



Strategier for indflydelse

Hvordan får vi indflydelse på vores arbejdspladser?



Hvordan kan vi definere indflydelse?

"Jeg mener virksomheden bruger lærlinge forkert. Derfor har jeg bedt om, at det bliver drøftet i SU. Så bliver ledelsen nemlig tvunget til at forholde sig til spørgsmålet. Her vil jeg sikre mig, at alle synspunkter føres til referat, så ledelsen ved, at jeg har fokus på det. Men jeg vil ikke optrappe noget"

TR I ELEKTRIKER-VIRKSOMHED

"Der er flere chefer som ringer til mig og spørger mig om min holdning, fx til den organisationsforandring, vi har gang i. Det er sådan en uformel snak, men jeg ved at de lytter til det jeg siger. Det gør de, fordi jeg ved hvad kollegerne taler om på gulvet. Det gør de ikke. Så det er værdifuld viden for dem"

TR I EN MELLEMLØST KOMMUNE

"Der er en leder som skaber rigtig dårligt arbejdsmiljø. Jeg har hende på sigtekornet og hun skal bare ud. Jeg er i gang med at samle til bunke og Direktøren lytter rigtig meget til det jeg kommer med – så jeg tror faktisk godt, at jeg kan få det igennem"

REGIONSANSAT TR

Hvordan kan vi definere indflydelse

"Indflydelse kan defineres som muligheden for at påvirke eller kontrollere begivenheder, personer eller beslutninger gennem ens position eller ressourcer. Det er evnen til at forme udfaldet af situationer"

Vi kan tale om tre forskellige slags indflydelse:

1

Indflydelse som **"magten til"** – fx til at få noget igennem, at stoppe noget mm.

Jeg har indflydelse, når jeg kan få mit igennem – også selvom min modpart ikke ønsker det.

Jeg har en magtfuld position som gør, at jeg kan påvirke og/eller kontrollere begivenheder og beslutninger.

2

Indflydelse som **"retten til"** – fx til at forhandle løn, få noget på dagsordenen eller være med som bisidder.

Jeg har indflydelse, når jeg har adgang til beslutningsarenaer og kan sætte processer i gang, fx en lønforhandling, en APV eller deltage i et SU-møde hvor jeg har taleret og kan få noget ført til referat. Jeg har ret til at blande mig og blive hørt og på den måde kan jeg påvirke og/eller kontrollere begivenheder og beslutninger.

3

Indflydelse som **"en del af samtalen"**.

Jeg har indflydelse, når jeg er en del af samtalen om, hvor fx virksomheden skal hen, hvordan vi sikrer arbejdsmiljøet mm. Folk spørger mig om råd og vil gerne have min mening. Jeg bliver taget seriøst af de andre og set som en ligeværdig deltager og derved kan jeg påvirke eller kontrollere begivenheder eller beslutninger.

Tilliden mellem tillidsvalgte og ledelse er afgørende for hvordan arenaen for indflydelse ser ud ...

Der er...

Lav tillid eller mistillid

- Når vi går ind i samarbejdet med en vis grad af skepsis og er usikre på den andens motiver.
- Når vi har svært ved at se den fælles interesse i sagen.
- Når vi har dårlige erfaringer med lignende situationer eller de pågældende personer – som gør at vi har få eller negative forventninger.

Tillid til systemet

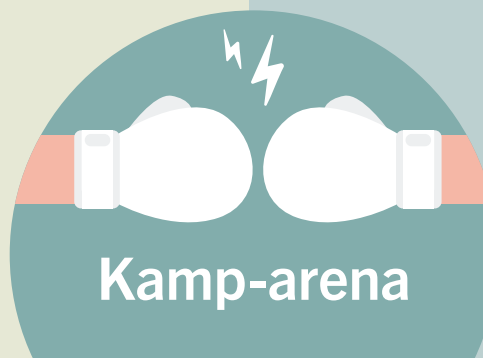
- Når vi forventer, at regler og procedurer bliver overholdt.
- Når vi holder fast i systemet, fordi det er en god ramme.
- Når forventningerne til hinanden baserer sig på den formelle rolle mere end på personen.
- Når vi tænker, at det er ukonstruktivt at være personlige.

Tillid til hinanden

- Når vi forventer at blive taget seriøst og opfattet som lige-værdige.
- Når vi tør tage chancen at stole på den andens intentioner – også selvom vi er uenige. Så læner vi os ind i relationen.
- Når vi kan være sårbare og ærligt fortælle, hvad der er vigtigt for os.

Tre arenaer for indflydelse

Når der er lav tillid eller mistillid



Kamp-arena

- Vi oplever at være på hver vores hold og kan ikke se den fælles interesse i sagen, vi står med.
- Et "nulsumsspil": Hvor den ene kommer til at give sig og hvor der ikke opleves at være et "win-win".
- Vi har forskellige behov og interesser, men har ikke forståelse for hinandens perspektiver.
- Vi oplever derfor samarbejdet som en kamp.

Når der er tillid til hinanden



Fællesskabs-arena

- Vi er på samme hold og forventer at blive taget seriøst og opfattet som ligeværdige.
- Vi kan være sårbare og fortælle, hvad der er vigtigt for os. Vi lytter når vi kan høre, at den anden har noget på spil.
- Hvis vi er uenige, bestræber vi os på at være undersøgende og finde hinanden.
- Her trækker vi på tilliden til personen mere end til systemet.

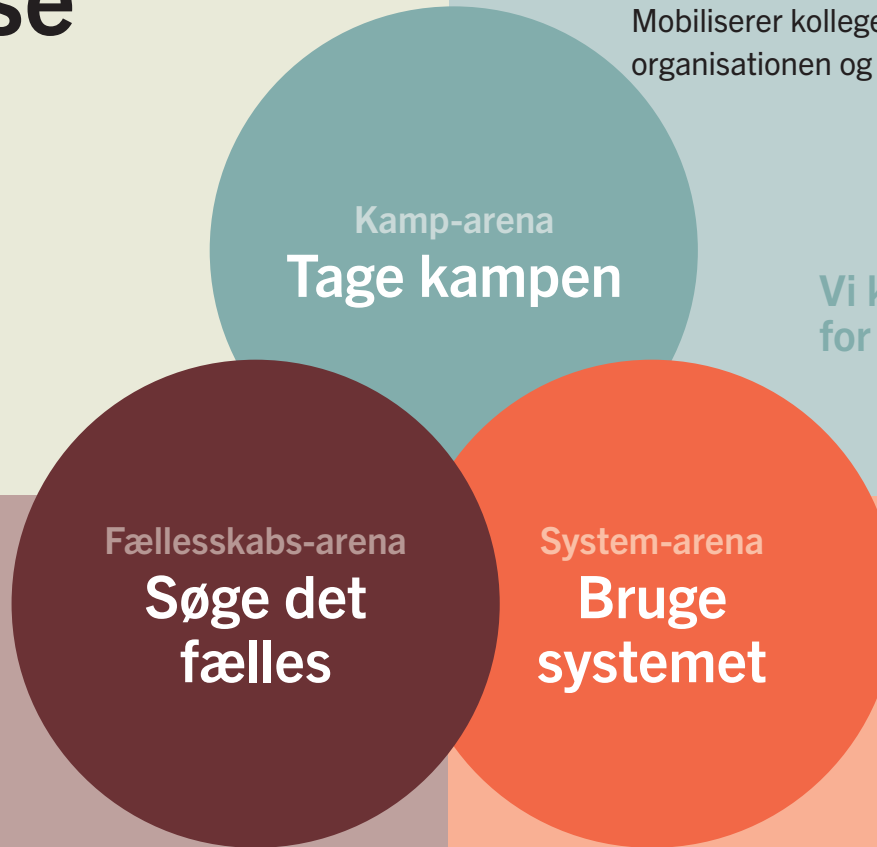
System-arena

Når der er tillid til systemet



- Forventningerne til hinanden baserer sig på den formelle rolle mere end på personen.
- Der er formelle procedurer og regler – et system – som vi kan henvise til. Det gør samarbejdet forudsigeligt.
- Omgangsformen er mere formel end personlig: Vi taler om titler, mandater, forretningsorden, formelle forpligtelser m.m.

Tre strategier for indflydelse



- Det kræver, at vi tager kampen for løsningen og bruger den magt, vi har – og anerkender, at vi er i et modsætningsforhold med ledelsen: Vi vil noget forskelligt og vil ikke bare kunne finde hinanden med mere dialog.
- Jeg vender mig mod mit eget "hold" og bruger vores styrker: Mobiliserer kollegerne, bruger mine alliancer højere oppe i organisationen og siger tydeligt fra overfor ledelsen.

Vi kan træde ind i kamp-arenaen for at få vores igennem.

Vi kan træde ind i fællesskabs-arenaen for at søge en fælles løsning på en fælles udfordring.

- Det kræver, at vi træder ind i et forpligtende fællesskab med ledelsen – og bidrager med det vi kan.
- Vi søger at finde hinanden ved at være indlevende og empatiske: At vi er undersøgende, laver aftaler og er med på at stå på mål for det vi aftaler.

- Det kræver, at vi bruger systemets procedurer og beslutningsrum.
- Vi kigger på de objektive forhold og forholder os upersonligt: Vi er formelle, analytiske og henviser præcist til regler og andre formalia.

Vi kan træde ind i system-arenaen og bruge systemet til at få en afklaring.

Hvad vil du bruge indflydelsen til?

Tage kampen

- **Målet** er at få min løsning på en problemstilling igennem. Jeg ved, at ledelsen ikke ser udfordringen eller løsningen på samme måde.
- **Min kilde til indflydelse** er min legitime magt: Mine beføjelser (fx aftaleretten) og mine alliancer. Jeg er bevidst om og bruger min *legitime* magt.
- **Jeg kommunikerer med lav tillid:** Sætter grænser, viser integritet og står op for mig selv (jeg-form) – og undgår samtidig eskalering.

Magtbalance (lav tillid)

Bruge systemet

- **Målet** er at få afklaring på et kendt og afgrænset problem. Jeg medvirker til at definere procedurer for afklaring og fortolke systemet.
- **Min kilde til indflydelse** er, at jeg har adgang til formelle beslutningsrum med forskellige kasketter. Det er vigtigt at jeg har mandatet.
- **Jeg kommunikerer med system-tillid:** Jeg holder det upersonligt, analytisk og objektivt. Vi fortolker systemet sammen.

System-tillid

Søge det fælles

- **Målet** er at lykkes sammen med en kompleks problemstilling. Jeg medvirker til at definere den fælles udfordring og indkredse vores handlemuligheder.
- **Min kilde til indflydelse** er, at jeg kan tage ansvar for helheden i virksomheden. Jeg kan bidrage ved at vide om og involvere kollegerne – og dermed få dem med.
- **Jeg kommunikerer med høj tillid:** Jeg er indlevende, åben, undersøgende og hjælper til at vi laver aftaler med hinanden.

Gensidig tillid

tillid