

## Midtjyske pejlemærker for fremtidens DSR

Siden kongressen i foråret 2016 og igangsættelsen af organisationsudviklingsprojektet har kredsbestyrelsen i Kreds Midtjylland drøftet perspektiver, visioner og værdier for fremtidens DSR. Drøftelserne har udmøntet sig i fire pejlemærker for, hvordan kredsbestyrelsen i Kreds Midtjylland gerne ser DSR udvikle sig.

Kredsbestyrelsens pejlemærker skal ikke ses som en endelig og udtømmende liste for organisationsudviklingsprojektets indhold. De fire pejlemærker afspejler en række områder, som vi prioriterer højt, når vi ser på organisationen fra vores position som lokalt forankret politisk ledelse. Der vil selvfølgelig være andre pejlemærker, som kredsbestyrelsen vil være enige i og kunne bakke op om, men de fire nedenfor er dem, som vi gerne vil kaste særligt lys på.

De midtjyske drøftelser har taget afsæt i de fokusområder og bærende principper og elementer, som er beskrevet i kongresbeslutningen samt materialer til hovedbestyrelsesmøderne i efteråret 2016 – det vil sige:

### Kongresbeslutningens fokusområder:

- *Helheds- og bæredygtigheds-perspektiv*
- *Understøtte medlemsdemo-krati og medlemsinvolvering*
- *Organisationens udvikling og sammenhængskraft*
- *Værdiskabelse for medlemmerne*

### Fokusområder defineret i HB-materiale fra august 2016:

- *Værdi for medlemmerne*
- *TR og FTR's rolle og opgaver i fremtidens DSR*
- *Intern sammenhængskraft*

### Bærende principper og elementer defineret i HB-materiale fra august 2016:

- *Bæredygtig og robust organisation*
- *Relationel koordinering*
- *Medlemsinvolvering og samspil*
- *Det enkelte medlem skal opleve sig som en del af fællesskabet*
- *Udgangspunkt i de udfordringer, som medlemmerne oplever i hverdagen og søge løsninger sammen*
- *Vi skal vise, at vi sammen gør en forskel, og at vi sammen kan forandre tingene*
- *Vi skal møde medlemmerne hvor de er*
- *Relationen mellem os er altafgørende*

De midtjyske pejlemærker er desuden udarbejdet på baggrund af drøftelser af de 8 teser for organisationsudviklingsprojektet (jf. HB-materiale fra august 2016).

Endelig baserer pejlemærkerne sig på erfaringerne fra kredsbestyrelsens daglige politiske og sygeplejefaglige arbejde, herunder arbejdet med:

- *Medlemsinvolverende generalforsamlingsbeslutninger og indsatsområder*
- *Sygeplejefaglighed og professionsdagsorden som omdrejningspunkt for interessevaretagelsen*
- *At fastholde det mulighedssøgende fokus på at opnå lokale forhandlede løsninger*
- *Udviklingen af samarbejdet på tværs af organisationen – herunder koblingen mellem nationale sundhedspolitiske retninger og lokale sygeplejefaglige løsninger.*

Følgende fire pejlemærker uddybes på de kommende sider:

- 1) Løsninger skal findes på arbejdspladserne – i tæt dialog med medlemmerne
- 2) Understøttende tilgang til medlemmerne og de organisationsvalgte
- 3) Sygeplejefaget og profession som vigtigste faglige og politiske løftestang
- 4) Styrket koordineret interessevaretagelse på tværs – vi er hinandens forudsætninger!

Vi håber, at vores pejlemærker kan være til inspiration for de kongresdelegerede og resten af organisationen i det videre arbejde med at udvikle fremtidens DSR – og vi glæder os til at diskutere dem med jer.

## 1. Løsninger skal findes på arbejdspladserne – i tæt dialog med medlemmerne

Samfundet og sundhedsvæsenet forandrer sig kontinuerligt. Nye udfordringer, nye visioner, nye krav og nye dagsordener opstår hele tiden i kommunerne, regionerne og på arbejdspladserne blandt medarbejdere og ledere. Nogle aktuelle eksempler er opgøret med New Public Management, udlån af sygeplejersker, prioritering af patient-/pårørendeinddragelse og indsatsen ift. avanceret klinisk sygepleje.

Nogle gange kan vi ane forandringerne i det fjerne. I de tilfælde kan vi planlægge og igangsætte strategiske indsats lokalt og centralt i DSR. Men ofte opstår sygeplejerskernes udfordringer og muligheder med kort varsel lokalt på de enkelte arbejdspladser. Så kræver det en hurtig reaktion med afsæt i den konkrete virkelighed, som sygeplejerskerne såvel **som ledelser og** de politiske og administrative beslutningstagere står i.

### Perspektiver ift. organisationsudvikling

*Som sygeplejerskernes faglige organisation, er det derfor vigtigt, at DSR hele tiden er til stede lokalt – tæt på medlemmerne (også på særlige medlemsgrupper) samt beslutningstagere, der sætter retning for sygeplejerskernes daglige arbejde. Samtidig er det vigtigt, at DSR understøtter, at samarbejdsformen mellem medlemmerne, beslutningstagerne og DSR tager afsæt i den konkrete hverdag, den konkrete arbejdsplads og de konkrete medlemmer – og kobler dette med de overordnede politiske og faglige dagsordener på lokalt og nationalt niveau.*

*Derfor er det afgørende, at DSR's indsats er kendetegnet ved at være fleksibel og skræddersyet – tilpasset de enkelte medlemmers og de enkelte arbejdspladser behov. Organisatorisk og strukturelt vurderer vi, at det betyder, at DSR skal have en stærk decentral organisering, hvor der ressourcemæssigt (politisk og fagligt) er kapacitet til den daglige medlems- og arbejdspladsnære dialog, understøttelse og problemløsning.*

*Et stærkt lokalpolitisk og sygeplejefagligt funderet decentalt led sikrer desuden lokal vidensopbygning, kontinuitet og relationsdannelse, der er afgørende for den langsigtede sygeplejefaglige og sundhedspolitiske indsats. Det vil ikke være tilstrækkeligt med ad hoc lokal involvering af medlemmer og organisationsvalgte i fx fokusgrupper og undersøgelser, hvis dette skal sikres.*

### **Eksempel**

I løbet af de seneste år har den midtjyske kredsbestyrelse arbejdet med at udvikle en ny TR-indsats. Formålet med TR-indsatsen – der blev endeligt godkendt i december 2016 – er, at "tillidsrepræsentanterne i Kreds Midtjylland skal understøttes i deres eget lokale daglige arbejde med at identificere sygeplejerskernes udfordringer og i forlængelse heraf indgå i dialog med arbejdsmiljørepræsentanter, kolleger og ledere om løsninger til gavn for sygeplejerskerne".

Dialogerne imellem TR, FTR og kreds skal på den lange bane udvikle selvstændige og handlekraftige decentrale netværksenheder, som har ressourcerne til at handle på egen hånd, tidligt og effektivt, når der opstår nye udfordringer i sygeplejerskernes hverdag.

Kredsen – formandsgruppen og medarbejderne – får en central rolle som procesmæssige facilitatorer og sygeplejefaglige og fagpolitiske sparringspartnere.

TR-indsatsens skydes i gang med prøvehandlinger i 2017, hvor en arbejdsform baseret på inspirationsamtaler, kursustilbud og etablering af sparringsgrupper afprøves og vurderes.

**Nøgleordene er blandt andet:** Tæt løbende dialog, styrkelse af selvstændige decentrale netværk, lokalt politisk og ressourcemæssigt råderum, "fingeren på pulsen" ift. udfordringer og løsninger på arbejdspladserne, nærhed, gennemsigtighed og medlemsinvolvering, handlekraftige TR- og FTR-netværk, lokal udvikling og decentralt ejerskab i DSR's politiske dagsordner og aktiviteter.

## 2. Understøttende tilgang til medlemmerne og de organisationsvalgte

Empowerment betyder magt, kraft og styrke udtrykt ved, at en vækst i erkendelse, indsigt og selvforståelse hos det enkelte individ går hånd i hånd med en kraftfuld handling. Empowerment er både en proces og et mål i sig selv. Ideerne i empowerment kan i hverdagstale formuleres som handlingsduelig og kan således findes i en lang række tilgange til opgaveløsningen i sundhedsvæsenet.

En understøttende tilgang til medlemmerne og de tillidsvalgte har været en vigtig del af arbejdet i Kreds Midtjylland i de seneste år, og vores erfaringer har bekræftet os i, at det er den rigtige vej at gå. Vi glædes derfor også over, at denne tilgang fylder mere og mere i den samlede organisation. Samtidig har vi dog også via midtjyske projekter, indsatser og aktiviteter erfaret, at det ikke nødvendigvis er den nemmeste vej at gå. Hvis medlemmer har en forventning om, at deres kontingentkroner berettiger til, at "så løser min faglige organisation lige mine problemer for mig", kan der opstå frustrationer, når medlemmerne mødes af en tilgang, hvor vi i højere grad tilbyder "hjælp til selvhjælp".

Det er derfor vores erfaring, at den understøttende tilgang skal formidles, så medlemmerne og de organisationsvalgte ikke ser DSR som en passiv organisation, hvor man "overlades til at løse problemerne selv", men som en organisation, der tilbyder at løse problemer i et samarbejde, hvor alle bringer deres viden i spil.

### Perspektiver ift. organisationsudvikling

*DSR skal nationalt og lokalt udvikle nye samarbejdsformer, der tager udgangspunkt i en understøttende tilgang. Vi skal løbende kommunikere og forventningsafstemme med medlemmer og organisationsvalgte om de nye arbejdsformer.*

*For at den understøttende tilgang til medlemmerne og de organisationsvalgte kan udvikles og implementeres, er det vores erfaring, at det er nødvendigt med en høj grad af løbende dialog med og tilstedeværelse hos medlemmerne og de organisationsvalgte. Det vil endvidere være nødvendigt at prioritere ressourcer og kompetencer hos organisationsvalgte og i kredsene med fokus på facilitering, procesledelse, forandringsledelse og lignende – dog uden at give køb på den fagspecifikke viden, der er nødvendig for at kunne forstå medlemmernes hverdag og virkelighed.*

*Den understøttende tilgang til interessevaretagelsen skal ses som et supplerende værktøj til eksisterende aktiviteter i DSR – fx de faglige konsulenters direkte rådgivning af medlemmer, arbejdsmiljøkonsulenternes arbejde og uddannelses- og kompetenceudviklingstilbud til de organisationsvalgte.*

### **Eksempler**

*Eksempel 1.* Siden udgivelsen af SATH-undersøgelsen fra 2012 har den understøttende tilgang været omdrejningspunkt for Kreds Midtjyllands arbejdsmiljøindsats. Det fremgår f.eks. af strategien for kredsens arbejdsmiljøindsats, at kredsen vil arbejde for "at være en attraktiv samarbejdspartner, der – sammen med medlemmerne – bidrager til at fastholde og udvikle det gode arbejdsmiljø og den høje sygeplejefaglige kvalitet blandt de midtjyske sygeplejersker".

Et konkret eksempel på, hvordan det realiseres, er kredsens arbejdsmiljøkursus "Balance i livet", som har fokus både på, hvordan man finder styrke til at hjælpe sig selv og på at hjælpe hinanden i en ofte stresset hverdag. De gode erfaringer med en understøttende tilgang på arbejdsmiljøområdet var desuden inspiration for kredsens kongresforslag fra 2016 om, at DSR skal udarbejde et holdningspapir om arbejdsmiljø.

*Eksempel 2.* Ifm. kredsens generalforsamling i 2015 blev det besluttet, at iværksætte en indsats for at understøtte medlemmerne i at skabe, dele og oversætte hverdagens sygeplejefaglige historier til læring for bl.a. kolleger, ledelser og politiske og administrative beslutningstagere. Indsatsen understøtter, at såvel sygeplejefagets som Dansk Sygeplejeråds udvikling tager afsæt i sygeplejerskernes hverdag og faglighed. Indsatsen er skærpet og fortsat med en ny generalforsamlingsbeslutning i 2016.

**Nøgleordene er blandt andet:** Handlingsduelig, decentral handlekraft, langsigtede og bæredygtige løsninger, tidlig indsats, understøttelse af TR, AMIR og FTR, mere coaching og mindre ekspertbistand, tæt lokal dialog med medlemmerne, græsrodsarbejde og spirekasse.

### 3. Sygeplejefaget og profession som vigtigste faglige og politiske løftestang

I dag er fagbevægelsens forhandlingsstyrke og indflydelse ikke en ret, men en mulighed, som afhænger af, om politiske og administrative beslutningstagere ser fagbevægelsen som en interessant samarbejdspartner. DSR er en interessant samarbejdspartner, når beslutningstagere ser sygeplejen som nødvendig for at finde løsninger på sundhedsvæsenets aktuelle udfordringer – og så kan vi som organisation opnå lydhørhed, involvering og indflydelse til gavn for sygeplejerskerne.

Det kræver, at vi som organisation anses for at være en organisation, hvis holdninger og løsningsforslag bygger på en høj faglig viden og integritet, som ikke kun er i overensstemmelse med sygeplejefagets løbende udvikling, men hele sundhedsvæsenets udvikling såvel som patienters og borgeres behov og ønsker.

DSR skal derfor både centralt og lokalt arbejde med at beskrive og oversætte betydningen af høj kvalitet i sygeplejen – både for sygeplejerskerne, lederne og for administrative og politiske beslutningstagere.

Kreds Midtjylland har igennem længere tid arbejdet målrettet på at bruge professionen som løftestang. I projektet "Sygeplejersker fotograferer fagidentitet" dokumenterede 11 sygeplejersker deres egen vinkel på deres fagidentitet. I bogen 'Veje til at komme sig - refleksioner over akut psykiatrisk sygepleje' beskrives den samarbejdsmodel, de psykiatriske sygeplejersker i Psykiatrisk Mobilteam i Herning har udviklet gennem mere end 15 år. Andre eksempler er kongresforslag om sygepleje faglig ledelse, arbejdsmiljø og oversættelsen af sygeplejefaglig kvalitet. Endelig er generalforsamlingsbeslutninger fra 2015 og 2016 om at fortælle, dele og oversætte lærerige sygeplejefaglige historier også et udtryk for kredsens "professionsdagsorden".

#### Perspektiver ift. organisationsudvikling

*DSR skal arbejde indgående med, at både organisation og medlemmer bliver klogere på betydningen og vigtigheden af sygepleje og sygeplejefaglig kvalitet. Og på at bruge sygeplejen og professionen som argument, så vi ikke blot ønsker og kræver mere kvalitet, men også kan beskrive den reelle forskel, som god sygeplejefaglig kvalitet gør for borgere, patienter, samfund, økonomi og arbejdsmiljø. Det skal ske på alle niveauer i DSR – fra den enkelte sygeplejerskes hverdag til de øverste politiske forhandlinger.*

*Krebsbestyrelserne og de organisationsvalgte skal fortsat involveres tæt i DSRs strategi- og politikudvikling for at sikre, at organisationens faglige og politiske holdninger og indsatser er i overensstemmelse med den sygeplejefaglige udvikling, der sker "i virkeligheden" på sygeplejerskernes arbejdspladser.*

#### **Eksempel**

Sparekniven skulle igen skære dybt i en midtjysk kommune. Denne gang var der blandt andet lagt op til, at en tværfaglig enhed på børn og unge-området skulle nedlægges. I enheden arbejder sundhedsplejersker og pædagoger sammen om at opspore børn, som er udfordrede i forhold til bl.a. motorik, sprog og sociale relationer.

Enheden og kredsens igangsatte sammen forskellige initiativer for at afværge det fremsatte spareforslag. Sundhedsplejerskerne i den tværfaglige enhed blev understøttet i deres kontakt til medier og lokalpolitikere, hvor de videregav lærerige faglige historier og på den måde forklarede, hvilken betydning enhedens arbejde har for både børn og frontpersonale. Kredsens udarbejdede høringssvar og brugte sine kanaler ind i kommunen til at lægge pres på beslutningstagerne.

Det lykkedes at få formidlet til politikere og administration, hvilke opgaver sundhedsplejerskerne i den tværfaglige enhed løser. Og få synliggjort den sygeplejefaglige kvalitet og de mange gode effekter enhedens arbejde har i kommunen. Enheden undgik ikke sparekniven helt, men i stedet for at blive lukket, blev der alene vedtaget en mindre besparelse, som blev håndteret ved naturlig afgang.

**Nøgleordene er blandt andet:** Sygeplejefaglig kvalitet, en stærk profession giver mulighed for indflydelse, sammenhæng ml. kvalitet og arbejdsmiljø, professionsudvikling, offentlig sektor præget af dialog, innovation, effektivitet, evidens og samskabelse, koordineret politikudvikling.

#### 4. Styrket koordineret interessevaretagelse på tværs – vi er hinandens forudsætninger!

Ordet "sammenhængskraft" har været et af nøgleordene for arbejdet på tværs i DSR. Organisationen er kendetegnet ved at politik og aktiviteter igangsættes i alle dele af organisationen. Og således ved at interessevaretagelsen udvikles der, hvor udfordringerne opstår og/eller der, hvor de gode ideer, energien og ressourcerne er tilstede. Mange aktiviteter har i de forgangne år netop kunnet iværksættes innovativt, kreativt og spontant i DSR's nuværende struktur, fordi DSR har været kendetegnet ved *både* at have et stort ressourcemæssigt, decentralt råderum og en stærk og handlekraftig central enhed i Kvæsthuset.

For at styrke sammenhængskraften i den midtjyske interessevaretagelse har vi i Kreds Midtjylland bl.a. valgt en samarbejdsform, hvor vi ser de politisk valgte, organisationsvalgte og medarbejdere som hinandens forudsætninger. Vi mener, at vi hver især leverer det bedste stykke arbejde, når vi understøtter hinanden. Netop forskellen i indsigt, viden og intention bliver i det perspektiv vores fælles styrke. Det er også denne tilgang vi forfølger, når vi indgår i samarbejdsrelationer på tværs af DSR. Det er således opgaven, der sætter holdet – på den måde får sygeplejerskerne mest ud af deres faglige organisation.

##### Perspektiver ift. organisationsudvikling

*Denne tilgang fordrer både en flad organisatorisk struktur og en høj grad af social kapital, så arbejdet i organisationen bygger på tillid, professionalisme og samarbejde. Tilgangen betyder, at der skal være stærke administrative og politiske kompetencer til stede både centralt og decentralt i organisationen.*

*Tilgangen kræver endvidere, at vi på alle niveauer i DSR bevidst søger arbejdsformer, hvor der ikke er skodder imellem politikere, organisationsvalgte og administration – arbejdsformer hvor politiske visioner, budskaber og retning underbygges og kvalificeres af organisationsvalgte og en professionel administration – og hvor både politikere, organisationsvalgte, administration og medlemmerne mødes i tæt dialog om både konkrete medlemsnære udfordringer og sundhedspolitik.*

*Det er afgørende, at alle enheder i organisationen fortsat er opmærksomme på at bidrage til at belyse sygeplejerskernes, sundhedsvæsnets og samfundets udfordringer og til at finde nye løsninger. Og det er afgørende, at alle enheder benytter mulighederne for at sætte udfordringer og løsninger på dagsordenen i organisationen, så vi sikrer videndeling og koordinering i hele DSR.*

##### **Eksempler**

*Eksempel 1.* Hospitalsdirektøren på Aarhus Universitetshospital opfordrede på intranettet sine medarbejdere til at bruge deres ytringsfrihed til at italesætte udfordringerne på hospitalet og komme med nye løsninger. Den opfordring fik en TR til detaljeret at beskrive de dårlige arbejdsforhold og den dårlige sygeplejefaglige kvalitet, som hun oplevede. Tillidsrepræsentanten spærrede med sin FTR, som foreslog hende at kontakte kredsen. Kredsen skrev herefter sammen med tillidsrepræsentanten et indlæg til intranettet og en kronik til avisen. De to indlæg skabte synlighed om sygeplejerskernes hverdag. Hospitalsdirektøren inviterede tillidsrepræsentanten til en dialog om de udfordringer, som hun oplevede på hospitalet.

*Eksempel 2.* DSR's indsats med at sætte avanceret klinisk sygepleje/APN på den sundhedspolitiske dagsorden har vist, hvordan stærk og velfunderet sygeplejefaglig argumentation kan "åbne vinduer" for løsning af sundhedsvæsenets udfordringer via udvikling af sygeplejefprofessionen.

Samtidig har indsatsen vist, hvor afgørende det er, at DSR er en relevant og attraktiv sygeplejefaglig samarbejdspartner både på nationalt og lokalt niveau, da det – som i mange andre sundhedspolitiske sammenhænge – skal koordineres og sikres, at politiske og administrative beslutningstagere både på nationalt og lokalt niveau trækker på samme hammel.

**Nøgleord er blandt andet:** Samarbejde, forskelle i viden og kompetencer, arbejdsdeling, videndeling, understøttelse af netværk og fælles løsninger, social kapital, relationel koordinering, sammenhængskraft, centralt og decentralt råderum og ressourcer, nationalt koordinerede indsatser og politikker, flere kommunikationsplatforme.