kan være så personligt optagede af den grønne omstilling, at de potentielt ikke er tilstrækkeligt opmærksomme på eventuelle negative arbejdsmæssige konsekvenser for deres kollegaer.

1. At have en grøn faglighed:

Blandt interviewpersonerne har nogle en faglighed, som gør, at de i højere grad føler sig i stand til og bliver inviteret til at bidrage med faglige input, ideer eller komme med faglige argumenter for eller imod medarbejderes eller lederes forslag til eller beslutninger om grønne tiltag. Det kan være faglighed inden for biologi, teknologi eller naturvidenskab, som gør, at de bliver inviteret med ind i fx overvejelser af indkøb af ny grønnere teknologi, renoveringsprojekter eller lignende. Enkelte af de TR'er, som forstår sig selv som grønne personer, men som ikke har en grøn faglighed, kan opleve det som vanskeligere at spille sig selv på banen med relevante perspektiver, selvom de ønsker at bidrage: *"Nu er jeg jo humanist - så jeg tænker 'wow', du ved, [grøn] teknik."* (interview, TR)

Den ovenfor citerede TR fortæller om, hvordan hun konkret har kombineret at brænde for den grønne omstilling, men manglet den grønne faglighed, ved at overtale ledelsen til at afsætte midler til, at de på arbejdspladsen har haft et oplæg med en ekstern konsulent med "grøn faglighed". Den eksterne konsulent har på et fælles møde inspireret til, hvordan man konkret kan arbejde med grøn omstilling på arbejdspladsen, og hvilke indsatser der har hvilke effekter på klimaet.

Den grønne faglighed - til stede hos den tillidsvalgte selv eller hentet ind udefra - synes at kunne reducere, hvad nogle af interviewpersonerne omtaler som myter,

rygter og modstand mod grønne tiltag hos de ansatte, idet man får nogle facts ind i drøftelserne. Men som en af interviewpersonerne med grøn faglighed understreger, så er grønne fagligheder også til tider uenige om de mest effektive tiltag:

"Facts gør det ikke alene. Man skal have facts, men der er altid forskellige facts, så det kan blive meget polariseret. Nogle mener, at noget er grønt, og andre mener, at det ikke er grønt. Så hele factsdiskussionen, når man taler grøn omstilling, er rigtig svær, fordi det handler om, hvad folk kommer fra, og hvad de ser." (interview, TR)

Nogle tillidsvalgte efterspørger en hjemmeside eller en beregningsmodel, hvor man nemmere ville kunne se effekten af grønne tiltag og grønne ideer på arbejdspladsen. Dette ville potentielt kunne inspirere de tillidsvalgte, der har en grøn faglighed, og samtidig understøtte og kompensere for de tillidsvalgte, som ikke har en grøn faglighed, men som er grønne personer.

2. At være i en grøn organisation:

Enkelte af interviewpersonerne arbejder i en organisation, som de betegner som en "grøn organisation". Det kan fx være en forvaltning, afdeling eller privat virksomhed, som arbejder med natur- og miljøområdet, energi eller grønne teknologier. Nogle tillidsvalgte fortæller, at det er "lidt pinligt", hvis man i sådanne type organisationer ikke er tilstrækkeligt ambitiøse med den interne grønne omstilling og fx ikke har affaldssortering, grøn kantine m.m. Enkelte af de interviewede tillidsvalgte i grønne organisationer føler så stærkt personligt for den grønne omstilling, at der har været risiko for konflikter med ledelsen. En TR fortæller om at have truet ledelsen med at gå til medierne og fortælle om deres manglende grønne omstilling internt i organisationen, selvom de markedsfører sig på at arbejde med og understøtte den grønne omstilling eksternt. Det blev oplevet som "enormt dobbeltmoralisk", at organisationen arbejdede med grøn omstilling, men ikke arbejdede tilstrækkeligt med emnet internt.

At være i en grøn organisation kan potentielt give de tillidsvalgte øget handle- og indflydelsesrum til at sætte den grønne omstilling på dagsordenen internt i organisationen, men kan måske også føre til en øget oplevelse af, at det er en opgave og dagsorden, som de tillidsvalgte har et ansvar for, hvis de ikke oplever, at der bliver taget tilstrækkeligt hånd om det.

Involvering af medarbejderne i den grønne omstilling

Flere af de interviewede fortæller om vigtigheden af ikke bare at involvere de tillidsvalgte, men også involvere de øvrige medarbejdere. Der er en tendens til, at man på de mindre arbejdspladser ser det som mere naturligt at involvere hele arbejdsfællesskabet i ideudvikling og implementering af grønne tiltag. På større arbejdspladser er der mere tendens til, at involveringen af medarbejderne oftere finder sted ved nedsættelse af grupper eller udvalg på arbejdspladsen (de går under navne som klimasekretariater, grøn gruppe, klimagruppen, klimating, bæredygtighedsambassadører etc.), som medarbejdere og ledere kan melde sig til at deltage i, hvis de finder emnet særligt relevant. Hvis de tillidsvalgte deltager i en sådan gruppe, deltager de typisk ikke i kraft af deres tillidsfunktion, men i kraft af interesse eller faglighed.

I interviewene peger de tillidsvalgte især på fordele ved at involvere de "almindelige" medarbejdere i den grønne omstilling og de grønne initiativer, men det er værd at bemærke, at nogle også peger på erfarede eller mulige problemstillinger ved bred involvering af medarbejderne. Vi redegør i nedenstående for de nævnte fordele og ulemper i forhold til henholdsvis lav og høj involvering af medarbejderne.

Lav involvering af medarbejderne

Langt størstedelen af de interviewede peger på vigtigheden af involvering af medarbejder - både for at udvikle, kvalificere og implementere de grønne tiltag.

Flere peger på, at involvering af medarbejderne vil forbedre de grønne tiltag samt øge medarbejdernes ejerskab til dem og deres motivation for at ændre deres adfærd. En tillidsvalgt fortæller om, hvordan manglende involvering af medarbejderne i fx reduktion af temperaturen på kontoret har medført en række kreative workarounds, hvor de ansatte har fundet radiatorer, som ikke er koblet til det samlede system og derfor kan skrues op for at fastholde temperaturen. Andre tillidsvalgte fortæller om, hvordan medarbejdere uden forudgående information om ændret praksis for skraldesortering mødte ind til, at deres skraldespande på kontorer og undervisningslokaler pludselig var fjernet. I stedet var der opstillet affaldssorteringscentraler, som der kan være en vis afstand til for den enkelte medarbejder. Det skabte frustration og afstedkom, at nogle medarbejdere gav sig til at drøfte, om de selv skulle tage deres egne skraldespande med. Enkelte steder begyndte de ansatte at tage skraldet med hjem, fordi den sorteringsløsning, der var, krævede ekstra tid og en ekstra indsats hos de ansatte:

"Folk var så rasende over løsningen, og at man ikke bare kunne smide ting ud på arbejdspladsen." (interview, AMR)

Generelt vurderer de tillidsvalgte, at denne form for frustration, manglende opbakning og workarounds kan reduceres ved større grad af involvering af de ansatte. De peger på, at der som minimum skal være tydelig kommunikation fra ledelsen i god tid om de grønne initiativer, implementeringen og konsekvensen af dem. De tillidsvalgte, der ønsker større grad af involvering af medarbejderne, peger på, at de grønne tiltag ikke blot kan ses som særskilte mindre forandringer på linje med andre forandringer. Grønne forandringer handler i højere grad også om en større kulturændring:

"Det med den grønne omstilling er meget en kulturændring. Og man kan ikke pålægge folk en kultur på den måde." (interview, TR)

Mekanismerne ved lav grad af medarbejderinvolvering er opsummeret i figur 5:

Figur 5: Mekanismerne ved lav grad af medarbejderinvolvering



Høj grad af involvering af medarbejdere

Flere fortæller om positive konsekvenser ved at involvere medarbejderne i både udvikling af ideer til grønne tiltag, kvalificering af grønne ideer og tiltag samt det at få styrket implementeringen af de grønne tiltag. Her nævnes eksempler som affaldssortering og mere grønne kantiner som tiltag, der er kommet fra medarbejdere, og som er implementeret i samarbejde med dem. Oplevelsen er generelt, at involvering af medarbejderne typisk giver et større ejerskab til de grønne tiltag, bedre implementering samt større sandsynlighed for adfærdsændringer.

Enkelte tillidsvalgte nævner, at en høj grad af involvering i den grønne omstilling også indeholder nogle risikofaktorer, særligt på arbejdspladser hvor medarbejderne har forskellige holdninger til vigtigheden af den grønne omstilling: *“Den største udfordring og dilemmaer består i, at nogle er mere grønne end andre.”* (interview, TR)

En stor holdningsspredning i arbejdsfællesskabet kan potentielt give gnidninger kollegaerne imellem. Enkelte tillidsvalgte erfarer, at grønne tiltag kan være en følelsesladet drøftelse, særligt når personlige holdninger og præferencer blandes ind i drøftelsen af det, der på overfladen synes som en drøftelse af grønne ideer og tiltag:

“Man får sat medarbejderne i nogle diskussioner, hvor det ikke er deres faglighed, der spiller ind i diskussionerne, men personlige holdninger, der diskuteres.” (interview, TR)

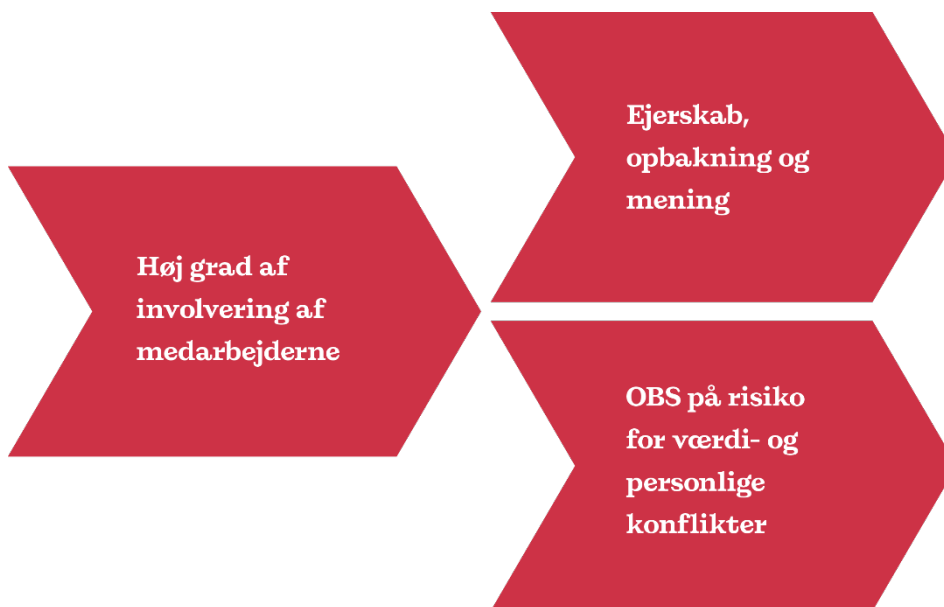
Eksempelvis fortæller enkelte TR'er om, hvordan især diskussionen om hjemmearbejde bliver blandet ind i den grønne omstilling. De kollegaer, der gerne vil arbejde mere hjemme, anvender klimavenligheden som væsentligt argument, men det kan i sådanne situationer være vanskeligt for de medarbejdere, der har mindre præference for hjemmearbejde og måske oplever, at det kan gå ud over arbejdsfællesskabet at ytre sig kritisk, da de dermed indirekte også positionerer sig som nogle, der modarbejder den grønne omstilling.

De tillidsvalgte, som vurderer, at der kommer flere af denne type dilemmaer og situationer i fremtiden, peger på, at de ikke føler sig klædt på til dette som TR. De forventer, at den grønne omstilling også i arbejdspladssammenhæng bliver mere *“religiøs”* fremover, og at flere kan blive ekstreme i deres overbevisninger. De ser begyndende tendenser til en vis normativitet på arbejdspladsen, idet en tiltagende

bevidstgørelse i forhold til klimaforandringerne bevirker, at der på nogle arbejdspladser kan blive set skævt til de kollegaer, der spiser kød eller tager på charterferie: "Er det ikke lige så godt at tage til Sverige og kigge på urter?" (interview, TR)

Mekanismerne ved høj medarbejderinvolvering er opsummeret i figur 6:

Figur 6: Mekanismerne ved høj grad af medarbejderinvolvering



Kort opsummering af det grønne riges tilstand og kompleksitet

I det følgende vil vi kort opsummere de resultater, vi foreløbigt har præsenteret, og som i højere grad orienterer sig mod de erfaringer, de tillidsvalgte har gjort sig indtil videre. Derefter vil vi rette blikket mod fremtiden: Hvad ser de tillidsvalgte, og hvad ser vi, når vi sætter det lange lys på?

Vores analyser viser, at den grønne omstilling på arbejdspladsen kan medføre både engagement, øget mening og trivsel, men også at den potentielt kan skabe usikkerhed og frustrationer eller afføde en oplevelse af uretfærdighed. Dette synes især at gøre sig gældende, hvis de grønne initiativer kræver 1) et øget tidsforbrug hos de ansatte (fx selv at skulle gå ud med skraldespanden eller bevæge sig langt for at kunne affaldssortere), 2) ændring i arbejdsopgaver eller arbejdsprocesser, 3) berører værdier og oplevelsen af selvbestemmelse samt 4) påvirker, hvor involveret og/eller velinformeret man føler sig.

Den enkelte medarbejder kan have forskellige grænser for, hvor store og hvor mange konsekvenser den grønne omstilling må have, hvor stort arbejds- og forandringspres den enkelte medarbejder oplever samt selve implementeringen af det konkrete grønne tiltag. Med afsæt i de tillidsvalgtes perspektiv og erfaringer synes der at have været flere tilfælde, hvor ledelsen har undervurderet, i hvor høj grad den grønne omstilling også kræver involvering af de ansatte og de tillidsvalgte samt som et minimum tydelig og klar kommunikation af de grønne tiltag, der skal implementeres.

Vi dykker senere ned i lederens perspektiver på og erfaringer med involvering af tillidsvalgte og medarbejdere i grønne tiltag.

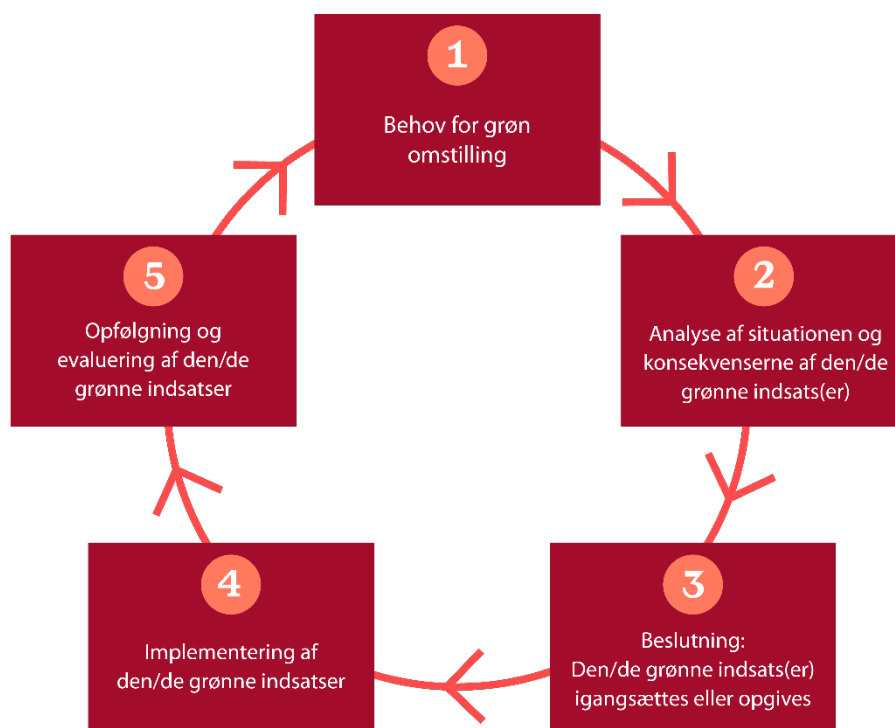
Tillidsvalgtes forskellige inddragelsesmuligheder og roller

I denne del af analysen sætter vi fokus på de tillidsvalgtes inddragelsesmuligheder og roller i udviklingen og implementeringen af grønne tiltag på arbejdspladsen. For at kunne beskrive dette har vi i de gennemførte interview bedt de tillidsvalgte om at tænke på grøn omstilling som en organisatorisk forandringsproces, som kan forstås gennem fem stadier (se figur 7). Vi uddyber, hvornår i forandringsprocessen de tillidsvalgte har været inddraget, og hvordan de har haft mulighed for at påvirke de grønne initiativer på deres arbejdsplads. De gennemførte interview viste med al tydelighed, at de tillidsvalgte ser forandringscirklen som en god anledning til at anskue, hvordan det er muligt at indgå i grønne forandringer.

Vores analyse af interviewdata viser, at der overordnet set er minimum tre forskellige måder, som TR'er og AMR'er kan blive inddraget i forandringer, som følger af indførelsen af grønne tiltag i hverdagen. For det første kan inddragelsen af de tillidsvalgte foregå gennem uformelle sammenhænge og drøftelser i hverdagen. En anden måde, inddragelsen sker på, er gennem mere formelle kanaler og fora, fx samarbejdsudvalg. For det tredje kan de tillidsvalgte søge at indgå i nye typer af professionelle fora, som sætter grøn omstilling på dagsordenen. Det er vigtigt at holde sig for øje, at de forskellige muligheder for inddragelse ikke udelukker hinanden, men kan ses som forskellige arenaer for tillidsvalgtes påvirkningsmuligheder.

Endeligt viser analysen, at de tillidsvalgte indtager forskellige roller og positioner på forskellige tidspunkter i forandringsprocessen, fx når de grønne tiltag drøftes med ledelsen, eller når de ledelsesmæssige besluttede tiltag skal implementeres. Ofte sker dette i konteksten af det konkrete grønne tiltag, som definerer, hvilke roller de tillidsvalgte indtager og deres muligheder for at påvirke processen (enten reaktivt eller proaktivt).

Figur 7: Grøn omstilling af arbejdspladser som organisatorisk forandringsproces



Erfaringer med inddragelse af TR i det grønne forandringsarbejde

Mange af de interviewede TR'er er optagede af, hvordan en TR kan blive (mere) inddraget eller aktivere sig selv i de forskellige dele af grønne forandringsprocesser. Tendensen er, at beslutninger om grønne løsninger og tiltag ofte kommer mere oppefra (ledelsesdrevet) end nedefra (medarbejderdrevet). Flere TR'er fortæller, at de bliver orienteret, eller i en vis udstrækning bliver involveret, måske mest af alt informeret og hørt, men de er lidt usikre på, hvor meget deres kommentarer og input tages med videre i beslutningsprocessen og/eller implementeringen af selve de grønne tiltag. Derudover er det ofte sådan, at medarbejderne enten informeres gennem uformel snak i kontormiljøerne eller i form af egnede referater af møder, som sendes ud til orientering. Her peger de tillidsvalgte på, at dialogen med medarbejderne bør tænkes bedre igennem, da det ikke er alle medarbejdere, der læser disse mødereferater eller er en del af den samme snak i kontormiljøerne. Der kan derfor hurtigt opstå et kommunikationsproblem, som stimulerer forskellige fortællinger om grøn omstilling blandt forskellige medarbejdere på arbejdspladsen.

Langt de fleste TR'er peger på, at de støder på ideer og forbehold omkring grønne løsninger ved at lytte til kollegerne i hverdagen og deres syn på, hvad der skal til, for at de grønne tiltag kan udvikle arbejdsprocesser og præge hverdagen i en grønnere retning, fx brug af el-ladestandere i forbindelse med ny p-plads. Her forklarer TR'erne, at de gennem fælles møder med deres kollegaer har mulighed for at tage konkrete ting op i de første stadier af forandringsprocessen (jf. stadie 1) for at høre, hvilke behov kollegerne kunne have, og hvilke ulemper de ser forbundet med den grønne løsning i praksis.

TR'erne har generelt et ønske om at blive inddraget tidligere i den grønne omstilling af arbejdspladsen og være med til at bidrage til at udforme principper, informere og tage hånd om de afledte konsekvenser af den grønne omstilling, fx at formulere arbejdspladsens bæredygtighedsprincipper, sidde med i bæredygtighedsudvalg og tage del i arbejdet med indkøbspolitik og valg af grøn pensionsordning. TR'erne beskriver bl.a., at hvis de skal hjælpe medarbejderne med at se meningen med de grønne tiltag, som introduceres i deres hverdag, bliver de nødt til at være til stede og synlige i drøftelserne af grønne tiltag på forskellige tidspunkter og på forskellige niveauer i organisationen. Størstedelen af de interviewede TR'er peger på fordelene ved, at ledelsen som et minimum inddrager dem i forhold til at afdække og gøre opmærksom på eventuelle udfordringer ved ledelsesmæssige besluttede grønne tiltag og konsekvenserne ved implementeringen af disse (jf. stadie 2):

"Medarbejderne oplevede bare en mandag morgen, at alle skraldespandene var samlet sammen, og så bliver folk frustrerede. Det gør de, når der sker sådan nogle ting, og det er ærgerligt, når det egentlig skulle være en god start på en god proces i en grønnere retning." (Interview, TR)

Inddragelsen af TR'erne kan muligvis forekomme særlig vigtig ved grønne tiltag, da det måske kan føles som mindre legitimt for medarbejderne at forholde sig kritisk til de grønne tiltag, for hvem kan være imod den grønne omstilling og de gode intentioner bag de grønne løsninger i hverdagen? TR'erne peger i den henseende på, at det er vigtigt at være opmærksom på, at de grønne tiltag kan have konsekvenser i forhold til medarbejdernes opgavemængde og/eller ændring af arbejdsopgaver.

"Det er vigtigt, at TR'en kan være der til at formidle begge veje. Ligesom ved alle andre spørgsmål kan der være et behov for en TR, der kan formidle, hvad kollegerne ikke selv føler, at de kan komme og sige til ledelsen." (interview, TR)

TR'erne ønsker overordnet at søge indflydelse og hjælpe med at gøre kloge forandringer og ser behovet for at tænke grøn omstilling sammen med den mentale sundhed hos medarbejderne. Det handler især om en bekymring for, at hvis medarbejderne ikke inddrages, kan der opstå problemer, som forstærker andre problemer relateret til samarbejde og opgaveløsning.

De fleste TR'er er enige i, at der er et behov for en tydeligere kommunikation om, at den grønne omstilling er en organisatorisk forandringsproces, som kan planlægges og understøttes igennem forskellige stadier. Det vil kræve et bedre samspil mellem ledere og medarbejdere på forskellige niveauer. Særligt oplever TR'erne, at de grønne forandringsprocesser bærer præg af at være ledelsesdrevet, og at man ofte søger at finde frem til grønne løsninger og implementering mere direkte frem for at tage hånd om selve forandringsprocessen (jf. stadie 4). Det kan fx omhandle beslutninger om kantinemad, affaldssortering og sænkning af temperaturer, der kommer oppefra og bliver udmøntet i organisationen. Flere af de interviewede TR'er ønsker at give processen mere plads frem for at gå direkte til løsningen, så medarbejderne får mulighed for at indgå mere aktivt i analyser af, hvad mulige grønne løsninger giver af udfordringer og muligheder. Det er svært at inddrage undervejs.

“Det er noget, der kommer oppefra. Det er tit noget, der kommer ud på medarbejderportalen. Det med affaldssortering kom bare ud der. Og så måtte jeg sige, at det er noget, vi skal køre gennem MED i en høringsproces.” (Interview, TR)

For TR'erne kan inddragelsen af medarbejdernes perspektiver både forekomme som en spontan og mere uformel inddragelse, men også som et forhold, der kræver en mere aktiv indsats for at spille sammen med det formelle samarbejdssystem. Der synes imidlertid også at være en spredning i, hvor meget den enkelte TR ønsker at blive inddraget i den grønne omstilling på arbejdspladsen og i de konkrete grønne tiltag. Nogle vil gerne være tættere på og ønsker, at den grønne omstilling og de grønne tiltag i væsentlig højere grad tages op og drøftes i både de formelle og uformelle fora, som en TR er en del af. Andre peger på, at den grønne omstilling er et fælles anliggende, som man som TR ikke nødvendigvis skal have et ansvar for eller være en officiel del af i kraft af sin TR-rolle.

Grønne tiltag som tema i HSU - en ny, men porøs spire

Der er flere eksempler på, hvad man kunne beskrive som en ny bevægelse. Flere tillidsvalgte beskriver, hvordan de oplever en øget opmærksomhed på at sætte grøn omstilling på HSU-dagsordenen. Det handler dels om, at de er bevidste om, at tiltag på det grønne område kom med i OK21, og dels om, at grøn omstilling er blevet formidlet til fx TR'erne som et område af fagpolitisk interesse. Flere TR'er oplever, at den grønne omstilling og mulige grønne tiltag er et relevant emne at bringe op i klubben og/eller i samarbejdssystemet, herunder HSU/HMU/LSU/LMU. Især LSU-møderne opleves af TR'erne som en vigtig arena for dialog og udbredelse af en fælles forståelse af grønne ideer og tiltag, så det bliver mere gennemsigtigt, hvad tiltagene indebærer, og hvorfor der er behov for forandringer i hverdagen.

Spørgsmålet er imidlertid, hvordan arbejdet med grøn omstilling kan placeres i forhold til samarbejdssystemet? På den ene side kan en forankring i samarbejdssystemet give mulighed for at understøtte en bedre opsamling på konkrete aktiviteter på forskellige niveauer i organisationen og hjælpe til at få bredt viden og erfaringer ud om de tiltag, der gøres brug af, samt desuden samle op på erfaringer fra tiltag i andre afdelinger. På den anden side kan en mere løs kobling til samarbejdssystemet gøre det muligt at få en mere dybdegående idéudveksling omkring forskellige grønne tiltag og skabe en større forståelse for og nærhed til medarbejdernes syn på sagen på tværs af organisationen.

“Udfordringen er, at det er så stor en organisation, at hver gang det går et led ned, så sker der noget i kommunikationen, som kan skabe udfordringer, og så er det bare en presset organisation, så i et medarbejderfokus er der ikke nødvendigvis overskud til at se på grøn omstilling. Så det bliver lidt fjernt for de almindelige medarbejdere.” (interview, TR)

Uafhængigt af koblingen mellem den grønne omstilling og samarbejdssystemet føler mange TR'er et stort ansvar for selv at gøre en indsats for ikke at tabe kollegaernes ideer og bekymringer på "gulvet", hvorfor de gør en aktiv indsats for at gå i dialog med nærmeste leder og/eller forsøger at bringe de grønne forslag op på mere formaliserede møder i HSU/LSU.

"Der er det nok mere, at det er folk på "bunden". Det kan både være enten mig eller en anden TR, der siger det, men det kan også være enkeltstående personer, som spørger, om vi ikke kan gøre noget her, eller hvorfor gør vi ikke mere her eller sådan noget. Og så prøver TR så vidt det er muligt at få bragt det op i samarbejdsudvalget, og det er ikke så nemt." (interview, TR)

Den øgede opmærksomhed på at varetage den grønne omstilling som en del af samarbejdssystemet er dog ikke nødvendigvis det samme, som at der sker meget, hvilket nogle TR'er tillægger en form for træghed i bl.a. HSU's arbejdsform. Flere fortæller, at det er en modningsproces, hvor både ledelses- og medarbejderrepræsentanter er i gang med at finde en form, hvormed man kan behandle grøn omstilling som et samarbejdsanliggende:

"Man er lidt oppe imod det her med, at nu har vi lige sat det her i værk 'med den her ting', og nu tager vi lige en ting ad gangen, og så sidder man bare og tænker 'ja ja ...og okay', og det kan godt tage sin tid før man kan gå videre med det, som TR egentlig prøver at ligge frem." (interview, TR)

Et andet opmærksomhedspunkt handler om, at vejen fra de øvre samarbejdsniveauer, fx HMU/HSU, til de lavere niveauer, fx LMU/LSU, og videre ud i organisationen kan gøre det svært at bevare koblingen til medarbejderne. Der kan fx være forskellige måder, hvorpå man i HMU/HSU vælger at gribe beslutningsprocesserne an, i forhold til hvordan man tænker, at tingene skal gøres i praksis. Nogle vælger at køre beslutningerne direkte ned til LMU, mens andre vælger at træffe en generel beslutning om, hvordan de ønsker at gøre det. Men hvad er da den bedste vej til at sikre, at medarbejderne får viden om beslutningerne og er med på dem?

Nye typer af udvalg og fora kræver de tillidsvalgte opmærksomhed og tilstedeværelse

At der er forskel på, i hvor høj grad de interviewede tillidsvalgte ønsker at blive inddraget i den grønne omstilling, afhænger ud over de tidligere beskrevne motiver også af, hvor velfungerende og gennemtænkte de oplever de grønne tiltag på arbejdspladsen, og om der er andre "alternative" fora, som løfter den grønne omstilling i organisationen. Fx er opgaven med at understøtte den grønne omstilling nogle steder professionaliseret gennem ansættelse af en bæredygtighedskonsulent. Andre steder har man eksempelvis nedsat klimasekretariater, grønne grupper, klimagrupper eller bæredygtighedsambassadører, som medarbejdere og lederen kan melde sig til at deltage i eller udpeges til af ledelsen. Hvis de tillidsvalgte vælger at engagere sig i disse fora, deltager de typisk ikke i kraft af deres tillidsfunktion, men i kraft af deres mere personlige interesse for den grønne omstilling eller deres faglighed.

"Det er ikke de tillidsvalgte, der deltager i de grønne initiativer. Der er lavet en separat organisation med klimaambassadører. Det synes vi er en fremragende ide, fordi det så er folk med engagement inden for området, som har meldt sig til det." (interview, TR)

Især TR'erne fremhæver værdien i at søge et samspil med de "nye" alternative institutioner, der kan styrke det brede medarbejderengagement, så man undgår, at de samme ansigter bringes frem. De oplever at kunne bidrage til grønne indsatser

og understøtte medarbejderinddragelse, men ikke nødvendigvis som del af en ny "grøn" TR-funktion.

"Hvis man altid trækker på tillidssystemet, så trækker man på de samme mennesker hver gang. Det kommer der ikke nødvendigvis noget godt ud af. Sådan et initiativ her får spredt medarbejderdeltagelsen ud. Det engagerer mange mennesker. På den måde kan man få et større engagement på arbejdspladsen." (interview, TR)

Andre steder, hvor den grønne omstilling er professionaliseret i nye fora, beskriver TR'erne, at de kan få en oplevelse af at være længere væk fra idéudvikling og implementering. Her fremhæver nogle af TR'erne, at der bør tænkes i måder at koble den grønne omstilling tættere sammen med samarbejdssystemet, fx ved at nedsætte et grønt udvalg under HSU eller udvikle indsatsler internt i de faglige organisationer. Det vil gøre det muligt at bringe de grønne ideer ind i samarbejdssystemet i samspil med de forskellige faglige og politiske interesser, som derved kan bidrage til at skabe legitimitet omkring løsninger ift. kollegaer. Et konkret eksempel på dette findes fx i Museernes Grønne Akademi, som udvikler værktøjer til at skabe en grønnere hverdag på arbejdspladsen. Museernes Grønne Akademi har særligt fokus på at inddrage branchen i at udvikle kloge løsninger i samarbejde mellem ledere og medarbejdere.

Det overordnede spørgsmål, som flere TR'er stiller sig selv, er imidlertid, hvordan man navigerer imellem det uformelle og spontane og det formelle og planlagte? Her peger vores interviewdata på, at TR skal håndtere både de spontane og uformelle handlinger og dialoger, så de kan forbinde snakke på tværs af afdelinger og finde veje til at bygge bro mellem det formelle samarbejdsudvalg og muligheder ift. deres viden og tilstedeværelse i nye professionelle udvalg og fora, hvor medarbejderne mødes og udveksler grønne ideer og tiltag.

TR's rolle i grøn omstilling - en balance mellem en reaktiv og proaktiv tilgang

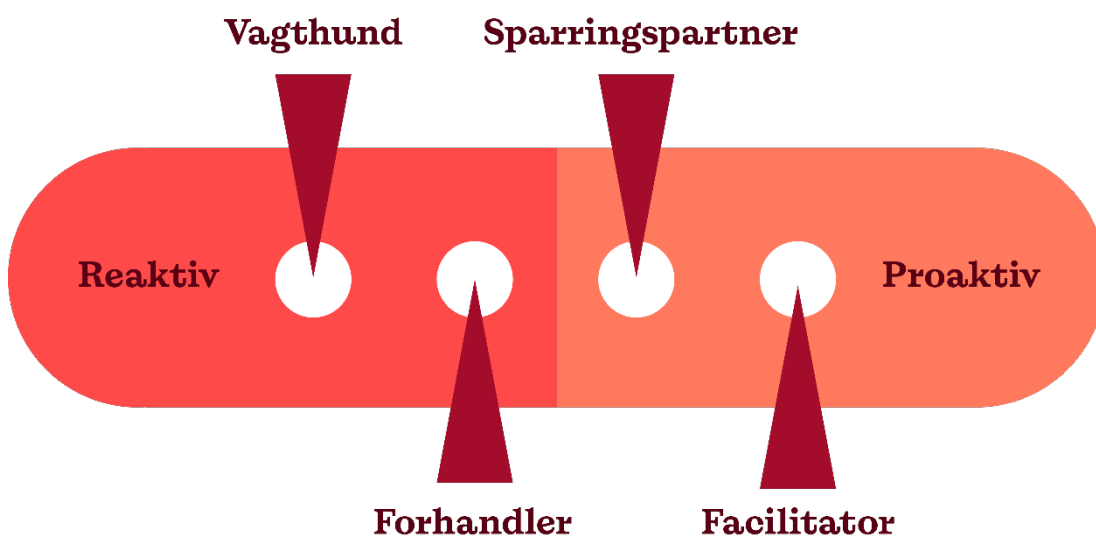
Vores analyse af interviewdata viser, at de tillidsvalgte indtager forskellige roller og positioner på forskellige tidspunkter i forandringsprocessen. Vi udfolder dette nærmere ved at zoome ind på fire specifikke roller, som vi har udledt på tværs af de tillidsvalgtes erfaringer og oplevelser med grøn omstilling på deres arbejdsplads. Ofte er det i konteksten af det konkrete grønne tiltag, som definerer, hvilke roller de tillidsvalgte indtager og deres muligheder for at påvirke processen (enten reaktivt eller proaktivt).

Når vi ser på de tillidsvalgtes rolle i den grønne omstilling, tegner der sig et billede af, at de tillidsvalgte bevæger sig mellem to yderpositioner, hvor de jonglerer med flere forskellige roller. På den ene side kan de tillidsvalgte føle sig nødsaget til at agere reaktivt, enten ved selv at bremse op og gøre opmærksom på konkrete implikationer af de grønne løsninger eller på situationer, hvor tingene er blevet besluttet for hurtigt uden fokus på medarbejdernes behov. På den anden side kan de tillidsvalgte føle sig motiverede til at agere proaktivt ved i højere grad at være opsøgende ift. deres indflydelsesrum, hvor flere søger at præge den grønne dagsorden gennem deres egen grønne overbevisning - som en drivkraft for at skubbe på for at lave grønne løsninger.

Igennem interviewene blev det klart, at især TR'erne jonglerer med forskellige roller i den grønne omstilling af arbejdspladser, og at den konkrete kontekst ofte kalder på varians i forhold til, hvornår og hvordan man som TR indtager en mere reaktiv eller mere proaktiv position til grøn omstilling og arbejdsmiljø (se figur 8).

Det skal her understreges, at der ikke er nogen rigtig eller forkert position, idet en reaktiv position kan være et hensigtsmæssigt ståsted i situationer, hvor der er behov for at tage kritisk stilling og påpege hensyn til medarbejdernes behov, og en proaktiv position kan være hensigtsmæssig ift. at kunne åbne op for fremtiden og understøtte mulige gevinster ved nye grønne løsninger. I det følgende vil vi gå mere i dybden med at forstå, hvordan de forskellige roller udfolder sig i praksis.

Figur 8: TR's mulige positioner og roller i grøn omstilling af arbejdspladser



Den tillidsvalgte som vagthund over for ledelsens beslutninger

Nogle TR'er fortæller om en bekymring for, at den grønne omstilling blot fører til tom snak/tomme handlinger og mere bliver en form for symbolpolitik, hvor der i praksis er tale om spareløsninger frem for grønne løsninger. Som en TR formulerer det: "Ledelsen vil have noget, der ser flot ud, medarbejdere vil have noget, der virker." Det kan derfor være nødvendigt, at man som TR indtager en mere reaktiv position som "vagthund" for at forebygge, at man ender med at blive et gummitempel, som legitimerer ledelsens beslutninger.

"Jeg synes mere, at jeg nogle gange må slå bremsen i, fordi den måde, det sker på, har konsekvenser for mine kollegaer. Så bliver man nødt til at råbe op. Min rolle som tillidsvalgt er mere at få mine kollegaer igennem så helskindet som muligt. Hvis grøn omstilling i praksis fører til endnu flere opgaver til os, så er det der, man må slå bremsen lidt i. Jeg er jo ikke imod grøn omstilling, men det er mere, hvordan det håndteres i praksis." (interview, TR)

Et andet eksempel på rollen som vagthund blandt TR'erne handler om, at de kan være usikre på, hvad der på sigt vil ske med deres opgaver, hvor grøn omstilling måske kan indikere, at det er et område, der skal prioriteres mere inden for de næste to-tre år. Man kan diskutere, om der her er tale om en reaktiv eller proaktiv position, men som TR fremstår grøn omstilling, som et område man er nødt til at

vænne sig til. Dog er mange enige om, at den grønne omstilling kommer til at være en større del af opgaven, ligesom ingen sætter spørgsmålstegn ved, at en TR interesserer sig for løn eller pension.

De fleste TR'er ønsker, at DM arbejder for at indarbejde en grøn profil i TR-opgaven, men de nævner også, at det skal komme fra TR'en selv og nye folk, der træder ind i tillidserhvervet på arbejdspladsen. Især handler det for mange TR'er om at bidrage til at sørge for, at TR-funktionen bliver opdateret og følger med tiden, men samtidig er det også centralt at værne om de klassiske emner. Viden om grøn omstilling balanceres under hensyn til fortsat at understøtte og informere om den danske model.

“Det bliver noget med at sørge for, at TR-funktionen ikke forsvinder. At den bliver opdateret hele tiden, og at man arbejder med, at ledelsen også sørger for hele tiden, at de tager det på sig.” (interview, TR)

Den tillidsvalgte som forhandler med fokus på ændrede rammer for opgaveløsning

Flere TR'er mener, at indførelsen af grønne tiltag bør tænkes med ind i en lokal forhandling og indgå i et aftalegrundlag. Hvordan kommer arbejdssituationen til at se ud bagefter? Hvilke ændrede vilkår og rammer skal der sættes fokus på, og hvilke nye krav skal stilles til ledelsen som konsekvens af organisationsændringer og rammer for opgaveløsning?

Særligt finder nogle TR'er det naturligt at indtage en position som “forhandler” med fokus på ændrede rammer for opgaveløsning og vilkår, som følger af nye grønne løsninger. Det indebærer et fokus på den grønne omstilling som en forhandlet planlægningsproces, hvor det er centralt at sikre, at alle er blevet hørt, og at man i medarbejdergruppen har drøftet og gjort sine krav klart. Enkelte TR'er er derfor også skeptiske overfor, om diskussioner om grøn omstilling vil fjerne fokus fra den mere klassiske TR-forhandlerrolle og de opgaver og emner, der hører under denne.

En måde, hvorpå TR'erne ser, at de som tillidsvalgte kan støtte op om den grønne omstilling, er, at ledelsen i højere grad spørger ind til, om TR'erne har ideer og ønsker til, hvordan de kan komme i gang med de forskellige tiltag. En af årsagerne til, at flere TR'er ikke bliver inddraget mere af ledelsen, kan skyldes, at de ikke har været tydelige nok omkring, at de som tillidsvalgte har en særlig position som forhandler og talerør for medarbejderne, både formelt og uformelt, og at det foregår med et klart mandat, som kan give ledelsen flere muligheder for at få de grønne budskaber og tiltag ud:

“Jeg tror på, at ledelsen gerne vil den grønne omstilling og gerne vil have flere muligheder for at komme ud med de grønne tiltag, og der mener jeg, at de med fordel kunne bruge os tillidsvalgte.” (interview, TR)

Den tillidsvalgte som sparringspartner for ledelsen

Nogle TR'er oplever, at lederne er foran og bedre uddannet i forhold til at arbejde med den grønne omstilling, både strategisk og i praksis. Det kan derfor opleves som et ekstra krav, at man som tillidsvalgt har viden om og indsigt i grønne

løsninger, hvis man mere proaktivt skal kunne spille en rolle som sparringspartner for ledelsen omkring indførelse af nye grønne tiltag og konsekvenser ved de forandringer, disse tiltag medfører.

TR'erne har således brug for mere viden om grøn omstilling, men også intern viden fra organisationens side for at kunne hjælpe med og udfordre beslutningerne og komme med kvalificeret sparring til ledelsen, fx for at kunne gennemskue nye typer af belastninger og skabe grundlag for gode prioriteringer. Flere TR'er er usikre på, om de er dygtige nok, nu hvor den grønne omstilling er på dagsordenen og rulles ud i organisationen:

"Det bør være sådan, at TR'en kan få mulighed for at komme videre med ideerne, og at andre kan komme med ideerne, men at det er muligt at kvalificere det selv ud fra en grundlæggende viden om området eller med faglig støtte udefra." (interview, TR).

Andre TR'er beskriver, at de allerede indgår i en form for sparringsfunktion med ledelsen omkring, hvilke opgaver og områder der bør tages fat på i en HMU/HSU-sammenhæng, hvor de kan benytte det som anledning til at sætte den grønne omstilling på dagsordenen. Der kan også være tale om situationer, hvor TR'en støtter op om og sparrer med mellemledere, som kan være usikre på, hvordan forskellige klimastandarder påvirkes og/eller efterleves som følge af nye grønne tiltag, der indføres i hverdagen. Det gælder også i organisationer, hvor der er en øverste ledelse med tydelige grønne planer. En TR beskriver, hvordan sparring med ledelsen kan bidrage til, at tingene tages op, og at der kommer fokus på den usikkerhed, der også skabes, så den grønne omstilling gøres på den "rigtige måde":

"Jeg oplever, at jeg som TR kan prikke til ledelsen og sige 'vi har noget her, vi både kan analysere og evaluere på'. De skal huske at tage det op, så det ikke går tabt i andre ting. Behovet for grøn omstilling er ikke blevet væk. Det med grøn IT var fx taget ud af vores nuværende handlingsplan. Men folk var usikre på, hvad det kunne, og hvad de skulle gøre." (interview, TR).

Endelig kan TR'en støtte ledelsen i den lokale klimaindsats ved at skabe en kontakt til klimaambassadører og tænke indsatsen med ind i tillidsmandssystemet:

"Måske det kunne være, at den der bæredygtighedskonsulent valgte at tage et møde med AMR og TR og aftalte, hvordan man kunne hjælpe hinanden. Vi taler jo om det i vores lokaludvalg. Der bliver man mere inddraget og kan også i højere grad se en forandring." (interview, TR).

Den tillidsvalgte som facilitator af grønne løsninger og gevinster i praksis

TR'erne gør sig mange overvejelser om, hvordan de kan spille sig selv på banen i en position som "facilitator" af grønne løsninger og medarbejderdrevne forandringsprocesser. Som en TR formulerer det: *"Hvis du skal lave forandringer, er det nødvendigt, at folk forstår, hvorfor forandringerne finder sted."* Det er dog en ekstra opgave, som ifølge TR'erne kræver, at det er muligt at afsætte den nødvendige tid, og at de rette kompetencer følger med. Det handler især om kompetencer til at facilitere medarbejderinddragelse på forskellige niveauer og dialoger med ledelsen omkring, hvordan man understøtter en holdbar forandringsproces:

"Jeg vil gerne være facilitator, så det kommer til at ske på en ordentlig måde. Fx det med at gøre opmærksom på, at medarbejderne inddrages, og de rigtige interessenter inddrages. At gøre opmærksom på konsekvenserne og give input til, hvad det vil kræve for at få ting implementeret ordentligt." (interview, TR).

Flere TR'er beskriver dog stadig, at deres rolle som facilitator er i en modningsproces, hvor tilstrækkelig fælles viden om grøn omstilling, og hvad det indebærer som forandringsproces, efterspørges for at kunne igangsætte og vedligeholde en dialogproces med ledere og medarbejdere lokalt på arbejdspladsen:

*"Vi er nødt til at få nogle fagligt kompetente ind og sige noget og orientere og så starte derfra. Så må vi bruge det til og sige, at ledelsen giver rum til, at man så ude i de afdelinger, der er ... siger ... 'nu har vi den og den viden, I får noget råderum, hvordan kan vi løse det - kan *komme med nogle ideer?' Det er denne tilgang, man skal have til den grønne omstilling." (interview, TR).*

Især arbejdet med implementering kan være udfordrende, da det er en opgave, der kræver, at tiltagene bæres ned gennem alle systemerne, så medarbejdere og ledere forstår, hvorfor det er vigtigt at spare på fx el, belysning, plastickopper eller engangsservice. Når TR'erne taler om implementering, står det klart, at den grønne omstilling både handler om at tale med medarbejderne om, at det skal tages alvorligt, og at vise respekt for den enkelte medarbejders hverdag. Denne respekt kommer til udtryk ved, at TR'en fx har opmærksomhed på, at medarbejderne får mulighed for at komme med input, hvis de skal til at gøre tingene på en ny måde: *"Det bedste er jo altid, hvis man selv får lov at opfinde de gode løsninger, så man selv tager ejerskab over dem." (interview, TR).*

En anden TR udlægger det på følgende måde:

"Det er en balancegang - fordi man skal overveje, hvad man siger eller melder ud - så der ikke piskes en stemning op." (interview, TR).

Her er det underforstået, at balancen består i at kunne sige noget om de grønne intentioner og tiltag, så medarbejderne føler sig inddraget, men uden at skabe uro i organisationen omkring, hvad det medfører i praksis. Det kan imidlertid åbne op for input, der ikke nødvendigvis er enighed om i medarbejdergruppen eller på tværs af forskellige medarbejdergrupper/afdelinger. TR'erne vurderer, at de i sådanne situationer har gode forudsætninger for at være en buffer ift. gnidninger mellem kollegaer, men at det også kan være svært at favne alle kollegaer og deres ønsker, for hvilke kollegaer og input skal man støtte?

Kort opsummering på den grønne medindflydelse og de tillidsvalgtes forudsætninger for at "træde rigtigt"

Overordnet set har TR'erne fokus på, at man ikke kan kræve, at alle nye tillidsvalgte skal være positivt indstillede over for den grønne omstilling, men at det er en balancegang, hvor forskellige situationer og processer kan kræve enten en mere reaktiv eller proaktiv position. På samme tid skal TR'erne være opmærksomme på, at det ikke er alle medarbejdere, der har den samme holdning til den grønne omstilling.

TR'erne står derfor ofte i situationer, hvor de løbende må overveje, hvordan de passer på med ikke at blive "for grønne", da der kan være medarbejdere, som synes, at det hele er for meget, men som de også skal repræsentere. De føler derfor et stort ansvar for at sikre, at de gennem deres involvering, fremtoning og dialog gør det muligt at repræsentere alle medlemmers holdninger og facetter i den grønne omstilling. Nogle er ildsjæle, andre er almindeligt investerede. En TR vælger at formulere det på følgende måde: *"Vi skal træde nogle skridt, men vi skal træde varsomt."* (interview, TR)

Det lange lys: Hvad så, når de lavthængende frugters tid er forbi?

Flere af de interviewede fortæller, at de vurderer, at der p.t. er et fornuftigt tempo i forhold til den grønne omstilling på arbejdspladsen, hvis medarbejderne og arbejdsfællesskabet skal kunne følge med. De mener ikke, at det skal være meget højere, hvis der skal være opbakning hos det brede flertal på arbejdspladsen:

"Det er godt, når vi bliver præsenteret for nogle gode [mere grønne] alternativer, som er med til at rykke på holdninger – men uden drastiske forandringer og i stedet en rolig udvikling af det. Det er godt med langsomme skubbeeffekter på en kærlig og rolig måde." (interview, TR)

Det handler både om tempoet i de forandringer, som den grønne omstilling medfører, men også omfanget og dybden af forandringerne. Her nævner nogle, at man lige nu er i gang med eller har høstet de lavthængende frugter, som har visse konsekvenser, men dog ikke direkte omfattende konsekvenser for medarbejdernes hverdag. Det kan fx være tiltag som øget affaldssortering eller flere grønne dage i kantinen, som på den ene side kan ses som et mindre tiltag, men som også kan opleves som krævende og være til irritation for nogle.

Spørgsmålet, vi vil behandle her, er, om *"langsomme skubbeeffekter på en kærlig og rolig måde"* er mulige at fastholde, også i nærmeste fremtid, og ikke mindst hvad konsekvenserne er, hvis de krav, der i stigende grad stilles til virksomheder, nødvendiggør et øget tempo på den grønne omstilling på arbejdspladsen. Vi kan her ikke svare på dette spørgsmål med afsæt i vores data, der er bundet til tid og sted, men vores data peger på, at det kan blive et spørgsmål og et tema, som DM og de tillidsvalgte bliver nødsaget til at beskæftige sig med, hvis vi skal deltage bedst muligt i den grønne omstilling sammen.

Til spørgsmålet *"Ser du mulige konflikter i forhold til den grønne omstilling?"* svarer en af de interviewede tillidsvalgte: *"Det kommer an på, hvor langt vi skal. På et tidspunkt kommer vi måske til et sted, hvor frugterne hænger højt. Og hvad sker der så?"* (interview, TR)

En anden svarer: *"Der vil være noget, der gør ondt, når man skal lave grøn omstilling. Så man skal holde for øje, hvordan man får folk med i forandringerne. Men man skal have fokus på, at hvis ikke man gør lidt nu, så bliver der bare noget, der gør endnu mere ondt i fremtiden. Så hvordan kan man gøre noget, som kræver noget, men ikke kræver for meget?"* (interview, TR)

Særligt de tillidsvalgte, som er grønne personer, kan ønske, at der bliver skruet op for tempoet for den grønne omstilling internt på arbejdspladsen, samtidig med at

de også er opmærksomme på risikoen ved at accelerere tempoet og dermed miste kollegaernes opbakning.

På denne måde står arbejdspladserne i nogle sammenhænge i samme dilemmaer som det øvrige samfund i forhold til den grønne omstilling: Hvad bliver prisen på den lange bane, hvis vi ikke gør noget nu? Hvor meget kan man kræve af folk her og nu? Hvor lidt vil folk finde sig i, at der sker, og hvordan forebygger vi, at det ikke gør for ondt i fremtiden?

Men der er også forskelle på den kontekst, som dilemmaerne udspiller sig i. Virksomhederne har andre præmisser, andre bundlinjer og krav, de kan stille til deres ansatte, end hvad der gør sig gældende i forholdet mellem samfund og borger. Samtidig har organisationer også en anden lovgivning og et andet aftalesystem at navigere efter og holde sig indenfor – herunder især samarbejdsaftalen og bekendtgørelsen for psykisk arbejdsmiljø.

Hvordan den grønne omstilling konkret vil udfolde sig i den arbejdsrelaterede kontekst, bliver yderst vigtig at følge, ligesom det også bliver yderst interessant at finde måder, hvorpå den danske model, partsystemet, aftalesystemet og arbejdsmiljøloven kan være med til at forme en hurtig og retfærdig omstilling.

Nogle tillidsvalgte fortæller, at det kan være lidt nemmere at skrue op for tempoet i den grønne omstilling, hvis arbejdspladsen har arbejdet med den grønne omstilling internt på arbejdspladsen i en længere periode. På denne måde kan noget måske også blive lettere, hvis arbejdspladserne får positive erfaringer med involvering i og implementering af grønne tiltag – og det omvendte er tilfældet, hvis deres erfaringer er negative.

Det grønne Guldlok-princip og mulige spillover-effekter?

Nogle af de interviewede tillidsvalgte udfolder, hvad vi her betegner som en Guldlok-teori for arbejdet med den grønne omstilling på arbejdspladsen i forhold til de strategiske bedste steder at begynde: Man skal ikke begynde for stort, men heller ikke så småt, at de ansatte ikke får en lille "forstyrrelse" af tiltaget og bemærker det – for derigennem også at blive inspireret af det:

"Når vi taler om tiltags CO2-aftryk, så kan vi clashe på, hvor vi kan gøre den største forskel versus hvad for nogle skridt, tror vi på, der skal til for at starte denne rejse. Det, der gør den største forskel, er ikke nødvendigvis det bedste at starte med, fordi det kan give et dårligt arbejdsmiljø og dårlige arbejdsforhold på alle mulige måder ved fx at gøre det mere besværligt for folk. Det er rigtigt, at vi ikke kommer til at gøre den største forskel ved at spise pescetarisk i vores kantine, men vi tror på, at nye vaner avler nye vaner, og det gør folk mere opmærksomme på, gud, hvad har vi egentlig for snacks, gud, hvordan er det, vi affaldssorterer, gud, vi flyver egentlig også meget." (interview, AMR)

Grønne tiltag, der måske har mindre grøn impact end større omkalfatrende tiltag, kan således være relevante at prioritere, da de kræver relativ mindre indsats fra arbejdsfællesskabet, men samtidig kan inspirere til flere og større handlinger. Nogle nævner, at sådanne indsatser og tiltag giver en "rar fornemmelse" og en oplevelse af, "at man trods alt kan gøre noget i en travl hverdag". Nogle nævner også,

at det kan trække tråde ind i privatlivet, hvor man måske også bliver mere opmærksom på de mindre ting, der kan gøre en lille forskel.

"Alle små input, som folk får i løbet af en dag, en uge eller en måned, har en betydning for, hvad folk tænker, og hvordan de så vælger at handle. Så ethvert lille skridt i den rigtige retning er god." (interview, TR)

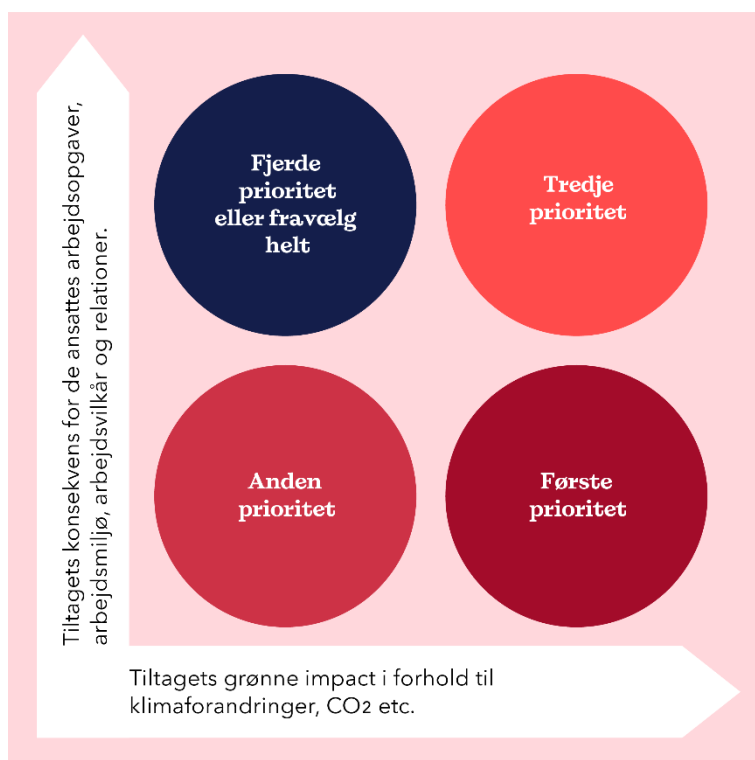
På denne måde kan arbejdspladsens og de tillidsvalgtes indsats potentielt være en del af at fremme og mobilisere en større dagsorden, der rækker længere ud i samfundet og ind i privatlivet end blot inden for kontortid på den fysiske arbejdsplads.

Vi har med afsæt i analyserne af de tillidsvalgtes erfaringer skitseret fire typer grønne tiltag, som kan hjælpe tillidsvalgte og arbejdspladsen til at prioritere og analysere forskellige grønne tiltag (se figur 9) i forhold til tiltagets grønne impact samt mulige positive og negative konsekvenser for arbejdsfællesskabet. Jo større konsekvenser tiltaget har, desto vigtigere er den tillidsvalgtes indsats i forhold til både analyse af konsekvenserne af tiltaget samt implementeringen af tiltaget.

Af større ting, som har relativ stor impact på den grønne omstilling, nævner de tillidsvalgte fx øget brug af hjemmearbejde, reduktion af kontorareal og reduktion eller forbud mod flyrejser. Samtidig har tillidsvalgte dog også en erfaring med, at det kan være denne type af mere "effektfulde" grønne tiltag, som potentielt kan have de største negative konsekvenser for arbejdsvilkår, frustrationer og arbejdsmiljø, hvis de som TR ikke er opmærksomme.

Koordinatsystemet kan potentielt anvendes til at afstemme, om arbejdsfællesskabet, tillidsvalgte og ledelse har samme forståelse af, hvor forskellige tiltag placerer sig i de fire kategorier. Dette kommer vi kort omkring i rapportens sidste del.

Figur 9: Forskellige typer af grønne tiltag og prioriteringer



AMR's betydning og rolle i grøn omstilling på arbejdspladsen

Samarbejde mellem TR og AMR er ikke nødvendigvis en del af planen

Igennem interviewene med de tillidsvalgte er det tydeligt, at hverken tillidsrepræsentanters eller arbejdsmiljørepræsentanters roller er klart definerede i forbindelse med den grønne omstilling. Det kommer til udtryk i flere interview med AMR'erne på arbejdspladserne, som her i et interview med en AMR:

"Altså som sagt, så har jeg ikke været inddraget særskilt, så som AMR kun som almindelig medarbejder faktisk (...) jeg husker i hvert fald ikke, at vi har haft nogen grundige analyser i vores MED-udvalg af den her grønne politik." (interview, AMR)

Denne oplevelse er ikke unik hos den pågældende AMR. I vores interviewmateriale er der således flere eksempler på, at AMR'er ikke nødvendigvis har været tænkt ind som en naturlig del af arbejdet med den grønne omstilling. Der er dog enkelte eksempler på arbejdspladser, hvor man fra starten har tænkt arbejdsmiljø ind som en del af arbejdet med den grønne omstilling, men så senere har skubbet denne opgave væk fra AMR:

"Det er stadig den samme ... det er også hende, der er ... arbejdsleder i vores AMU ... så hun er med i bæredygtighedsudvalget for at sikre et mandat ... og på den måde sikrer hun også ligesom bindeleddet over til arbejdsmiljø, men vi havde også brug for at ... at jeg gik ud af det ... fordi jeg var med i for meget, og jeg var sådan 'nu står det ligesom selv' (...) på den måde er det faktisk blevet skubbet lidt ud af ... i hvert fald min rolle, som arbejdsmiljørepræsentant." (interview, AMR)

Nogle af de AMR'er, der ikke sidder i denne form for bæredygtighedsudvalg, forsøger i stedet at samle medarbejdernes frustrationer eller spørgsmål til den grønne omstilling og tage dem med til ledelsen i de fora, de befinder sig i. På den måde oplever nogle af de interviewede AMR'et, at de oftest kun bliver involveret i de grønne tiltag, når de skaber problemer i de ansattes arbejdsmiljø, og at problemerne er forholdsvis udtalte for flere. I sådanne tilfælde oplever flere af dem, at AMO er et forum, hvor de kan dele de frustrationer eller problemstillinger, de har hørt om.

Samtidig beretter nogle informanter om, at deres kollegaer heller ikke forventer, at AMR'en specifikt skal tage sig af den grønne omstilling: *"Jeg tror egentlig ift. mine kollegaer her på stedet, så tror jeg det er fuldstændig ligegyldigt med den funktion [AMR-funktionen] ... der løber man bare med bolden, når man får den ..."* (interview, AMR)

På trods af ovenstående har der alligevel været overordnede forskelle på AMR'ernes rolle i forhold til deres TR-kollegaers. Figur 10 illustrerer de delvist overlappende interessefelter i den grønne omstilling for henholdsvis TR og AMR.

Figur 10: TR's og AMR's involvering og samspil på forskellige niveauer



Grøn omstilling ER arbejdsmiljø

Ligesom det er tilfældet med deres TR-kolleger, deler AMR'er i undersøgelsen interessen for, hvad den grønne omstilling betyder for samarbejds klimaet og trivslen på arbejdspladserne. Citatet her er et godt eksempel: "... man kan jo ikke tage den grønne omstilling ud af arbejdsmiljøet i det hele taget, for hvis mennesker skal trives der, hvor vi er i virkelig mange af vores vågne og gode timer (der, hvor vi er friske i hovedet), så skal vi også kunne sidde her og kigge rundt og tænke 'det er sgu et fedt fællesskab at være en del af' - vi gør noget godt, og vi gør noget rigtigt!" (interview, AMR)

En anden AMR har også en fortælling om, hvordan den grønne omstilling har ledt til diskussioner om trivsel og psykisk arbejdsmiljø på arbejdspladsen, hvor de mange rejser blev betragtet som en positiv del af arbejdet - noget, som nu i stigende grad blev diskuteret: "Det er meget interessant, det der med at knytte det til en snak om arbejdsmiljø og jobtilfredshed, og hvad skal man sige ... trivsel i arbejdet, ikke også, fordi en kæmpe stor del af vores arbejde, det er det der med at rejse, ikke (...) hvordan folk ser det ift. deres arbejdsmiljø (...)" (interview, AMR)

Den sidste pointe, altså om den grønne omstilling eller arbejdsmiljøet er vigtigst, genfinder vi i flere andre interview, og de konkrete afvejninger er årsager til gnidninger andre steder også. Arbejdsmiljørepræsentanten på en større arbejdsplads er dog uenig i, at det er arbejdsmiljøet, der skal komme i anden række:

"(...) det er jo klart, at når vi kigger på ting, så er det afgørende jo netop, at vi er med til at bevare og skabe et godt arbejdsmiljø for vores kollegaer (...) noget godt må være irriterende, fordi det så tjente en større sammenhæng, kan man sige ... men

det skal jo ikke være noget, der sådan er ødelæggende [for arbejdsmiljøet]" (interview, AMR)

Der er også andre eksempler på dårlig stemning, negativitet og frustration over de grønne tiltag, hvis de opleves som minimale eller ligegyldige i forhold til andre af organisationens CO₂-udledende aktiviteter, og hvis tiltagene samtidig kræver en ekstrainsats af den enkelte medarbejder. En specifik situation forklares: Der havde været "super dårlig stemning" i forhold til kampagnen "Vi cykler til arbejde", som var en af de første grønne tiltag, som blev lanceret i organisationen:

"Det var sådan lidt 'okay, så bæredygtighed på vores arbejdsplads, det er altså, hvad vi laver i vores fritid, at vi cykler privat'. Så der har været super dårlig stemning, og en kollega sagde til mig: 'Det vil jeg simpelthen ikke være med til!'" (interview, AMR)

Dette skal ses i sammenhæng med, at man på denne arbejdsplads samtidig var i gang med en større flytning af nogle af organisationens materialer til et fjernlager, som både krævede øget brug af transport med lastbiler, og som samtidig var en forandring, medarbejderne ikke nødvendigvis fandt meningsfuld i forhold til deres opgaveløsning. En anden AMR fortæller en lignende historie:

"Det kunne vi ikke, altså det ... det var noget med at brokke sig højlydt og så tage et tæppe med hjemmefra. Og så tage vanter med, altså det var den slags der. Nej, det kunne vi ikke ... Vi kunne ikke få lov til at få skruet op." (interview, AMR)

Men som den sidste historie viser, har AMR'er lokalt sværere ved at påvirke de fysiske konsekvenser af den grønne omstilling; de større energibesparende tiltag, der skaber støj, temperatursvingninger eller andre gener, oftest fordi disse er affødt af beslutninger truffet højere oppe i organisationshierarkierne.

Fysiske gener ved omstilling

Overordnet set kan vi se, at AMR'en har mere fokus på de fysiske problemstillinger og de udfordringer for arbejdsmiljøet, som de grønne tiltag potentielt kan medføre. Det kan fx være lugtgener fra ny affaldssortering, hvor der ikke er låg på de nye sorteringsaffaldsbeholdere, eller temperaturen, hvor de grønne tiltag kan medføre både for lav temperatur - de fortæller, at dette kan medføre lav koncentration eller forværring af gigt-symptomer - og for varm temperatur:

"Ovre i den anden bygning kan der blive utrolig varmt om sommeren. Men de har fået at vide, at de ikke må købe fans, fordi vi skal reducere vores el-forbrug. Så det er sådan lidt ... Okay, skal folk så bare sidde og smelte og ikke kan arbejde? Der kan ligesom godt være en konflikt, og det er faktisk også noget, vi har haft oppe i LMU, for folk er sådan lidt 'tager det ikke lidt for meget overhånd?'" (interview AMR).

Den konkrete AMR fortæller, at hun kan opleve, at arbejdsmiljøet lidt må vige, efter de har fået ansat en bæredygtighedskonsulent. *"Det skal jo slet ikke være en kamp. Fokus må være på, hvordan kan vi finde nogle løsninger, der både sætter fokus på bæredygtighed og arbejdsmiljø. Lige nu er vi nok det sted, at arbejdsmiljø kommer lidt i anden række." (interview, AMR)*

Den sidste pointe, altså om den grønne omstilling eller arbejdsmiljøet er vigtigst, genfinder vi i flere andre interview, og de konkrete afvejninger er årsager til gnidninger andre steder også. Arbejdsmiljørepræsentanten på en større arbejdsplads er dog uenig i, at det er arbejdsmiljøet, der skal komme i anden række:

"(...) det er jo klart, at når vi kigger på ting, så er det afgørende jo netop, at vi er med til at bevare og skabe et godt arbejdsmiljø for vores kollegaer (...) noget godt må være irriterende, fordi det så tjente en større sammenhæng, kan man sige ... men det skal jo ikke være noget, der sådan er ødelæggende [for arbejdsmiljøet]" (interview, AMR)

Men der er også flere steder, hvor AMR oplever en overensstemmelse mellem de grønne mål og så AMR'ens kerneopgave, fx udtrykt på følgende måde: *"Det er der også nogle, der skal have et øje for, men det kan være ekstremt frustrerende eksempelvis at være tvunget til at vælge et trykkeri, hvor du, når du åbner kassen, er ved at omkomme pga. den kemiske lugt, der bare vælter ud i hovedet på en i stedet for bare at have valgt det dyre alternativ, men så vide, at man gjorde noget, der var godt, ikke."* Her er det netop både det arbejdsmiljøfaglige og det miljøbevidste, der går hånd i hånd og har fået AMR'en til at kræve ændringer af den indkøbsaftale, arbejdspladsen er en del af.

Det kan også dreje sig om, at AMR'en er opmærksom på og arbejder for, at der måske skal tænkes i kompenserende løsninger for nogle af de grønne tiltag. Eksempelvis fortæller en AMR, at udskiftningen af engangskopper til "rigtige" krus, når medarbejderne skulle have kaffe, medførte problemer med, hvem der så skulle tage opvasken og bruge tid på det:

"Så er det, at vi som arbejdsmiljørepræsentanter siger, at så skal vi altså også have nogle opvaskemaskiner, for hvem er det, der skal stå og vaske alt det der op efterfølgende?" (interview, AMR)

Deres erfaring er, at dette er vigtigt for at undgå modstand hos medarbejderne og diskussioner om, hvorvidt det grønne tiltag overhovedet er grønt. Der er en tendens til, at de ikke har så mange erfaringer med at blive involveret tidligere i processen:

"Altså jeg mindes det ikke. Det kan være, at det er gået forbi mit hoved, eller jeg var syg den dag, men jeg mindes ikke, at vi har været med til det, selvom det ville være mærkeligt andet. Men jeg mindes ikke, at ledelsen fx er kommet med et forslag, hvor vi har sagt: 'Okay, hvad bliver konsekvenserne af det?' Altså, det kan sagtens være, at det har været der, og hvor vi har syntes, at det var en fremragende ide, og at det er derfor, at jeg har glemt det. Men jeg husker det simpelthen ikke." (interview, AMR)

Kort opsummering på AMR's position mellem det traditionelle arbejdsmiljøarbejde og den grønne omstilling - en spænding, der skal håndteres i praksis

På arbejdspladserne er man blevet bevidst om, at der skal være en forbindelse mellem arbejdsmiljøet og den grønne omstilling, men i situationer med uro og organisationsændringer på arbejdspladsen er det alligevel synligt, at AMR'erne pri-

oriterer det traditionelle arbejdsmiljøarbejde over arbejdet med den grønne omstilling. Ligeledes har det mange steder heller ikke været en del af planen, at AMR'en skulle involveres.

Omvendt mener AMR'erne, at den grønne omstilling netop er arbejdsmiljø. Det er med til at skabe et ordentligt sted at arbejde, når man viser, man kerer sig om miljøet og klimaet. Det betyder imidlertid ikke, at der ikke er nogen udfordringer eller situationer, hvor ønsket om bæredygtighed og ønsket om grøn omstilling giver modstridende interesser. Der ser AMR'erne det primært som deres ansvar at beskytte arbejdsmiljøet. Det er især omkring det fysiske arbejdsmiljø, der kan opstå gener.

Ledernes samspil med tillidsvalgte om grøn omstilling

Der er en tendens til, at de interviewede ledere i højere grad betragter den grønne omstilling på arbejdspladsen som et strategisk anliggende for den øverste ledelse. Flere af de interviewede ledere er ansat i store organisationer, hvilket kan være en af grundene til, at de vurderer deres egen indflydelse på organisatoriske grønne tiltag eller større beslutninger om fx indkøbspolitik eller kantineleverandør til at være begrænset:

"Det her med at gå ned i kantinen og bare sige, at de skal gøre sådan [mere vegetarmad], så vil de nok svare igen, at det er fint - vi har en kontrakt med noget, så du må tage diskussionen med dem." (interview, leder)

Lederne peger på, at den centrale styring kan gøre det vanskeligere at gøre noget lokalt på deres niveau, ligesom nogle også nævner, at den forskel, de kan gøre lokalt, og som er inden for deres mandat, ikke nødvendigvis er bøvlet værd - eksempelvis at træffe en beslutning om, at de kun bestiller vegetarisk mad, næste gang de er på medarbejderseminar, som gives som eksempel fra en af de adspurgte. Enkelte af lederne nævner dog, at flere af de mindre grønne tiltag på arbejdspladsen er gennemført med afsæt i ideer og forslag, der er kommet fra medarbejderne, fx udskiftning af pærer.

Der er ligeledes en tendens til, at flere af de interviewede ledere ikke har noget dybt kendskab til de grønne ændringer på arbejdspladsen. Nogle nævner, at det er noget, som foregår bag bagtæppet, og som kan gå hen over hovedet på en, hvis man ikke interesserer sig specifikt for det, som en af lederne formulerer det. Nedenstående analyser skal ses i denne kontekst - der kan være foregået andet og mere i forhold til medarbejderinddragelse, end de interviewede ledere har været vidende om.

I det følgende afsnit kommer vi omkring, hvorfra lederne erfarer - og måske også mener - at den grønne omstilling på arbejdspladsen skal udspringe. Vi zoomer samtidig ind på de interviewede ledes erfaringer med involvering af medarbejderrepræsentanter. Derefter sætter vi fokus på ledernes tendens til at have fokus på implementeringen af de grønne tiltag frem for udviklingen eller kvalificeringen af disse, og afslutningsvis præsenterer vi kort nogle perspektiver på, om den grønne omstilling er et privat eller et organisatorisk anliggende.

De store ideer og forandringer kommer ... oppefra

Der er en tendens til, at de interviewede ledere er mere optagede af de mere strategiske og overordnede beslutninger og retningslinjer for den grønne omstilling end lokale grønne initiativer og involverende processer. Flere nævner, at de som organisation skal aflevere grønt regnskab eller lignende, hvor organisationens aftryk rapporteres. Deres erfaring er, at den øverste ledelse har væsentligt mere fokus på organisationens eksterne aftryk end det mere interne aftryk i forhold til fx medarbejderes grønne eller ikke-grønne handlinger (fx printning, transport, kantine eller affaldssortering).

Nogle ledere oplever, at den øverste ledelse har truffet beslutning om at sætte den grønne omstilling på dagsordenen og arbejde strategisk med den - en enkel af interviewpersonerne er endda specifikt ansat til denne opgave. Andre oplever, at der er begrænset opmærksomhed på emnet blandt den øverste ledelse:

"Der er ikke fokus på det fra øverste ledelses side, simpelthen. Det er det, der mangler. Vi skal have nogle, der interesserer sig for det, og der skal der nok nye kræfter udefra, som kommer og gør det til et issue - ud over at tænke på den sorte bundlinje." (interview, leder)

Lederne finder det overvejende rigtigt, at beslutningerne om grøn omstilling tages af den øverste ledelse og på et strategisk niveau. De er samtidig opmærksomme på vigtigheden ved at involvere medarbejderne og give dem medbestemmelse, når den overordnede retning er lagt og inden for definerede rammer:

"Det er jo ikke, fordi der er frit valg på alle hylder. Der er en retning, der definerer, at der er nogle valg, der skal træffes, og så kan det godt være, at der er noget valgfrihed inden for dette: 'Vil du have den salat eller den salat' - men salat, det er det, du skal have." (interview, leder)

Den netop citerede leder understreger, at det er en ledelsesopgave at hjælpe medarbejderne med at finde meningen i beslutningen og hjælpe dem til at handle på de beslutninger, der er truffet. Men man er i mindre omfang optaget af, at selve beslutningen forudsætter medarbejderinvolvering og medbestemmelse.

De interviewede ledere er generelt ikke i udpræget omfang optagede af den grønne omstilling som en decideret ledelsesopgave andet end i eksekveringen og implementeringen af beslutningerne. Nogle peger på, at de ville foretrække en professionalisering af opgaven med grøn omstilling - fx en bæredygtighedskonsulent - også fordi de ikke selv føler sig klædt på til opgaven og måske i begrænset omfang interesserer sig eksplicit for den i forhold til deres mange andre ledelsesmæssige opgaver. De fortæller, at andre forandringsprocesser har forrang og "at man måske lige skal have styr på dem, inden man går videre til grøn omstilling". En anden fortæller, at den grønne omstilling lå højt på den strategiske dagsorden, men røg ned på listen, da der blev stillet nye politiske krav til organisationen.

Involvering af medarbejderrepræsentanter i den grønne strategi? - svaret blæser i vinden

Når lederne bliver spurgt til deres erfaringer med eller viden om involvering af medarbejdere eller tillidsvalgte i forhold til den grønne omstilling og grønne tiltag, er der en tendens til, at interviewpersonerne svarer i mere generelle eller abstrakte vendinger om, at det er deres indtryk, at tiltag eller ændringer er blevet taget op i relevante udvalg.

Flere af dem har en forventning om, at de store linjer i forhold til grøn omstilling samt nogle af de større tiltag med forventet betydning for flere er blevet drøftet i HSU, men de fleste af dem har vanskeligt ved at pege på konkrete drøftelser eller initiativer, som er blevet vendt i relation til grøn omstilling. Med afsæt i vores interviewdata er det ikke så ligetil at konkludere, hvorvidt dette skyldes, at den grønne omstilling og den grønne tiltag i begrænset omfang tages op i relevante udvalg, eller om det er, fordi flere af de interviewede ledere er placeret steder i organisationen, hvor de ikke selv sidder i udvalg og måske heller ikke orienteres om eller er vidende om involvering af medarbejderrepræsentanter.

Enkelte af de interviewede ledere sidder selv med i fx SU, men de har dog også kun begrænset viden om konkret involvering af medarbejderrepræsentanter. En af de interviewede ledere, som sidder med i SU, er bekendt med aftalen i overenskomsten om, at den grønne omstilling skal tages op i SU, men fortæller samtidig, at det ikke er på som formelt punkt til drøftelse.

Oftest henviser de til, at fordi de generelt betragter samarbejdet mellem medarbejderrepræsentanter og ledelse som godt, forventer de også, at den grønne omstilling bliver behandlet i samarbejdsorganerne:

"Altså det kunne sagtens være noget, der kom i hovedsamarbejdsudvalget eller altså ... hvor det var TR'erne, der sagde, at vi syntes, at ... et og andet ... og hvor det blev initieret, at der blev uddelt tæpper sidste år ... I don't know ... og så er der jo også sådan noget ... kantineudvalg og sådan noget." (interview, leder)

En anden leder fortæller, at de har et veletableret samarbejdssystem og arbejder med TRIO'er på arbejdspladsen, men at hendes erfaring er, at trivsel vægtes højere end den grønne omstilling i deres drøftelser og prioriteringer.

Der er dog også en enkelt leder, som fortæller mere detaljeret om en proces i SISU, hvor de har drøftet affaldssorteringsændringer i kantinen, så der kom mindre kød:

"Så det var også hele den der konkrete demokratiske proces at sige, jamen det bliver taget op i SISU, og vi som ledere laver ikke veto. Vi prøver at finde ud af, hvor det er, vi går hen, og så melder vi det ud. Vi gjorde meget for, at dem, der synes noget andet ude i teamene, fik en forståelse for, at det faktisk var en beslutning, der var truffet i SISU. Vores budskab gik ikke helt igennem altid, for nogle synes stadig, at det bare var jer ledelsen, der bestemte!" (interview, leder)

At flere af lederne er ansat i større statslige eller kommunale arbejdspladser, hvor beslutninger om konkrete grønne tiltag og krav til CO₂-reduktion tages længere væk, kan potentielt også gøre det vanskeligere at give reel indflydelse i de formelle fora i nogle situationer, mens de andre gange er mulige i et velfungerende MED. Vi har valgt at medtage et længere citat fra en leder for at vise, at begge scenarier kan gøre sig gældende i samme kontekst, hvor man generelt har god erfaring med involvering af både medarbejdere og MED:

"Vi tager det [grønne forslag fra medarbejderne eller udefrakommende grønne krav] op i MED, for det kan tit være derfra, at der kommer nogle eksempler på, hvordan det kommer til at påvirke hverdagen, som man også kan bruge i sin argumentation over for øvrige medarbejdere, både positivt og negativt. Så jeg synes egentlig, det fungerer. Men hvis det var en meget kritisk MED-gruppe, og hvis man havde et generelt dårligt arbejdsmiljø, der var præget af meget negativt eller manglende overskud, så kan det selvfølgelig være en barriere for den grønne omstilling, hvis det bare blive nejhatten, der er på fra starten af, så bliver det rigtig tungt, ikke ..."

Og lederen fortsætter "... men altså hånden på hjertet, så bliver meget af det jo også pseudo en gang imellem. Vi kan sagtens havde siddet som ledergruppe og have besluttet, at busserne skal køre mindre eller noget andet, og så tager man det op i MED-udvalget, men med et ønsket udfald. Altså kan du følge mig i det? Altså sådan er ledelsen jo også - nogle gange er der også nogle beslutninger, der kommer længere fra, som vi skal ud at sælge og få medarbejderne til at købe ind på, at det her en fed ide. Det er også en del af ledelse." (interview, leder)

Der er en tendens til, at lederne peger på, at hvis de ville tage den grønne omstilling eller grønne tiltag op med en medarbejderrepræsentant, ville det være AMR'en, om end man typisk i samarbejde med AMR'en ville fokusere på den løsning, der er bedst for arbejdsmiljøet og sikkerheden, og måske ikke tænke det grønne ind i mulige løsninger.

Mere lokalt på afdelings- eller teamniveau fortæller enkelte om erfaringer med at have haft grønne drøftelser i deres eget team - her særligt i forhold til transport. Eksempelvis fortæller en leder om at have drøftet i teamet, hvorvidt de kunne tage en anden transportform end flyet til en konference i Skandinavien. En fortæller, at nogle af hendes medarbejdere havde været på et kursus om grøn omstilling i deres fagforening og kom tilbage med nogle konkrete input, de forsøgte at implementere lokalt. Generelt synes den grønne omstilling ikke at fylde meget i samtalerne mellem ledere og medarbejdere. Hvis det fylder, er det i højere grad de personlige tanker om klima og den grønne omstilling, end at det er et arbejdspladsanliggende.

Det er interessant at notere sig, at nogle af de interviewede ledere undervejs i interviewet både får øjnene op for, at de måske i højere grad kunne - og måske endda burde - involvere de tillidsvalgte også i den grønne omstilling, og faktisk også bliver motiverede til at involvere dem mere fremover og helt konkret tage noget op til næste møde i fx SU. Det går også op for nogle af de interviewede, at der faktisk er nogle grønne tiltag og beslutninger, som de allerede burde have drøftet i SU.

Fokus på konsekvenserne af frem for involveringen i den grønne omstilling

Der kan være en tendens til, at de interviewede ledere i højere grad er optagede af at håndtere konsekvenserne af den grønne omstilling (det, som medarbejderne oplever som bøvlet, frustrerende eller udfordrende) frem for at være orienterede mod, hvordan medarbejdernes perspektiver kan inddrages tidligere for at minimere frustration, bekymringer eller eventuelle negative konsekvenser af den grønne omstilling. En leder fortæller eksempelvis, hvordan udskiftning af bilparken

til elbiler har medført en række spørgsmål og vakt bekymringer hos nogle medarbejdere i forhold til lavpraktiske konsekvenser som, hvad man gør, hvis man skal have bilerne med hjem for at bruge den næste morgen og ikke selv har en lade-stander.

Nogle ledere fortæller, at deres medarbejders kerneopgaver er blevet påvirket af fokus på den grønne omstilling, aflevering af klimaregnskab og reduktion af aftryk. Det kan fx være ændringer i indkøbspolitikken, som kan gøre det vanskeligere for medarbejderne at løse deres kerneopgaver til den kvalitet, de finder nødvendig. Af eksempler kan nævnes, at medarbejderne ikke længere må købe materialer hos den lokale butik, de plejer at benytte, og derfor ikke længere kan aktivere studerende, de ældre eller andre i selve indkøbsprocessen. Dette oplever de som et tab, idet de har erfaring med, at det skaber en øget oplevelse af involvering eller motivation hos dem, de arbejder med.

En leder fortæller, at medarbejderne kan opleve tab af mening i arbejdsopgaven, når de ikke længere "bare" skal undervise studerende i at bygge med givne materialer, men også skal bede dem om at skille det ad igen, da materialet skal genbruges. Og selvom man har forsøgt at frame denne del også som en pædagogisk opgave i at undervise de studerende i bæredygtighed, kan det udfordre medarbejdernes oplevelse af kernefaglighed og meningen i arbejdet. På den måde kan nogle opleve, at den grønne omstilling begrænser deres indflydelse i opgaveløsningen. En enkelt leder fortæller, at hun vægter dette højere end den grønne omstilling og tillader lidt civil ulydighed omkring at følge indkøbspolitikken for derigennem af sikre større indflydelse hos de ansatte ift. løsning af kerneopgaven:

"Man kan sige, at man ser faktisk allerede lidt mindre indflydelse på grund af indkøbsaftaler, som jo gør det ekstremt svært. I princippet så tror jeg, at mit indkøb skulle ligge på 90 procent gennem indkøbsaftaler. Det gør det overhovedet ikke, fordi så er der nogle, der siger til mig: 'Ej, til vores projekt med maling til borgerne, så ligger der sådan en farvehandel, lige hvor jeg bor, der har nogle gode tilbud på noget helt vildt godt maling, må jeg ikke købe noget af det?', og så siger jeg altid ja, fordi det er en måde, hvor folk ligesom også bliver involveret." (interview, leder)

Enkelte ledere fortæller, at krav om den grønne omstilling medfører en positiv oplevelse af, at arbejdsopgaverne bliver mere meningsfulde eller spændende, da man fx gennem ændret materialebrug bliver udfordret på og udvikler sin faglighed og samtidig har en oplevelse af indirekte at bidrage til den grønne omstilling. En leder fortæller også om nogle medarbejdere, der oplever det som en positiv kreativ opgave kun at kunne arbejde med genbrugsmaterialer. Erfaringerne med medarbejdernes reaktioner på konsekvenserne af den grønne omstilling og de grønne tiltag er således ikke entydige.

I forhold til fokus på konsekvenserne af den grønne omstilling er det også værdt at bemærke, at det især er i relation til konsekvenserne af de grønne beslutninger og tiltag, at lederne peger på, at medarbejderrepræsentanterne bliver aktiveret. Her giver lederen et eksempel med affaldssortering:

"Det kunne være i samarbejdsudvalg med TR'en, hvis ikke TR'en kommer af sig selv og sagde, at nu er medarbejderne trætte af at tage affald med hjem. Og hvis ikke TR'en kom, så måtte man jo invitere: 'Nå, hvad siger I til det? Hvordan går det med

det?', så er det jo det der med at erkende 'okay, det er måske lige svært nok ... hvad kunne man så også gøre uden, at man ditchede initiativet? Er vi nødt til at have flere affaldsopsamlingssteder ...' ... det er det der med at anerkende, at benspændene kan blive så store, at det er svært at gøre det rigtige, men hvordan kan vi så hjælpe os selv, ikke?" (interview, leder)

Der synes at være en vis tendens til, at den grønne omstilling ikke er en ledelsesmæssig opgave, som lederne selv initierer, ligesom deres fokus på mere involverende tilgange til udviklende strategiske processer med medarbejderrepræsentanter eller øvrige medarbejdere er begrænset.

Skelnen mellem private præferencer og arbejdets rammer og krav

Nogle af lederne reflekterer over, hvad medarbejderne kan forvente, at deres arbejdsplads tilbyder og muliggør i forhold til grøn omstilling, samt hvad arbejdspladsen kan forvente af medarbejderne i relation til grøn adfærd:

"Ja, vi møder på arbejdet med hele vores person, men nu er det en arbejdsmæssig kontekst, så du skal ikke sidde der og være privatpraktiserende, vel. Omvendt skal jeg som leder heller ikke vride armen om på dig." (interview, leder)

Dette kan ses i sammenhæng med, at ledere som nævnt peger på, at det er en strategisk og ikke mindst organisatorisk overordnet beslutning, hvad der er virksomhedens mission og vision i forhold til den grønne omstilling. Og her kan nogle medarbejdere synes, at organisationen gør for lidt, det rigtige eller det forkerte, og nogle kan synes, at man gør for meget. Her peger en af de interviewede ledere måske lidt karikeret på, at deres opgave er at hjælpe medarbejderne til at forstå den organisatoriske beslutning og indirekte hjælpe medarbejderne til at forstå, at de først og fremmest indgår i et arbejdsmæssigt fællesskab:

"Ved du hvad, det der, det er helt fint, og det skal du bare have lov til at tænke, når du har fri, og når du er på ferie og alt muligt andet. Her har du meldt dig ind i et arbejdsmæssigt fællesskab, og der er jo ikke nogen, altså jeg ville aldrig sige det sådan, men den bagvedliggende tænkning er, at der jo ikke er nogen, der holder dig fast. Vi har indtil videre indgået en aftale om at være et arbejdsmæssigt fællesskab, og så må man købe ind i visse rammer." (interview, leder)

Nogle ledere angiver, at de ligesom andre ser den grønne omstilling som en forandring, og samtidig er der en tendens til, at de refererer til og sammenligner med, dengang rygepolitikken blev indført. Det handler således også om temaer, der også kan ses som et forhold i privat- og værdisfære. Disse anskues endvidere som et normativt element, hvor nogle handlinger er mere "rigtige" og "forkerte".

Medarbejderinddragelse på tre grønne arbejdspladser (case-eksempler)

Baseret på interviewundersøgelsen har vi udvalgt tre illustrative case-eksempler fra virksomheder (impact cases), som på hver deres måde viser forskellige eksempler på forskellige måder at udvikle og organisere medindflydelse på den grønne omstilling af arbejdspladser.

De tre cases er fremstillet i anonymiseret form og tjener det formål at inspirere med konkrete eksempler på grønne indsatser og på, hvordan tillidsvalgte på forskellig vis har medvirket til at påvirke den grønne omstilling af arbejdspladser (se tabel 4).

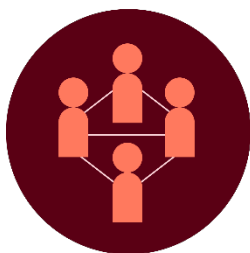
Tabel 4: Tre illustrative case-eksempler på medindflydelse på grøn omstilling på arbejdspladsen



Case 1 viser, hvordan en offentlig vidensinstitution har afprøvet en frivillig "klimaambassadør-organisering". Til forskel fra andre steder har man dog set nødvendigheden i at tilknytte en tillidsvalgt til organiseringen for at sikre samhørighed mellem de formelle indflydelsessystemer og de mere uformelle, som klimaambassadørerne repræsenterer.



Case 2 viser sekretariatet i en større interesseorganisation, hvor den grønne omstilling har været meget fladt struktureret i en åben udveksling af ideer mellem medlemmerne og de almindelige medarbejdere. Ledelsen har kun blandet sig i meget begrænset omfang.



Case 3 viser en arbejdsplads, hvor man har lagt mange kræfter i organiseringen af en egentlig repræsentativ indflydelsesstruktur, hvor udvalgte medarbejdere og ledere mødes og taler sig frem til løsninger og holdninger til implementering.

I det følgende gennemgår vi i kort form de tre cases efter en struktur, hvor vi først beskriver arbejdspladsen og konteksten for grøn omstilling og derefter udfolder hovedlinjerne i de pågældende grønne tiltag, som der er taget initiativ til. Endeligt indkredser vi, hvordan man på arbejdspladsen har grebet medarbejderinddragelsen an, og hvordan de tillidsvalgte har været tænkt med i den konkrete organisation og forandringsproces.

CASE 1: Medarbejderinddragelse i klimastrategi



Case 1: Arbejdspladsen

- Selvstyrende videns- og serviceorganisation under ministeriel kontrol
- Leverer viden og service for en række statslige institutioner
- Servicerer lånerekvisitioner fra landets folkebiblioteker

- Ca. 800 ansatte spredt i afdelinger over hele landet.
- Har primært bygningsmasse, og deraf følgende energibehov, som den store udleder
- Derudover "almindelig" grøn omstilling af kontorarbejdspladser.



Case 1: Indsatsen

"Klimastrategi 2025" er vidensinstitutionens forsøg på at gøre deres drift CO₂-neutral inden 2050.

Den består overordnet af fire områder: a) bygningsdrift, b) transport og logistik, c) indkøb og d) affald og genbrug.

På den konkrete arbejdsplads, vi har været i kontakt med, var der eksempler på alle fire områder. Der var sat genbrugssystemer op med mange forskellige spande på alle gange og i publikumsområdet. Der var et udbud i gang for at få flere elbiler til arbejdspladsen. Kantinen var primært overgået til vegetarisk eller plantebaseret kost, og endelig var der opsat solceller på en del af de større bygninger.



Case 1: Medarbejderinddragelsen

Selve indsatsen er besluttet centralt på ledelsesniveau, men skal udmøntes konkret på de lokale arbejdspladser.

Medarbejderne er inddraget i en betydelig grad i udmøntningen af klimastrategien. Vores informant fortæller, at vidensinstitutionen har en model med frivillige klimaambassadører, der organiserer sig på de lokale arbejdspladser. Der er så i dette regi, at indsatserne tilpasses til den lokale arbejdsplads.

Der er ikke deltagelse af tillidsvalgte i klimaambassadør-organiseringen med én undtagelse. En tillidsvalgt på arbejdspladsen, der også sidder i SU på arbejdspladsen, er blevet spurgt, om vedkommende vil være tilknyttet klimaambassadør-organiseringen som en slags brobygger eller kontaktperson for netop at skabe en sammenhæng til det "formelle" medbestemmelsessystem.

CASE 2: Medarbejderinddragelse i brug af grøn teknologi



Case 2: Arbejdspladsen

- Interesseorganisation med ca. 13.000 medlemmer på landsplan
- Mellem 50-75 ansatte på et sekretariat, og enkelte rundt om i landet, der agerer lokale støttepersoner
- Leverer primært service til medlemmer samt varetager politisk interessevaretagelse
Grøn omstilling drejer sig hovedsageligt om brug af materialer i kommunikation samt om grøn omstilling af "almindelige" kontorarbejdspladser
- Derudover "almindelig" grøn omstilling af kontorarbejdspladser.



Case 2: Indsatsen

Interesseorganisationens grønne omstilling hænger nøje sammen med dens kerneopgaver, nemlig at servicere medlemmerne. De afholder en række medlemsarrangementer for medlemmerne med oplæg om, hvordan den grønne omstilling kan se ud for medlemmerne privat, herunder deres brug af teknologi.

Derfor har interesseorganisationen også valgt at satse på fx indkøb af bæredygtigt produceret it-teknologi. Derudover er man i skrivende stund ved at undersøge indkøb af muligheder for grøn datalagring i "skyen". Indkøb af dette skulle i så fald både være for medarbejdere samt tilbydes til medlemmer til en nedsat pris.

Derudover har de indført de "sædvanlige" tiltag som skraldesortering, papirgenbrug m.v.



Case 2: Medarbejderinddragelsen

Indsatsen hos interesseorganisationen adskiller sig fra mange andre af vores adspurgte arbejdspladser, idet indsatsen er meget lidt ledelsesstyret. De to primære aktører, der driver den grønne omstilling, er primært de ansatte og sekundært medlemmerne.

Kort fortalt har der blandt medlemmerne været et ønske om at få viden og mulighed for at bruge grøn teknologi i deres hverdag, hvilket har fået medarbejderne til at foreslå emner og konkrete tiltag.

Disse er så blevet indført på arbejdspladsen, for at interesseorganisationen selv "walk'er the walk", som vores informant kalder det.

Generelt har der været stor lydhørhed fra ledelsen over for tiltag foreslået af medarbejdere.

De tillidsvalgte har især været optagede af at sørge for, at medarbejderne bliver klædt på til at bruge nye produkter, ligesom man har sørget for, at de nye produkter ikke blev obligatoriske for ikke-teknologikyndige medarbejdere.

CASE 3: Medarbejderinddragelse i klimagruppe



Case 2: Arbejdspladsen

- Undervisningsinstitution
- Mellem 600-700 ansatte
- Leverer uddannelse og, i mindre grad, forskning
- Grøn omstilling drejer sig hovedsageligt om "almindelige" kontorarbejdspladser
- Derudover er der stor international rejseaktivitet primært med fly for mange medarbejdere
- Endelig har arbejdspladsen en bygningsmasse, som er af ældre dato, og som derfor skal opgraderes.



Case 2: Indsatsen

En række ting, som gælder hele koncernen, er blevet besluttet oppefra (det vil sige også for andre arbejdspladser end denne). Det er ting som energioptimering, opgradering af boligmassen, indkøb af transportmidler m.v.

Derudover har hver afdeling på stedet vedtaget et såkaldt "climate pledge", hvor medarbejderne lokalt giver håndslag på nye vaner, som de vil forsøge at inkorporere. Der er mange forskellige eksempler på, hvad disse climate pledges har handlet om, men der er fx afdelinger, hvor man har vedtaget, at forplejningen på alle møder, workshops og konferencer, man arrangerer på afdelingen (både internt og eksternt), skal være veganske. En anden afdeling har vedtaget, at alle de destinationer, der lader sig gøre at nå frem til på otte timer med tog, skal man tage toget til.



Case 2: Medarbejderinddragelsen

Som nævnt har der været ting, som er blevet besluttet hos topledelsen, og som er blevet hørt i HMU.

På arbejdspladsen har de konstrueret to forskellige nye repræsentative organer for arbejdspladsens klimaindsats.

For det første har hver afdeling sendt en medarbejderrepræsentant til arbejdspladsens klimagrube. Det er en grube for de "særligt interesserede", hvor der løbende drøftes nye ideer og muligheder for en grønnere arbejdsplads.

Derudover har man på arbejdspladsen nedsat et såkaldt "klimating", som består af tilfældigt udtrukne medarbejdere fra hele arbejdspladsen. Medlemmerne af klimatinget er udtrukket, så forskellige faggrupper er proportionelt repræsenteret i forhold til deres antal på arbejdspladsen. Klimatinget skal så deliberativt tale sig frem til løsninger og holdninger til implementeringer.

Sammenfatning af Del 1 og 2

Vi har i resultatafsnittet afdækket en række af tillidsvalgtes og lederes erfaringer med og tanker om den grønne omstilling på arbejdspladsen. Vi har beskrevet både indre og ydre faktorer, som har betydning for den tillidsvalgtes perspektiver på og konkrete erfaringer med den grønne omstilling på arbejdspladsen. Vores analyser viser, at det både kan være spændende og engagerende, men også krævende for de tillidsvalgte at navigere i den kompleksitet, der er forbundet med grøn omstilling - og manglende grøn omstilling på arbejdspladsen. Flere af de tillidsvalgte har erfaringer med at engagere sig i formelle og uformelle fora for at fremme eller håndtere de konsekvenser, som den grønne omstilling medfører for forandringshastigheden, det psykiske arbejdsmiljø, medarbejderinvolvering og arbejdsvilkår. Kun få af dem har inden interviewet gjort sig systematiske overvejelser omkring dette.

Som beskrevet i vidensoversigten er den danske befolkning i langt overvejende grad optaget af den grønne omstilling, og flertallet bekymrer sig om klimakrisen og konsekvenserne af særligt den globale opvarmning. Dette kan føre til psykisk mistrivsel (klimastress, klimaangst, forværring af andre psykiske helbredsproblemer m.v.) forårsaget af både direkte - men i dansk sammenhæng i højere grad overvejende - indirekte konsekvenser af klimakrisen. Vi har med afsæt i forskningsstudier vist, hvordan både direkte og indirekte effekter af klimakrisen kan skabe udfordringer og nye konflikttyper på arbejdspladsen i form af flere relationelle konflikter, vanskeligheder ved at løse kerneopgaven samt nye måder, ledelsesmæssige beslutninger sættes igennem uden involvering af medarbejdere.

Som vist i vidensoversigten svarer danskerne i en række spørgeskemaundersøgelser, at de bekymrer sig om klimaforandringerne, og opbakningen til den grønne omstilling er udbredt. Men samtidig har Danmark, som tidligere nævnt, igen slået rekord i forhold til, hvor tidligt Overshoot Day falder. Samme sagsisme eller dobbeltthed kan i nogen grad også genfindes i vores dataanalyser, da langt de fleste interviewede tillidsvalgte er optagede af den grønne omstilling og også fortæller om flere kollegaer, der er optagede af den grønne omstilling - nogle endda i meget høj grad. Og samtidig peger nogle af de tillidsvalgte også på vigtigheden af, at man tager kortere skridt, at det ikke må gå for hurtigt, hvis alle på arbejdspladsen skal med, og at tempoet i den grønne omstilling på arbejdspladserne er passende, som det er nu. Nogle tillidsvalgte fortæller også om begyndende eller potentiel splittelse i kollegafællesskabet mellem dem, der er meget pro grøn omstilling, også i en arbejdsammenhæng, og dem, som ser nogle af de "klimatunge" arbejdsrelaterede muligheder som flyrejser, kød i kantinen og indkøb af nye materialer som en central del af deres arbejdsglæde eller selvforståelse.

I resultatafsnittet stiller vi spørgsmålet, om de lavthængende frugters tid er forbi. Med afsæt i vores kvalitative data kan vi ikke konkludere, at dette er tilfældet på de danske arbejdspladser. Men som illustreret i vidensoversigten kan det forventes, at de danske arbejdspladser ser ind i en acceleration af grøn omstilling inden for de fleste brancher i den nærmeste fremtid.

Nye mål og reguleringer fra både nationalt og europæisk hold vil højst sandsynligt fremskynde både antallet og dybden af de grønne tiltag, hvormed det i nogle sammenhænge ikke længere bliver et valg for arbejdspladser at implementere grønne tiltag og løsninger, men derimod et krav.

Både arbejdstager- og arbejdsgiversiden har tidligere peget på, at den grønne omstilling stiller krav til kompetenceudvikling hos medarbejdere for at kunne varetage nye former for arbejdsopgaver, nye grønne jobs og dermed også sikre en retfærdig grøn omstilling^{7,8}. I vores interview nævner de tillidsvalgte kun i meget begrænset omfang direkte behovet for kompetenceudvikling hos medarbejderne. Dette kan skyldes, at det ikke har været relevant på de pågældende arbejdspladser, hvor interviewpersonerne er fra, men det kan også skyldes en blind vinkel hos de tillidsvalgte, og at de ikke nødvendigvis kobler de frustrationer, de fortæller om fra medarbejdernes side, med et behov for kompetenceudvikling og opkvalificering. Man kunne potentielt forestille sig, at frustrationen over anvendelse af nye materialer i undervisningen, som vi giver eksempler på i dataanalysen, måske kunne reduceres, hvis medarbejderne havde følt sig tilstrækkeligt klædt på til at løse den nye eller ændrede arbejdsopgave og arbejdsproces.

Som vist i analysen af interviewene med både tillidsvalgte og ledere er "aktivering" og anvendelsen af den danske model og samarbejdet mellem ledere og tillidsvalgte i forhold til den grønne omstilling endnu i sin begyndelse på flere arbejdspladser. Der er stor variation i både tillidsrepræsentanters og arbejdsmiljørepræsentanters erfaringer med at blive involveret i den grønne omstilling på arbejdspladsen og i de konkrete grønne tiltag - det gælder både i de formelle og uformelle fora. De interviewede ledere fortæller ligeledes om at have mest erfaring med at involvere de tillidsvalgte, når de grønne tiltag skaber udfordringer eller problemer for de ansatte i form af fx frustrationer eller øget tidsforbrug, hvor de tillidsvalgte får en mere reaktiv frem for en proaktiv rolle.

Vores analyse af interview med både TR'er, AMR'er og ledere tyder således på, at man med fordel i højere grad kunne aktivere og mobilisere mulighederne i den danske model i forhold til at fremme og skabe bæredygtig og involverende grøn omstilling på de danske arbejdspladser.

Gennemgangen af de tre virksomhedsnære cases viser, at flere arbejdspladser også allerede har erfaringer med at arbejde målrettet, både med det formelle og uformelle samarbejde mellem ledere og tillidsvalgte, samt med at involvere interesserede medarbejdere i omstillingsprocessen. Der er således tre arbejdspladser her, som mange andre arbejdspladser på forskellig vis vil kunne finde inspiration hos.

Det er nu relevant at forholde sig til følgende spørgsmål: Hvad bliver det næste skridt i praksis? Hvilke implikationer har rapportens vidensoversigt og interviewundersøgelse for tillidsvalgte og det videre arbejde med at udvikle sam-

⁷ <https://sammenomgroenomstilling.dk/groen-omstilling-forudsætter-uddannelse-og-kompetenceudvikling/>

⁸ <https://borsen.dk/nyheder/opinion/gron-omstilling-kraever-efteruddannelse-hele-vejen-rundt>

arbejdet om den grønne omstilling som organisatorisk forandringsproces, og hvordan er det muligt at tænke forandringsprocesser sammen med de tillidsvalgtes rolle, så de på én gang kan sikre medarbejderinddragelse, udvikle kvaliteten i opgaveløsningen og styrke det psykiske arbejdsmiljø for medarbejdere og ledere?

I rapportens del 3 (som ikke offentliggøres men er et internt arbejdsdokument for DM) går vi mere ind i maskinrummet ift. tillidsvalgtes rolle og indflydelsesmuligheder i grøn omstilling af arbejdspladser. Vi præsenterer i Del 3 en række konkrete forslag, opmærksomhedspunkter og sigtelinjer rettet mod DM's videre arbejde med at understøtte særligt tillidsvalgtes og sekundært medarbejderes muligheder for at bidrage kvalificeret til forskellige dele af den grønne omstillingsproces på arbejdspladserne.

Vi udfolder i Del 3 både, hvordan dette kan se ud i forhold til udviklingen af grønne initiativer, implementeringen af grønne initiativer og i relation til eksplicite drøftelser med ledelsen i formelle og uformelle fora om de grønne initiativers positive og problematiske konsekvenser for arbejdsmiljøet, faglighed og fællesskabet.

REFERENCER

- Abildgaard JS, Hasson H, von Thiele Schwarz U, Løvseth LT, Ala-Laurinaho A, Nielsen K. (2020) Forms of participation: The development and application of a conceptual model of participation in work environment interventions. *Economic and Industrial Democracy*, 41 (3), 746-769.
- Andersen, M. F. (2023) Det kunne være så godt - På jagt efter indflydelse og det menneskelige i arbejdslivet. Dansk Psykologisk Forlag A/S.
- Borg, V., Nexø, M. A., Kolte, I. V., & Andersen, M. F. (2010). *Hvidbog om mentalt helbred, sygefravær og tilbagevenden til arbejde*. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.
- Broen til fremtiden (2022) Grøn omstilling på arbejdspladsen: Hvordan bidrager min arbejdsplads til den grønne omstilling? En guide til gavn for både miljø og klima. Broen til fremtiden: Alliance for en grøn og retfærdig omstilling: https://broentilfremtiden.dk/tema/Broen%20til%20fremtiden_december072022.pdf
- Brooks SK, Greenberg N. (2023) Climate change effects on mental health: are there workplace implications? *Occup Med (Lond)*. 73 (3) 133-137.
- Busck O. (2005) Hvor blev medarbejderdeltagelsen i virksomhedernes miljøarbejde af? *Tidsskrift for Arbejdsliv* 7 (4) 27-38.
- Busck O, Handberg S. (1995) Medarbejderdeltagelse i miljø- og arbejdsmiljøudvikling i Poul Lübcke (red): *Miljøet, markedet og velfærdsstaten*, København, Fremad.
- Christensen P, Remmen A, Nielsen EH. (1999) Erfaringer med miljøledelse i danske virksomheder. Miljøstyrelsen.
- Climate Action Planning Framework (2018) C40 Cities: https://realdania.dk/-/media/realdaniadk/publikationer/faglige-publikationer/climate-action-planning-framework-2020/climate-action-planning-framework_2020.pdf
- Deltager Danmark & Electia (2022) Danskernes grundværdier og potentialer for engagement i den grønne omstilling: Et redskab til at engagere flere danskere mere i omstillingen til et bæredygtigt samfund: https://assets-global.website-files.com/63b2bf67af01937e1e83d35f/6401cd39608c6f087d6ccc77_DDK-Electica_Klima-segment-analyse_maj22-digital.pdf
- DM - Fagforening (2022) DM Arbejdsprogram 2022-2025: https://dm.dk/media/40638/dm_arbejdsprogram.pdf
- Euwema M, Garcia AB, Munduate L, Elgoibar P, Pender E. (2014) *New Industrial Relations (NEIRE): En praksis til at forbedre den sociale dialog i europæiske organisationer*. Rapport, EU Kommissionen (dansk oversættelse) baseret på Euwema M (eds.) *Promoting social dialogue in European Organizations - Human Resources Management and Conflict management*. Springer: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-08605-7_1
- FH (2022) En retfærdig grøn omstilling: Hvad er det, hvad kræver det, og hvad kan vi gøre? Rapport, Fagbevægelsens Hovedorganisation (FH), København.
- FH (2022) Lønmodtagernes klimapanel - 8 anbefalinger om grøn omstilling. Fagbevægelsens Hovedorganisation (FH): <https://viewer.ipaper.io/fh/klima/loenmodtagernes-klimapanel-8-anbefalinger/>
- FN's verdensmål (2015) FN's verdensmål for bæredygtig udvikling. Læringsite udviklet af UNDP's nordiske kontor: <https://www.verdensmaalene.dk/om-os>
- Forman M, Søgaard Jørgensen M. (2000) *Håndbog om medarbejderdeltagelse i miljøarbejde*, København, Teknologisk Institut & Danmarks Tekniske Universitet.

- Forman M. (1998) Forandringsprocesser og deltagelsesformer i forebyggende miljøarbejde. Institut for Teknologi og Samfundsvidenskab, Danmarks Tekniske Universitet.
- Gensby U, Limborg HJ, Dyreborg J, Bengtson E, Malmros PÅ. (2019) Mobilisering af forskningsbaseret viden om arbejdsmiljø: Bedre samspil mellem forskning og praksis. Roskilde Universitetsforlag.
- Gensby U, Sørensen OH, Dyreborg J. (2020) Der er behov for brobyggere, hvis forskningsviden om arbejdsmiljø i højere grad skal kunne understøtte forebyggelse på arbejdspladsen. I Kabel A. (red.) *Et arbejdsliv i verdensklasse*. Debatoplæg. AM-PRO.
- Hagedorn-Rasmussen, P., Hvid, H., Sørensen, O. H., & Thomsen, R. (2021) Indflydelse i arbejdslivet - status, muligheder, alternativer? *Tidsskrift for Arbejdsliv* 23 (2), 5-9.
- Hald, C.V., Efter- og videreuddannelse til grøn omstilling - Hvad ved vi om udfordringer, deltagelse og barrierer i VEU-systemet. Rapport 'Fremtidens grønne arbejdsmarked'. Tænk tanken Mandag Morgen & Concito (2022): https://concito.dk/sites/concito.dk/files/media/document/TMM%20Fremtidens%20Gr%C3%B8nne_BRIEF%201-OK.pdf
- Hickman, C., Marks, E., Pihkala, P., Clayton, S., Lewandowski, E., Mayall, E., Wray, B., Mellor, C., & van Susteren, L. (2021) Climate anxiety in children and young people and their beliefs about government responses to climate change: a global survey. *Lancet Planetary Health*, 5 (12), e863-e873.
- HK Danmark (2021) Grøn omstilling på arbejdspladsen. Rapport, HK/Danmark.
- Hochwarter, W. A., Laird, M. D., & Brouer, R. L. (2008) Board up the windows: The interactive effects of hurricane-induced job stress and perceived resources on work outcomes. *Journal of Management*, 34 (2), 263-289.
- Hock RS, Or F, Kolappa K, Burkey MD, Surkan PJ, Eaton WW. (2012) A new resolution for global mental health. *Lancet*. 14, 379.
- Johansen HM, Stauning I. (2001) Bæredygtighed på arbejde - en ny social og faglig orientering i arbejdet? *Tidsskrift for Arbejdsliv* 3 (3) 43-52.
- Kamp, A. (1998) Integrerede ledelsessystemer for miljø og arbejdsmiljø - en strategi for arbejdsmiljøindsatsen. In Christiansen, Eklund Hansen og Møller (red.): *Arbejdet under forandring - forandring af arbejdet*. 195-210. Nordisk Ministerråd.
- Kieselbach, Thomas & Triomphe, Claude Emmanuel & Armgarth, Elisabeth & Bagnara, Sebastiano & Elo, Anna-Liisa & Jefferys, Steve & Joling, Catelijne & Kuhn, Karl & Nielsen, Karina & Popma, Jan & Rogovsky, Nikolai & Sahler, Benjamin & Thomson, Greg & Widerszal-Bazyl, Maria. (2010) *Health in Restructuring (HIRES). Recommendations, National Responses and Policy Issues in the EU*.
- Klimaalliancen & DK2020 (2020) Inspirationskatalog. Kommunernes Landsforening: <https://www.kl.dk/klima-og-erhverv/klima/klimaalliancen-dk2020/inspirationskatalog>
- Klima- Energi- og Forsyningsministeriet (2020) Klimahandlingsplan 2020. København.
- Kofoed, NM, Petersen FB, Sæbye U. (1995) Håndbog om miljø og medarbejderdeltagelse, *Miljønyt* nr. 15, København, Miljøstyrelsen.
- Kuntz, J. R. C., Näswall, K., & Bockett, A. (2013) Keep calm and carry on? An investigation of teacher burnout in a post-disaster context. *New Zealand Journal of Psychology*, 42 (2) 57-68.
- Lawrance EL, Thompson R, Newberry Le Vay J, Page L, Jennings N. (2022) The Impact of Climate Change on Mental Health and Emotional Wellbeing: A Narrative Review of Current Evidence, and its Implications. *Int Rev Psychiatry*. 34 (5) 443-498.

- Lorentzen B, Remmen A. (2000) Medarbejderdeltagelse i miljøindsatsen – læreprocesser i miljøgrupper. Tidsskrift for Arbejdsliv 2 (1) 63-72.
- Lorentzen B. (1998) Medarbejderdeltagelse i virksomheders miljøarbejde. Ernærings- og husholdningsøkonomen 5. 105-113.
- Lund H. (2002) Integreerede ledelsessystemer og arbejdspladsdemokrati i et bæredygtighedsperspektiv. Tidsskrift for Arbejdsliv 4 (4) 39-50.
- Mac A. (1999) Virksomheders organisering af miljøarbejdet, når miljøproblemerne fortolkes og håndteres i praksis. Roskilde Universitetsforlag.
- Madsen MB, Fertin RS. (2022) Klimabarometeret 2022. Rapport. CONCITO.
- Munduate L, Euwema M, Elgoibar P, Nauta A. (2012) New Industrial Relations (NEIRE): God praksis for tillidsvalgte – Forslag til at styrke de tillidsvalgtes rolle. Rapport EU-kommissionen (dansk oversættelse) baseret på Munduate, L. (eds.). Ten steps for empowering employee representatives in the new European industrial relations. Madrid: McGraw-Hill.
- Noy S, Patrick R, Capetola T, Henderson-Wilson C, Chin JW, LaMontagne A. (2022) Minding environment, minding workers: environmental workers' mental health and wellbeing. Global Health Promotion 29 (4).
- Protokollat om medarbejderinddragelse i grøn omstilling på statslige arbejdspladser (2021) Parterne på det statslige område.
- Remmen A, Kinggod J. (1995) Dit værktøj til et bedre miljø: medarbejdernes rolle i det forebyggende miljøarbejde. Institut for Bæredygtighed og Planlægning. Aalborg Universitet.
- Roepstorff S. (2022) Klimapsykologi: Hvorfor vi holder klimakrisen ud i strakt arm og den forbundethed, der venter, når vi begynder at handle. People's Press.
- Samarbejdssekretariatet (2021) Cirkulære om protokollat om medarbejderinddragelse i grøn omstilling på statslige arbejdspladser. Cirkulære af 18. november 2021: https://www.samarbejdssekretariatet.dk/wp-content/uploads/Protokollat_om_groen_omstilling_2021.pdf
- Schmidt K, Møller FS, Juul L, Øllgaard H, Nielsen CB. (2000) Håndbog i produktorienteret miljøarbejde. Miljøstyrelsen.
- Scot RW. (2014) Institutions and organizations: Ideas, Interests and Identities. SAGE Publications.
- Van Heugten K. (2018) Inter-personal and Organisational Aggression in Human Services Following a Community Disaster, The British Journal of Social Work, 48 (6) 1682-1699.
- WHO (2011) Global burden of mental disorders and the need for a comprehensive, coordinated response from health and social sectors at the country level. Report by secretariat EB/130/9 World Health Organization (WHO).
- Zawadski SJ, Steg L, Bouman T. (2020) Meta-analytic evidence for a robust and positive association between individuals' pro-environmental behaviors and their subjective wellbeing. Environmental Research Letters 15 (12) 1-16.