

Kredsbestyrelsen i Kreds Syddanmark 2021-2025  
(Kredsbestyrelsesmøde)

27-05-2024 08:00 - 15:30

Vejlevej 121, 7000 Fredericia

---

**Information:** 8:00-8:30 Morgenbrød

12:00-12:30 Frokost

## Indhold

Punkt : 8:00-8:30 Morgenbrød.....	1
Punkt 1: 8:30-8:45 Mødets åbning.....	1
Punkt 2: 8:45-9:00 Forhandling med regionen.....	1
Punkt 3: 9:00-9:35 Regnskab pr. 30. april 2024.....	1
Punkt : 9:35-9:45 Pause.....	3
Punkt 4: 9:45-10:45 Oplæg om hvad der motiverer TR og hvad der skal til for at motivere til "Handlekræftige fællesskaber" ved Vibeke Bak FTR på Aarhus Universitetshospital.....	3
Punkt : 10:45-11:00 Pause.....	4
Punkt 5: 11:00-12:00 Oplæg ved markedschef i PKA Louise Krog Larsen.....	4
Punkt : 12:00-12:30 Frokost.....	4
Punkt 6: 12:30-12:45 Opsamling på oplæg.....	4
Punkt 7: 12:45-13:15 Evaluering af kongressen.....	4
Punkt 8: 13:15-13:45 Varetagelse af det politiske hverv.....	5
Punkt : 13:45-13:55 Pause.....	5
Punkt 9: 13:55-14:25 Opfølgning på kongresbeslutning.....	5
<b>Kategori - Punkter til drøftelse</b>	
Punkt 10: 14:25-15:10 Behandling af materiale til førstkommende HB-møde den 29.-30. maj 2024.....	7
Punkt 11: 15:10-15:15 Evaluering.....	7
Punkt 12: 15:15-15:20 Eventuelt.....	7
Punkt 13: 15:20-15:30 Folkemøde.....	7
Referat.....	8
Overblik: Noter.....	11
Overblik: Delte kommentarer.....	12

## **Punkt : 8:00-8:30 Morgenbrød**

### **Punkt 1: 8:30-8:45 Mødets åbning**

Kredsformanden åbner mødet med at præsentere indkomne afbud samt giver en mundtlig orientering.

Kredsformanden præsenterer, at der fra omkring kl. 9. vil deltage en gæst.

Kredsformanden præsenterer dagsordenen og søger den godkendt.

Kl. 15:20 er der et punkt om folkemødet, hvor alle er velkomne. Punktet er dog målrettet praktikken for de, der skal til folkemødet.

### **Punkt 2: 8:45-9:00 Forhandling med regionen**

#### **Indstilling**

at KB får en fortrolig orientering om forhandling med Region Syddanmark om udmøntning af dele af Trepartsaftalen (OK24).

#### **Baggrund**

Kredsens formandskab har indledt forhandlinger med Region Syddanmark om den del af trepartsaftalen, der via OK24 skal udmøntes lokalt i særlige områder.

#### **Sagsfremstilling**

Region Syddanmark har påbegyndt en forhandlingsrunde med de faglige organisationer, der påtænkes omfattet af OK24 midlerne fra Trepartsaftalen, der skal udmøntes lokalt dels som varige midler dels som engangsmidler for 2024 og 2025.

Da forhandlingen ikke er afsluttet gives det som fortrolig information under et lukket punkt på kredsbestyrelsesmødet.

#### **Proces på mødet**

Kredsformanden giver en mundtlig status på forhandlingen. Mødet vil under denne mundtligt orientering være lukket.

#### **Næste skridt**

Næste forhandling er planlagt til 29.5.

### **Punkt 3: 9:00-9:35 Regnskab pr. 30. april 2024**

#### **Indstilling**

at KB orienteres om regnskabet pr. 30. april 2024 og forventninger til resten af 2024

at KB godkender regnskabet pr. 30. april 2024 og forventninger til resten af 2024

#### **Baggrund**

Det følger af Dansk Sygeplejeråds love §19, at kredsbestyrelsen er ansvarlig for kredsens virksomhed herunder økonomi.

**Sagsfremstilling**

KB bliver præsenteret for regnskabet pr. 30. april og forventninger til resten af året.

**Proces på mødet**

Kredschefen gennemgår regnskabet og bogholder Claus Herlufsen deltager i punktet.

## Økonomirapport pr. 30. april for Kreds Syddanmark

INDTÆGTER	Saldo 30.04.24	Budget 2024	Forventning 2024 pr. 31.12.24	% ift. budget
Faste indtægter / Rådighed fra DSR-C	4.925.736	19.757.567	19.778.840	24,93
Andre indtægter / Akut fonden	1.757.913	3.649.925	3.649.925	48,16
Finansielle poster	86.486	150.000	280.000	
<b>INDTÆGTER IALT</b>	<b>6.770.136</b>	<b>23.557.492</b>	<b>23.708.765</b>	<b>28,74</b>
<b>UDGIFTER</b>				
<u>Medlemsrekruttering og fastholdelse</u>	308.713	784.775	784.775	39,34
<u>Kommunikation og presse</u>	0	400.000	400.000	0,00
<u>Tillidsvalgte</u>	542.095	1.527.807	1.827.807	35,48
<u>Organisation</u>				
Kredsbestyrelse	320.309	754.894	754.894	42,43
SLS	0	37.892	37.892	0,00
Kongres	0	150.000	150.000	0,00
Generalforsamling	0	300.000	300.000	0,00
<u>Arbejdsmiljøindsats</u>	1.421	150.000	150.000	0,95
<u>Sygeplejerskes løn og ansættelse / FK transport</u>				
FK drift mm	66.695	270.629	270.629	24,64
Overenskomst	9.938	100.000	20.000	9,94
<u>Samfundspolitik</u>				
Generelt (Folkemødet, ICN mm)	34.756	150.000	150.000	23,17
<u>Sygeplejefprofession og Sundhedspolitik</u>				
Drift formandskab / FM transport	83.062	294.817	294.817	28,17
Sygeplejefaglige aktiviteter	4.648	590.429	590.429	0,79
<u>Administration</u>	161.290	430.954	430.954	37,43
<u>Lejemål</u>	910.547	2.031.047	2.031.047	44,83
<u>Løn og personaleudgifter</u>	4.865.863	14.620.000	14.620.000	33,28
<u>IT drift telefoni og data</u>	17.120	67.360	67.360	25,42
<u>Skat</u>	0	0	0	
<b>UDGIFTER I ALT</b>	<b>7.326.456</b>	<b>22.660.604</b>	<b>22.880.604</b>	<b>32,33</b>
<b>RESULTAT</b>	<b>-556.320</b>	<b>896.888</b>	<b>828.161</b>	

## **Punkt : 9:35-9:45 Pause**

### **Punkt 4: 9:45-10:45 Oplæg om hvad der motiverer TR og hvad der skal til for at motivere til "Handlekraftige fællesskaber" ved Vibeke Bak FTR på Aarhus Universitetshospital**

Som baggrund for Vibeke Baks oplæg skriver hun:

Som FTR på Aarhus Universitetshospital er det en kerneopgave at udvikle TR-kollegiet og den enkelte TR.

Det har været omdrejningspunktet for mig igennem hele min diplomuddannelse i ledelse, der er finansieret af DSR.

Kollegiet på AUH består af 100 tillidsrepræsentanter, hvor der hvert år skiftes mellem 20-25 procent af medlemmerne.

Det stiller store krav til undervisningen, og det gør det svært at arbejde med noget kontinuerligt. Det har ofte været "undskyldningen" for at vi har svært ved at udvikle et stærkt og handlekraftigt fællesskab, så da jeg fik muligheden for at fordybe mig i problematikken kom overvejelsen om, hvad der egentlig motiverer tillidsrepræsentanterne, og hvad der skal til for at motivere til "Handlekraftige fællesskaber".

Jeg har lavet en stor undersøgelse af, hvad der motiverer tillidsrepræsentanter til at være og agere som TR og har analyseret mig frem til nogle handlemuligheder, der kan være med til at understøtte etableringen af "handlekraftige fællesskaber".

Jeg har delt min viden med vores egne tillidsrepræsentanter, organisatorisk forum i DSR, fællestillidsrepræsentanter på Universitetshospitalerne og fællestillidsrepræsentanterne i Kreds Midtjylland, hvilket har været en meget positiv oplevelse.

Jeg glæder mig til at komme til Syddanmark og præsentere resultaterne af opgaven og drøfte det med jer.

# HANDLEKRAFTIGE FÆLLESSKABER



## Motivation og meningsskabelse

**Københavns Professionshøjskole**

**Afgangsprojekt:**  
Diplomuddannelse i ledelse

**Vibeke Bak**  
*Dansk Sygeplejeråd*

7. december 2022

**Vejleder:**  
Hanne Merete Jensen

Anslag: 118803

## Resumé

Jeg har skrevet denne opgave med henblik på at få nye forståelser og nye handlemuligheder som fællestillidsrepræsentant.

I Dansk Sygeplejeråd har vi et formål om at være et handlekraftigt fællesskab, hvilket jeg synes kan være svært at motivere til. Derfor har jeg haft brug for at finde ud af, hvorfor det ikke altid lykkes, og hvad jeg kan gøre ved det.

I opgaven bevæger jeg mig både inden for det socialkonstruktivistiske og det realistiske paradigme både i teorivalg og i forhold til min dataindsamling.

Min empiri består af en spørgeskemaundersøgelse og et uddybende semistruktureret interview.

Jeg har ved hjælp af Herzbergs to-faktor teori analyseret min empiri for at blive klogere på, hvad tillidsrepræsentanterne for sygeplejersker på Aarhus Universitetshospital bliver motiveret af.

Tillidsrepræsentanter bliver især drevet af ansvar og anerkendelse fra deres nærmeste kollegaer på deres arbejdsplads og ikke af Dansk sygeplejeråds værdier og formål.

De bruger deres hverv til at selvrealisere sig i deres job som sygeplejerske og skiller ikke de to identiteter ad.

Det har også været interessant at blive klogere på Herzbergs hygiejnefaktorer og motivationsfaktorer. Det kan være hensigtsmæssigt, at hvis der er noget, der ikke fungerer, så må man undersøge, hvilke faktorer man evt. skal/kan justere på.

Jeg har undersøgt, om meningsskabende processer er en måde at flytte tillidsrepræsentanterne på, for at kunne skabe de såkaldte handlekraftige fællesskaber. Til det har jeg brugt Weicks tanker om dette emne.

Det er en mulighed, men det kræver, at jeg holder ved, at jeg bliver i samtalen, at jeg handler mig ind i mening, og jeg sår nogle frø, der kan gro og vokse.

Min opgave har vist sig at være interessant for mig som leder af et tillidsrepræsentantkollegie men også for DSR som organisation.

Det er blevet tydeligt, at jeg som leder af kollegiet har nogle faktorer, jeg ikke har nogen indflydelse på. Der er nogle, jeg kan påvirke, og nogle hvor jeg kan handle og gøre noget.

Jeg har i forbindelse med opgaven lavet to prøvehandlinger. Den ene før jeg skrev opgaven, for at kunne bruge mine observationer ind i opgaven, og den anden i forbindelse med udfærdigelsen af opgaven.

Jeg har til sidst i opgaven bidraget med nogle handlingsrelaterede perspektiver, jeg vil arbejde videre med.



## Indholdsfortegnelse

<b>Problemstilling.....</b>	<b>2</b>
<i>Indledning.....</i>	2
<i>Problembeskrivelse.....</i>	3
Hypotese og formål med undersøgelsen .....	6
<i>Problemformulering .....</i>	6
Baggrund .....	7
<b>Metodebeskrivelse .....</b>	<b>8</b>
<i>Videnskabsteori.....</i>	8
<i>Metode.....</i>	8
<i>Undersøgelsesmetoder.....</i>	9
<i>Begrebsafklaring .....</i>	11
Motivation/motivere.....	11
Handlekraftige fællesskaber.....	12
<b>Teori og analyse.....</b>	<b>12</b>
<i>Motivation .....</i>	12
Hygiejnefaktorer .....	14
Motivationsfaktorer .....	31
Opsamling på analyse af to faktor modellen.....	41
<i>Delkonklusion - motivation.....</i>	42
<b>Teori og analyse.....</b>	<b>43</b>
<i>Meningsskabelse .....</i>	43
<i>Delkonklusion – meningsskabelse.....</i>	48
<b>Konklusion.....</b>	<b>49</b>
<i>Perspektivering.....</i>	50
<i>Prøvehandling 2.....</i>	51
<i>Opgaven.....</i>	53
<b>Litteraturliste.....</b>	<b>55</b>
<b>Bilag .....</b>	<b>56</b>

## Problemstilling

### Indledning

Igennem min ledelsesuddannelse har jeg arbejdet med mange forskellige begreber, som jeg har fundet interessante og vigtige for min udvikling som leder af tillidsrepræsentantkollegiet for sygeplejersker på Aarhus Universitetshospital. Det har været på det strategiske plan i forhold til at kunne implementere personalepolitikker og undersøge mulighederne for at komme med tidlige i forhandlinger for at skabe indflydelse. Jeg har arbejdet med, hvad en coachende tilgang kan have i kommunikationen med medlemmer og kommunikation i forhold til tillidsrepræsentant-kollegiet. I det hele taget har jeg arbejdet en del med at styrke min ledelse af kollegiet for, at det kan fungere bedst muligt også i forhold til læring og psykologisk sikkerhed.

Men jeg har beskæftiget mig meget lidt med motivation og motivationsteorier. Jeg har nok haft en antagelse om, at når man har sat sig selv i spil og er blevet valgt til tillidsrepræsentant, så er man motiveret til at påtage sig opgaven med alle de udfordringer, der følger med. Men som leder må jeg også erkende, at det at "flytte" mennesker og motivere er en væsentlig del af ledelsesopgaven, det kommer ikke af sig selv.

Vi er et stort kollegie, og på baggrund af vores størrelse kunne man antage, at vi sammen har en stærk stemme, og vi i fællesskab kan flytte grænser. Det oplever jeg dog ikke altid, er så lige til. Som leder af tillidsrepræsentant-kollegiet har vi nogle udfordringer med at kompetenceudvikle, da vi skifter mellem 20 og 25 procent af kollegiemedlemmerne ud årligt. Selvom det er en betydelig omstændighed, er dog ikke det, jeg i denne opgave vil fokusere på. Det er mere motivationen til at gøre noget sammen og skabe handlekraftige fællesskaber og gå med en fælles sag, jeg her finder interessant.

Som et af Danmarks største tillidsrepræsentant-kollegier for sygeplejersker undrer det mig, at vi ikke fremstår stærkere og mere dagsordenssættende. For mig at se har vi store muligheder for for eksempel at være markante i aviser og på sociale medier, være aktivistiske og sætte en fælles dagsorden i MED-systemet og meget mere. Men når vi som fællestillidsrepræsentanter efterspørger dette, er det som om missionen er glemt, og motivationen ikke er til stede.

Jeg oplever, at sygeplejersker generelt virker meget motiverede i deres job og gerne "ofrer" sig for patienterne, kollegaerne og arbejdspladsen. Man bliver ofte lidt længere, tager en ekstra vagt og løfter i flok for at få enderne til at hænge sammen og gøre en forskel, men i deres frivillige hverv som tillidsrepræsentant er det min oplevelse, at man ikke går så langt.

Min mission med denne opgave er, at finde ud af, hvad det er, der motiverer dem til at være og agere som tillidsrepræsentanter, for at kunne give mig en forståelse for, hvilke muligheder jeg i min ledelse har for at motivere til, at vi får et handlekraftigt fællesskab til gavn for medlemmer, arbejdsplads og Dansk Sygeplejeråd.

### Problembeskrivelse

Sundhedsvæsnets står i disse år overfor nogle kæmpe udfordringer, som selvfølgelig optager sygeplejerskerne rigtig meget. Den demografiske udvikling, det økonomiske råderum og mulighederne for at fastholde og rekruttere kvalificerede medarbejdere har vist sig at være en brændende platform, som både borgere i Danmark og de ansatte på hospitalerne mærker på egen krop hver dag. Dansk Sygeplejeråd som organisation har en kæmpe interesse i at påvirke beslutninger på arbejdspladserne, i det politiske system og ikke mindst hos borgerne.

I Dansk Sygeplejeråd anses tillidsrepræsentant som "Den arbejdspladsnære politiker", sagt på en anden måde, man er som tillidsrepræsentant Dansk Sygeplejeråd på arbejdspladsen og repræsenterer organisationen der.

På Dansk Sygeplejeråds kongres i 2018 blev der i Dansk Sygeplejeråds love tilføjet endnu en sætning til formålsparagraffen, som kongressen fandt vigtigt:

*Interessevaretagelsen sker i tæt samspil med medlemmer og tillidsvalgte gennem involverende, handlekraftige og forpligtigende fællesskaber både lokalt og centralt samt i tværgående udvalg som blandt andet kan nedsættes og have tydeligt mandat fra kongressen.<sup>1</sup>*

Som tillidsrepræsentant-kollegie og Dansk Sygeplejeråd på arbejdspladsen er vi dermed forpligtiget til at skabe handlekraftige fællesskaber, og som tillidsrepræsentant bliver vi også nød

---

<sup>1</sup> [https://dsr.dk/sites/default/files/241/dsr\\_love.pdf](https://dsr.dk/sites/default/files/241/dsr_love.pdf)

til at leve op til at være samlende, handlekraftige, dagsordensættende og nærværende, som er de overordnede værdier, der er gældende i organisationen.<sup>2</sup>

Det, at vi har tillidsrepræsentant på arbejdspladserne, er på baggrund af den danske model og mulighederne for at lave frivillige aftaler. En af aftalerne er MED-aftalen, hvori retten til at vælge en tillidsrepræsentant står beskrevet. I aftalens paragraf 11 stk. 1 står der om tillidsrepræsentantens virksomhedsområde:

*Det er tillidsrepræsentantens pligt såvel over for sin organisation som over for regionen at gøre sit bedste for at fremme og vedligeholde rolige og gode arbejdsforhold.<sup>3</sup>*

Man har som tillidsrepræsentant nogle særlige forpligtigelser, og der forventes noget af os fra både vores arbejdsgivere men også i høj grad for vores faglige organisation Dansk Sygeplejeråd, og ikke mindst for dem der har valgt os – vores kollegaer

Det bør ingen tillidsrepræsentant være i tvivl om. Alle har gennemgået et introforløb og har været på grunduddannelse i Dansk Sygeplejeråd, og de fleste vil også have gennemgået MED-uddannelsen.

Jeg er gennem mit virke og min diplomuddannelse blevet introduceret til Lotte Bøgh og hendes forskning fra projektet "Motivation og værdier i den offentlige sektor". Det har inspireret mig og givet mig en forståelse for, hvad offentlige ansatte og dermed de fleste sygeplejersker motiveres af.

Ifølge Lotte Bøgh har offentlig ansatte en særlig altruistisk motivationsform, man kalder public service motivation (PSM). PSM er karakteriseret ved, at den ansatte gør en stor indsats i arbejdet, for at gøre en positiv forskel for andre mennesker og for samfundet uden at tænke på egen nytte maksimering. Der er knyttet målrettet handling og faggruppens særlige værdier til begrebet. Løn, jobsikkerhed, fleksibilitet er ikke vigtigt for denne motivationsform. Man motiveres ikke af ros og anerkendelse fra patient, kollegaer eller leder, men af en indre tilfredshed af at have hjulpet et andet menneske.

---

<sup>2</sup> <https://dsr.dk/om-dsr/fakta-om-dsr/vision-vaerdi-og-maalsaetning>

<sup>3</sup> <https://www.regioner.dk/media/1193/med-haandbog-2013.pdf>

Forskningen viser, at det især er kvinder, der besidder denne motivationsform, og da sygepleje er et kvindedomineret fag, må man gå ud fra, at der blandt sygeplejersker er en høj grad af PSM. En af Lotte Bøghs hovedpointer er, at ansatte med høj PSM leverer højere performance, når der er overensstemmelse mellem motivation for at have fokus på og gøre en forskel for den enkelte borger og give et samfundsmæssigt bidrag og organisationens mål.<sup>4</sup>

Grunden til, jeg inddrager Lotte Bøgh, er at jeg nok har haft en antagelse om, at tillidsrepræsentanter, der også er sygeplejersker, agerer på samme måde i udøvelsen af hvervet som tillidsrepræsentant, som når de udfører sygepleje. Jeg har i min ledelse haft en tilgang til, at de var drevet af sagen, som jeg oplever, jeg selv er, men jeg begynder at se et mønster i deres handlinger eller mangel derpå.

Eksempler herpå er manglende lyst til at ville udtale sig til diverse medier, manglende lyst til at deltage i relevante fag- og sundhedspolitiske arrangementer, manglende lyst til at bidrage til noget, hvor det rækker ud over normal arbejdstid for eksempel at medvirke til at skrive et læserbrev eller lave en aktivitet under sidste års konflikt. Vi kan også have svært ved at få nogen til at skrive referat under vores tillidsrepræsentant-møder, og så er der talrige eksempler på, at de sager, de kommer med, hvor arbejdstidsaftalen ikke er overholdt eller, hvor de er i tvivl om honoreringen, i de mange tilfælde drejer sig om deres egen sag.

Jeg kunne give mange eksempler på, hvor jeg oplever, at engagementet ikke er på at leve op til Dansk Sygeplejeråds værdigrundlag eller til tillidsrepræsentanters virksomhedsområde. Faktisk er jeg blevet meget i tvivl om, hvorfor nogle af dem er tillidsrepræsentanter, og hvad der er deres største motivation til at være det.

I Dansk Sygeplejeråd har vi en udviklingsretning for tillidsrepræsentanter, som de bliver introduceret til, når de bliver valgt, og på grunduddannelsen til tillidsrepræsentant.

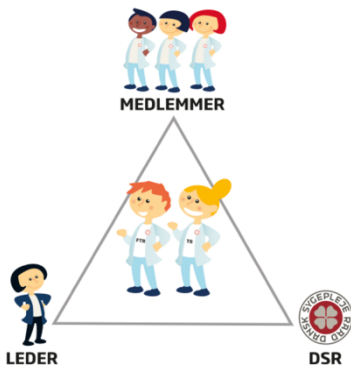
Udviklingsretning for tillidsrepræsentanter i Dansk Sygeplejeråd<sup>5</sup> har 4 indsatsområder: Løn og arbejdsvilkår, Attraktive og udviklende arbejdspladser, Faglighed og sundhedspolitik og Strategi og udvikling. Desuden beskrives, at platformen for tillidsrepræsentanters arbejde og samarbejde

---

<sup>4</sup> (Andersen & Pedersen, 2014) s. 50

<sup>5</sup> [https://dsr.dk/system/files/ofa/536/10-53\\_pjece\\_udviklingsretningen2020\\_nov.pdf](https://dsr.dk/system/files/ofa/536/10-53_pjece_udviklingsretningen2020_nov.pdf)

udgøres af tre interessenter, Medlemmerne, der har valgt en, ledelsen/arbejdspladsen der skaber vilkårene, og Dansk Sygeplejeråd der har uddelegeret forhandlingsmandatet og understøtter tillidsrepræsentanten i arbejdet for at skabe rolige og ordentlige arbejdsforhold som MED-aftalen beskriver som tillidsrepræsentantens virksomhedsområde.



Det er aktørerne i denne trekant, der gennem relationer og samarbejde skal inspirere og motivere tillidsrepræsentant til at varetage hvervet som interessevaretager. Dansk Sygeplejeråds perspektiv er, at man som tillidsrepræsentant skal skabe en balance mellem disse interessenter, for at man kan påvirke og styrke fællesskabet og få størst mulig indflydelse på arbejdspladsen og de beslutninger, der tages. Hvis man forfalder til at hælde mere til en

af siderne, vil man af de andre aktører kunne opfattes som utroværdig, ikke samarbejdsvillig og man kan risikere at blive holdt uden for medindflydelse. Det vil være afgørende for en tillidsrepræsentant, da man så ikke kan lykkes.

Selvom det er vigtigt at balancere, vil min ledelsesposition i denne opgave være at understøtte de formål Dansk Sygeplejeråd har, og det er der, jeg taler ud fra.

#### Hypotese og formål med undersøgelsen

Det vil være min hypotese, at tillidsrepræsentanterne i vores kollegie ikke drives af public service motivation som deres motivationsform, men jeg har brug for at få mere viden om, hvad de så bliver motiveret af, og hvad barriererne er, for at jeg som leder kan bidrage til at leve op til Dansk Sygeplejeråds formål om at skabe handlekraftige fællesskaber. Jeg vil undersøge, om det er muligt at foranledige nogle ledelsesinterventioner, der kan være fremmende for, at vi går i samme retning og har den samme forståelsesramme af værdien, og det at skabe noget i "handlekraftige fællesskaber".

#### Problemformulering

**Hvordan kan jeg som leder af tillidsrepræsentantkollegiet på Aarhus Universitetshospital motivere til at skabe handlekraftige fællesskaber?**

Hvad motiveres tillidsrepræsentanterne af?

Hvordan er det muligt at bruge meningsskabelse som ledelsesintervention til at motivere til handlekraftige fællesskaber?

### Baggrund

Jeg har gennem de sidste 6 år været en del af Dansk Sygeplejeråds

fællestillidsrepræsentantkollegie på Aarhus Universitetshospital. Vi er 4, der er ledere af et tillidsrepræsentantkollegium på næsten 100 medlemmer. Tilsammen repræsenterer vi interessevaretagelsen for op mod 4000 sygeplejersker og radiografer på hospitalet. På grund af størrelsen af kollegiet sidder vi i et auditorium, der grundet den arkitektoniske udformning primært kalder på envejskommunikation.

Vi afholder 13 heldagsmøder i kollegiet hvert år, hvor møderne bruges på at undervise, videns dele og generelt klæde tillidsrepræsentanterne på til at kunne varetage deres hverv mellem møderne. Vi har efter coronatiden også brugt en del tid på at komme tilbage på sporet og finde hinanden i fællesskabet igen. Det har vi gjort ved flere møder med fokus på det sociale aspekt og samarbejde.

På møderne møder kun 2/3 af medlemmerne op pga. ferie, travlhed mm., så det er svært at skabe kontinuitet, når det kommer til læring, udvikling og strategiske tiltag.

Min ledelsesposition som fællestillidsrepræsentant ser jeg som leder af og gennem frivillige.

Det er sygeplejersker, der selv har løftet armen og peget på sig selv som interessevaretager for fagforeningen og deres kollegaer. Det er ikke en naturlig del af deres opgaveportefølje, men noget de har tilvalgt. Jeg har ikke valgt dem, og jeg kan hverken hyre eller fyre nogle af dem. På den anden side kan de fyre mig, ved at vælge en anden, hvert 4. år, når jeg er på valg til fællestillidsrepræsentant. Det giver en magtforskydning, som har en betydning på nogle områder, da mit hverv og mit job afhænger af, hvad de synes om mig.

Tillidsrepræsentanterne har en formel leder ude på afsnittene, der bestemmer, hvordan de skal bruge deres tid og sætter rammerne for udførelsen af deres hverv, det er mine kollegaer og jeg, der skal inspirere og motivere til at handle og bedrive tillidsrepræsentant-virksomhed.

## Metodebeskrivelse

### Videnskabsteori

Min videnskabsteoretiske tilgang til denne opgave vil være multiparadigmatisk<sup>6</sup>, da jeg vil anvende teori og undersøgelsesmetoder, der befinder sig indenfor det realistiske, det fænomenologiske og det konstruktivistiske paradigme. Den pragmatiske tilgang kommer af, at jeg ikke vil lade mig begrænse i at tilegne mig ny viden og få andre opmærksomheder på min problemstilling, ved kun at stille mig et sted. Jeg erkender, at jeg vil få forskellige svar og handlemuligheder alt efter, hvilken videnskabsteori jeg anvender.

I min ledelsesstil læner jeg mig dog mest op ad den socialkonstruktivistiske tilgang, da jeg grundlæggende har den antagelse, at ledelse som disciplin ikke er sikker viden, at der findes mere end en sandhed, og at virkeligheden er kompleks og skabes i samspillet mellem relationer, sprog og den kontekst man er i.<sup>7</sup>

### Metode

Jeg vil gennem opgaven forsøge at holde læseren i hånden, og forklare undervejs, hvad formålet er med mine analyser, og hvorfor og hvordan jeg har brugt den valgte litteratur og empiri.

Jeg vil derfor kun kort løfte sløret for her, hvad der er læseren i vente.

Jeg er meget opmærksom på, at den valgte teori kun vil være et kvalificerende blik på problemstillingen, og et andet teorivalg kunne kaste lyset en anden vej, som kunne give mig andre forståelser.

Da mit formål med opgaven er at blive klogere på min empiri og egen praksis, har jeg anlagt en induktiv tilgang til processen, hvor jeg kommer til at frembringe nogle generelle tendenser på min problemstilling.<sup>8</sup>

I den første del af opgaven vil jeg undersøge, hvad tillidsrepræsentanterne motiveres af, og om der er nogle barrierer. Jeg vil sammenholde mine empiriske data fra spørgeskemaundersøgelsen og mit semistrukturerede interview med Herzbergs teori om motivation. Min hovedkilde vil her være Helle Heins fortolkning af Herzberg, da der ikke er nogen af hans bøger, der er oversat til dansk.

---

<sup>6</sup> (Møller & Hvid, 2019) s. 17

<sup>7</sup> (Justesen & Mik-Meyer, 2021) s. 11 -27

<sup>8</sup> (Darmer, Jordansen, & Madsen, 2020) s.105



Sidst men ikke mindst vil jeg forsøge at kaste lys på problematikken ved at kigge på Weicks tænkning om meningsskabelse, for at se om det kan bruges til at "flytte" tillidsrepræsentanterne hen mod at blive et handlekraftigt fællesskab.

Inden jeg gik i gang med at udfærdige opgaven, lavede jeg en prøvehandling, hvor jeg arrangerede en temadag for kollegiet, omhandlende motivation og fælles værdier. (se bilag s.57)

I opgaven her vil jeg beskrive en anden prøvehandling, der er initieret af et ønske om at afprøve min nye viden, for at se, hvad det kan bidrage til.

Aller sidst i opgaven vil jeg i perspektivering give et bud på, hvilke andre og nye opmærksomhedspunkter jeg har fået - især i forhold til handlemuligheder.

### Undersøgelsesmetoder

I denne opgave vil jeg anvende både kvantitative og kvalitative undersøgelser, og det data jeg får på baggrund af disse. Begge undersøgelser er afgrænsede og formuleret i forhold til min problemformulering i håb om, at de kan bidrage til svar på denne og vil således udgøre min empiri i denne opgave

Den kvantitative del baserer jeg på et spørgeskema, som jeg har udarbejdet primært med baggrund i Herzbergs to faktor teori. De spørgsmål jeg har stillet læner sig især op ad de 14 faktorer, der vedrører henholdsvis de såkaldte hygiejnefaktorer og motivationsfaktorer, som han beskriver i sin teori<sup>9</sup>. At anvende en kvantitativ undersøgelse rettet mod Herzbergs teori mener jeg giver god mening, da hans teori har en relativ lineær tankegang.

Spørgsmålene er konstrueret, så man kan svare: I meget lav grad, I mindre grad, Neutral, I nogen grad og I meget høj grad. Alt efter i hvilken grad begreberne har betydning, for ens tillidsrepræsentant-hverv.

Desuden har jeg et par kvantitative spørgsmål omkring alder og anciennitet som tillidsrepræsentant.

Der er også nogle korte kvalitative spørgsmål, som primært er opstået ved, at det er noget jeg har undret mig over, og som kunne være med til at give mig nogle mere nuancerede svar på min problemstilling.

---

<sup>9</sup> (Hein, 2020) s.143

Spørgeskemaet har jeg delt ud på et møde for tillidsrepræsentanterne. Inden udleveringen havde vi drøftet vores udviklingsdag i tillidsrepræsentant-kollegiet (prøvehandlingen), og de emner der havde været oppe.

Desuden har jeg hurtigt gennemgået spørgeskemaet og gjort dem klart, at bagtæppet for undersøgelsen var deres motivation, men det var vigtigt, de tog sig god tid og mærkede efter inden de svarede. Jeg er opmærksom på, at denne proces også kan have påvirket svarene, da jeg gennem mine egne forforståelser, kan have påvirket med mine betoning, kropssprog osv. På den anden side synes jeg også, jeg skylder deltagerne en forklaring på, hvad formålet med undersøgelsen er, og det i den sidste ende gerne skulle komme dem til gode.<sup>10</sup>

Spørgeskemaerne var anonyme, og det var mine kollegaer, der samlede dem ind, for at de skulle føle sig trygge i at lave dem og aflevere dem.

Grunden til jeg valgte at dele dem ud, da vi var samlet, var for at sikre en høj svarprocent. Alle der var til stede på mødet på dette tidspunkt valgte at deltage.

Jeg fik 53 besvarelser på denne måde. Der plejer at være flere deltagere på vores møder, men denne dag var der en del afbud. Det er selvfølgelig ærgerligt at vide, at de ikke kommer til at svare, da dem der ikke dukker op til møderne, måske er dem der ikke er så motiverede, og derfor kunne det have ændret noget på de svar, jeg har fået.

Styrken ved denne form for undersøgelse er at man relativt nemt og hurtigt får nogle svar fra mange, man skal dog være opmærksom på, man slet ikke får alle perspektiver med og den type undersøgelse heller ikke ligefrem opfordrer svareren til at reflektere.

Den indsamlede data og analyse af denne vil danne baggrund for den mere kvalitative undersøgelse, der gennemføres som et semistruktureret fokusgruppe interview, hvor jeg også vil få mulighed for at få uddybet nogle af de svar og udsagn jeg har fået gennem spørgeskemaet og har undret mig over.

Her vil jeg spørge ind til:

**Hvad motiverer jer til at være tillidsrepræsentant og handle?  
Hvad forstår I ved handlekraftige fællesskaber?  
Hvordan ser I på jobsikkerhed og MED-beskyttelse – har det en betydning for at gøre noget?  
Hvorfor tror I at løn har en betydning for, at man er tillidsrepræsentant?  
Hvor er det vigtigst, I får anerkendelse fra, for at føle jer motiveret?  
Er der en grad af selvudvikling i hvervet, som gør det motiverende?**

---

<sup>10</sup> (Møller & Hvid, 2019) s. 63 - 67

## Oplever i tillidsrepræsentant-møderne som motiverende og udviklende?

Til fokusgruppe interviewet inviterede jeg per mail alle tillidsrepræsentanterne, til at mødes med mig på et bestemt tidspunkt, hvor jeg vidste, flere havde mulighed for at deltage. Der var flere, der meldte sig og jeg valgte 3 ud fra alder, anciennitet som tillidsrepræsentant, og at de kom fra forskellige afdelinger. Jeg anerkender at gruppen kunne have været større, men jeg oplever den dog som rimelig repræsentativ og ikke for homogen. Fordelen ved de ikke var flere var, at alle kom til orde indenfor tidsrammen, som jeg havde afsat til 45 minutter.

Interviewformen har den fordel, at det mere bliver til en samtale end mig, der stiller spørgsmål og respondenterne, der svarer. De kan her svare med egne ord og binde sig på hinandens udsagn. De konstruerer virkeligheden sammen.

Det er selvfølgelig en bias, at det er mig, der er moderator og styrer samtalen, da der er en magtrelation og vi har forskellige positioner.

Jeg har optaget samtalen på min telefon og vil bruge udvalgte udsagn i min videre analyse med henblik på at få svar på min problemstilling.<sup>11</sup>

### Begrebsafklaring

#### Motivation/motivere

Ordet motivation stammer fra det latinske "movere", som betyder at bevæge eller flytte. I denne opgave, vil jeg definere det som den drivkraft, der får mennesker til at handle.

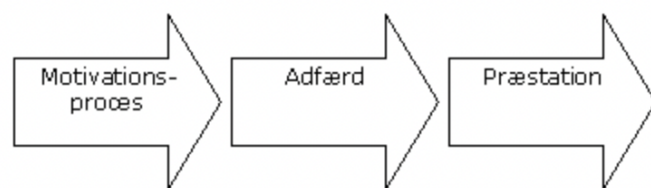
At motivere er en proces, der skaber og fastholder en adfærd med særligt mål for øje, der skal ende ud i at personen eller en gruppe af

mennesker præsterer noget bestemt eller bevæges/flyttes i samme retning<sup>12</sup>.

Der er stor enighed blandt

motivationsteoretikere at der skelnes mellem indre og ydre motivation.

Den indre motivation vedrører personlighed og evner, hvor den ydre motivation har med belønning, jobtype og normer at gøre<sup>13</sup>.



<sup>11</sup> (Møller & Hvid, 2019) s. 69 - 75

<sup>12</sup> <https://www.lederweb.dk/artikler/hvad-er-motivation/>

<sup>13</sup> (Christensen, 2013) s. 12 - 15

### Handlekraftige fællesskaber

Begrebet fællesskab henviser til, at flere personer er sammen om noget og føler en vis form for samhørighed. Den "genstand" der definerer fællesskabet her er faget og interessevaretagelsen af medlemmer af Dansk sygeplejeråds arbejdsvilkår.

Det at være handlekraftig har Dansk Sygeplejeråd defineret således i deres værdigrundlag:

*"Vi går forrest i udviklingen af sundhedsvæsenet og øger respekten for det at være sygeplejerske. Vi gør det i et stærkt fællesskab, hvor vi har modet til at finde innovative og bæredygtige løsninger for samfund og sundhedsvæsen<sup>14</sup>.*

## Teori og analyse

### Motivation

Med baggrund i Herzbergs motivationsteori og min empiriindsamling – både den kvantitative fra spørgeskemaet, men også de kvalitative data fra spørgeskema og interview, vil jeg belyse begrebet motivation, og hvad der motiverer mennesker og i praksis de tillidsrepræsentanter, jeg er leder for. Hvis jeg vil flytte dem til at have en målrettet adfærd, som jeg mener kunne skabe bedre resultater, er det vigtigt, at jeg kender deres motivationsfaktorer, for at forsøge at skabe rammerne med henblik på, at de kan yde deres bedste og føle sig motiveret.

Frederick Herzberg (1923 -2000) var amerikansk erhvervspsykolog og professor i psykologi og ledelse. Hans første teori om motivation udkom i 1959. Man kan måske mene, at det havde været relevant, at jeg havde valgt en mere moderne motivationsteori, men det der taler for Herzbergs teori er, at det er en praksisnær teori, der er dannet på baggrund af omfattende mængder kvalitativ empiriindsamling, hvor mange faggrupper har deltaget i. Jeg mener, han har en del pointer, der sagtens kan overføres til nutidens arbejdsmarked, og hans teori bidrager til, at man som leder kommer til at reflektere over, hvordan man motiverer medarbejdere<sup>15</sup>. Ulempen når man går i gang med en sådan en analyse er, at man ikke kan oversætte en organisation eller en arbejdsplads med et tillidsrepræsentant-kollegie en til en, men det skal ikke afholde mig fra at forsøge at indsætte teorien til min kontekst.

---

<sup>14</sup> <https://dsr.dk/om-dsr/fakta-om-dsr/vision-vaerdi-og-maalsaetning>

<sup>15</sup> (Hein, 2020) s.127

Herzbergs teori har et humanistisk perspektiv, og man vil karakterisere den som en tilfredshedsteori, der fokuserer på hvilke kræfter, der motiverer mennesker til deres handlinger. Det der har betydning er, at man er grundlæggende tilfreds og de basale ting er i orden for, at man kan se på motivationsfaktorerne, hvorimod procesteoriene har mere fokus på menneskers adfærd, for eksempel straf og belønning.

Straf og belønning mener Herzberg absolut ikke er en farbar vej til at motivere, da det har en meget kortsigtet effekt og ville skulle gentages igen og igen for at skabe resultater, og man ender hurtigt ud i at give medarbejderne en forventning om mere og mere. Som leder af tillidsrepræsentantkollegiet ser jeg det heller ikke som en plausibel måde at motivere på. For det første fordi, jeg hverken har økonomiske midler, jeg råder over, eller adgang til at udlevere frynsegoder, og for det andet fordi, jeg har meget få sanktionsmuligheder. Så jeg forestiller mig ikke, at muligheden for at tvinge eller overtale en tillidsrepræsentant til en given adfærd, ved hjælp af goder er en mulighed jeg har, og som kunne holde på den lange bane. I og med der i forvejen er et særligt magtforhold mellem fællestillidsrepræsentanten og tillidsrepræsentanterne, så kalder det på en helt anden form for motivation i forhold til den type ledelse, jeg kan bedrive. Faktisk mener Herzberg, at det er vigtigt, at man som leder forsøger at finde den indre motivationen hos medarbejderen frem for at få dem til at udvise en bestemt adfærd. Man skal fylde medarbejderen op med det rigtige brændstof, der passer til motoren, frem for at tanke hele tiden, med noget der kun virker kortvarigt, og som ikke kører så langt på literen. Det bliver for dyrt og for omkostningsfuld for organisationen i længden.<sup>16</sup> Med omkring 90 tillidsrepræsentanter fordelt på lige så mange afsnit og kun et møde om måneden, tænker jeg også, det er vigtigt, at vi doserer den rigtige mængde på den rigtige måde, for at de kan være selvkørende mellem møderne og have lysten til det.

Herzberg ser ikke, at der er noget i vejen med, at man giver sine medarbejdere belønninger i form af for eksempel frynsegoder og nedsat arbejdstid for at "genoplade batterierne", man skal bare være opmærksom på, at det ikke fører til motivation. I vores tillidsrepræsentant-kollegie er det noget, vi har gjort brug af et par gange for netop at genoplade. Efter Covid-19 perioden, hvor tillidsrepræsentanterne virkelig havde været på hårdt arbejde og i mange opslidende diskussioner med ledere om at overholde vores overenskomst og efter sygeplejekonflikten i sommeren 21,

---

<sup>16</sup> (Hein, 2020) s.129

hvor de havde bidraget med en stor indsats og ofte havde følt sig i klemme hos deres egne kollegaer, har vi som ledere afholdt møder, hvor der ikke var fokus på det fagpolitiske, men på at give noget igen i form af gode oplevelser, god mad og en flaske vin. Det er ikke noget, vi har gjort for at få dem til at yde mere eller til at have en særlig adfærd, det har primært været for at anerkende, og sige tak for det store arbejde.

Det skal siges, at det er blevet taget meget vel i mod i momentet, men jeg oplever også, at det hurtigt er glemt igen.

Den del af Herzbergs teori, jeg primært vil forholde mig til, er hans to-faktor-model. De to faktorer han skelner mellem er henholdsvis hygiejnefaktorer og motivationsfaktorer, der er de personlige drivkræfter, der motiverer os som individer. Jeg vil nedenfor beskrive de forskellige faktorer og tankerne bag dem<sup>17</sup>.

Hygiejnefaktorer	Motivationsfaktorer
Firmapolitik	Præstation
Ledelse	Anerkendelse
Løn	Selve arbejdet
Interpersonelle relationer	Ansvar
Arbejdsforhold	Forfremmelse
Vækstmulighed	
Private faktorer	
Status	
Jobsikkerhed	

### Hygiejnefaktorer

Herzberg var som sagt psykolog, og hvor mange af hans kollegaer arbejdede med at behandle og få syge gjort raske igen, blev det Herzbergs mission at bidrage til at mennesker forblev raske, så i stedet for at behandle ønskede han at forebygge, at man overhovedet blev syg. Det er derfra hygiejnefaktorerne stammer fra, og set i en jobsammenhæng handler det om at forebygge jobutilfredshed. I en del litteratur om teorien omtales hygiejnefaktorerne som vedligeholdelsesfaktorer, da disse faktorer kun vedligeholder, men ikke skaber vækst. Grunden til, at han har valgt at kalde dem hygiejnefaktorer, skyldes det naturvidenskabelige perspektiv, at god

<sup>17</sup> (Hein, 2020) s.143

hygiejne kan forebygge sygdomme, og det mener han også at de faktorer, der ligger herunder kan bidrage til, altså at undgå at utilfredshed i jobbet. Det er ganske enkelt nogle grundlæggende behov, vi som mennesker har i vores arbejdsliv<sup>18</sup>.

I det næste vil jeg kigge på de forskellige hygiejnefaktorer og enkeltvis sammenholde dem med mine empiriske data. Grunden til, at jeg starter med hygiejnefaktorerne, er, at de i princippet skal opfyldes i et vist omfang, for at kunne sætte motivationsfaktorerne i spil.

### Firmapolitik

Denne faktor vedrører organisationens overordnede politikker, og ikke mindst om de harmonerer med det, der rent faktisk sker i organisationen. Kan man se og mærke det i virkeligheden, og giver det mening i forhold til at kunne udføre sit arbejde?

Det er også her personalepolitikker hører ind under. Det kan være problematisk for medarbejderens jobtilfredshed, hvis man ikke har en ordentlig personalepolitik eller ikke lever op til den, da det fører til følelsen af uretfærdighed.

En vigtig ting i forhold til denne faktor er, om man som medarbejder kan se sig ind i organisationens overordnede værdier og visioner<sup>19</sup>.

Denne faktor er rigtig interessant. I tillidsrepræsentant-kollegiet har vi ikke før vores udviklingsdag – prøvehandling 1 (se bilag s. 57), sat ord på, hvad vi som ledere ser som vores overordnede værdier og formål, men primært forholdt os til, hvad Dansk Sygeplejeråd har af værdier og formål, hvad AUH har af værdier, og hvad MED-aftalen beskriver er vores formål. Det er det vi primært har tænkt, vi skulle leve op til. Men da vi kom til at tale om det, gav det selvfølgelig mening, at vi skulle være tydelig i, hvad vi tænker og mener, for at den enkelte tillidsrepræsentant kan forholde sig til det, og det kan give mening.

Hvis vi arbejdede lidt mere målrettet med, hvad det er vi skal og, hvad formålet er, kunne det sikkert også skabe en større samhørighed og arbejdsglæde.

De forskellige formål og politikker, som vi som tillidsrepræsentanter skal forsøge at leve op til, er ikke kun i tillidsrepræsentant-kollegiet. Det er hver dag, når vi agerer som tillidsrepræsentanter,

---

<sup>18</sup> (Hein, 2020) s. 143

<sup>19</sup> (Hein, 2020) s. 137

og det oplever flere kan være svært. En af tillidsrepræsentanterne skriver således under spørgsmålet om, hvad det værste ved at være tillidsrepræsentant er:

*"At forsvare Dansk Sygeplejeråd, når man/hvis man er uenig"*

En anden siger:

*"Hvis man som privatperson oplever holdnings- interessekonflikt ift. "tillidsrepræsentant-rollen eller Dansk Sygeplejeråds holdning".*

Dette er to eksempler på, at det også kan være svært at leve op til "firmapolitikken", og se sig selv ind i et det. Et sådan clash mellem værdier og holdninger vil have en betydning for, at man oplever arbejdsglæde og kan føre til sådan en grad af utilfredshed, at man vælger at stoppe som tillidsrepræsentant.

Som fagforening vil vores kerneopgave altid være at skabe gode løn- og arbejdsvilkår, det tror jeg de fleste mennesker både indenfor og udenfor fagbevægelsen er bevidste om, er vores vigtigste formål. Det er også derfor rigtig mange af tillidsrepræsentanterne i spørgeskemaet svarer, at grunden til de valgte at gå ind i hvervet, er for at bidrage med at skabe gode rammer og arbejdsvilkår for deres fælles arbejdsplads.

Eksempler på svar på spørgsmålet, hvorfor blev du tillidsrepræsentant:

- Interessen for at kæmpe for bedre arbejdsvilkår -> lokalt og generelt indenfor vores fag.
- Fordi jeg gerne vil sørge for de bedste vilkår for mine kollegaer + løntillæg.
- Jeg vil rigtig gerne kæmpe for gode rammer for medlemmerne og tale deres sag. Have indflydelse på den gode arbejdsplads.
- Politisk interesse, vil bidrage til det gode arbejdsmiljø – vilkår, kæmpe for ligeløn.

Den grundlæggende præmis og det overordnede formål har givet så meget mening, at det har været årsagen til, at man gik ind i fagpolitik. Det har været en politik, man har kunnet se sig ind i, hvilket er grundlæggende for, at man ikke bliver jobutilfreds. Det vil nok være de færreste, der ville vælge et hverv velvidende, at man ikke kan se formålet med det og værdierne, der ligger bag. Det at skabe gode løn og arbejdsforhold som værdi er vigtig, da alle tillidsrepræsentanterne hver dag sammen med deres kollegaer på afsnittene mærker, at disse to aspekter er voldsomt under pres i vores fag. Det der bliver det svære er, at blive ved at være i det, når det er det lange seje



træk, altså selve arbejdet der hører under motivationsfaktorerne, som jeg vil komme ind på senere.

En ting er de åbenlyse formål noget andet er organisationens værdier, politikker og visioner i forhold til at opnå dette. I Dansk Sygeplejeråd mener man, at interessevaretagelsen skal ske gennem handlekraftige fællesskaber, og det er essentielt for, at vi kan opnå det overordnede mål. I tillidsrepræsentant-kollegiet har dette begreb også været noget, der har fyldt en del hos os som ledelse de sidste år. Vi har forsøgt at italesætte begrebet som en vigtig værdi, der skal til for at øge muligheden for at leve op til vores formål. Vi synes dog ikke altid, vi kan mobilisere de handlekraftige fællesskaber. Det vil ifølge Herzberg være et problem for hygiejnefaktorerne, hvis politikken ikke har en afsmittende effekt på arbejdsorganiseringen. For ud over det er en værdi, så er det også en måde at organisere arbejde på. Men det kræver, at det giver mening, og medlemmerne af tillidsrepræsentant-kollegiet binder sig på.

I det kvalitative interview er der en dialog om, hvordan tillidsrepræsentanterne oplever begrebet "handlekraftige fællesskaber":

P: "Fællesskaberne kan være flere forskellige alt efter, hvad opgaven består i. Hvis det handler om ligeløn er det ligegyldigt om man er på en OP eller man er på en medicinsk afdeling, for så er det den samme agenda, men hvis det handler om arbejdstidsaftalen, så er det rart, hvis det er nogen, der kender til det selv".

A: "Jeg synes faktisk, det er et skide svært ord at arbejde med. Jeg synes, det er et svært begreb og sån få ind. Jeg føler, det sån lidt endnu en floskel, vi skal forholde os til. Men jeg kan godt se, der er muligheder, og I prøver jo også at finde nogle grupperinger, der giver mening".

H: "Jeg sidder også og tænker, at vi har jo også lidt i vores afdeling, hvor vi har tre operationsgange, hvor M, M og jeg er tillidsrepræsentant, og vi kan jo godt lave noget på tværs, der er handlekraftigt om ensartede vagter, men der også nogle steder, hvor vi er forskellige. Det er lidt sjovt for nogle emner kan være vi være handlekraftige omkring og fællesskabet giver mening, og så er nogle gange man skal dele sig. Vi ser det især i vores tillidsrepræsentant-kollegie, hvor for eksempel FEA – det splitter os fuldstændig i atomer, for det handler jo om, om det giver mening, alt efter hvor vi er henne. Der er også mange ting, vi sagtens kan blive enige om, men det kan være en svær størrelse det handlekraftige fællesskab. Man skal være meget aktiv omkring det".

Ovenstående dialog er et meget godt billede af at det kan være svært at forholde sig til at skulle være et handlekraftigt fællesskab. Den ene af tillidsrepræsentanterne udtrykker det som endnu en floskel, man skal forholde sig til, og måske har hun ret. Der er rigtig mange værdier, politikker, visioner, strategier osv., som vi skal forholde os til og styres af i vores tillidsrepræsentant-

organisation, da vi ikke bare skal forholde os til Dansk Sygeplejeråd, men også til AUH og faktisk også region Midtjylland og MED-aftalen. De handlekraftige fællesskaber er både skrevet ind i formålsparagraffen i Dansk sygeplejeråds love, og det er også et begreb, der bruges i Dansk Sygeplejeråds værdigrundlag. Der er dog intet sted beskrevet særlig tydeligt, hvad der menes med de handlekraftige fællesskaber, og hvordan man bliver til et. Der mangler simpelthen en tydeligere definition og en fælles forståelse, som man kan koble sig til, og som man kan arbejde ud fra. Derfor giver det faktisk rigtig god mening når, man som tillidsrepræsentant oplever det som endnu en floskel, eller som en af de andre siger, at det kan være en svær størrelse at arbejde med. I dialogen bliver der også sagt at fællesskaber er noget, der kan være stor og små, og de kan gå på kryds og tværs, men det det handler om er, at det giver mening. Det bekræftes af denne sætning.

P: "Det mest handlekraftige fællesskab jeg har oplevet var da J, altså tidligere fællestillidsrepræsentant ringede og sagde, at det er nu, hvis I vil gøre noget ved den organisering af OP-området, og så handlede vi. Der rykkede vi sammen, fordi det gav mening, men hold kæft, hvor havde jeg ondt i maven, og det havde jeg længe, fordi vi gjorde noget, vi normalt ikke gør".

For mig er det en virkelig stærk sætning, der beskriver følelsen af at handle og være et i stærkt og meningsfuldt fællesskab, men at det også ud over mening kræver, at der er noget på spil og noget at være fælles om.

Som der også bliver sagt i dialogen, så forsøger vi som fællestillidsrepræsentanter at finde nogle grupperinger, der giver mening, men ud over det skal vi måske have endnu mere fokus på, at sagen skal give mening.

En ting er Dansk Sygeplejeråds værdier, noget andet er hospitalets. En af kerneværdierne som også er en del af hospitalets strategiske ambition er at "Vi skaber resultater gennem samarbejde"<sup>20</sup>. For et stort universitetshospital er der mange samarbejdspartnere og relationer både inden- og udenfor Danmarks grænser, men også på hospitalet findes det på mange måder. For mig som fællestillidsrepræsentant er det en af mine vigtigste ledetråde, og noget jeg gør en stor dyd ud af. Jeg ser mig selv som en samarbejdspartner i mange situationer på mange niveauer, og oplever det skaber stor værdi for organisationen, ledere og medarbejdere. Det er en værdi, som jeg også synes, vores tillidsrepræsentanter bør tage til sig, fordi jeg oplever, at en

---

<sup>20</sup> <https://www.fagperson.auh.dk/om-os/ambition-varadier/strategi-grundfortaelling/>

samarbejdende tilgang giver dem legitimiteten, og ledelsen også inddrager dem mere, når de har denne attitude. For mange giver denne tilgang også stor mening, og de lever i høj grad op til den, men nogen har også en mere "gammeldags" tilgang til det at være tillidsrepræsentant, hvor man er i opposition til ledelsen, og ser dem som modstandere. Faktisk er det også kun 45 procent, der siger at Aarhus Universitetshospitals værdier og grundfortælling har betydning i deres tillidsrepræsentanthverv, og det synes jeg er ganske ærgerligt. Som ledere og medarbejdere på AUH, skal vi alle leve op til de værdier vi har, og hvis vi kender og bruger værdierne, kan vi også bedre kræve det af vores ledere.

### Ledelse

Under hygiejnefaktorerne hører også ledelse. Her tænkes der primært på den nærmeste leder og dennes ledelseskompetencer. Noget af det, der har betydning, er om lederen formår at uddelegere ansvaret og lære fra sig. Ledelse her handler også om retfærdighed og om måden lederen kritiserer på. Herzberg beskriver også vigtigheden af, at en leder kan få arbejdet til at glide problemløst<sup>21</sup>.

Mit ledelsesområde er jo ikke en produktionsvirksomhed, som Herzbergs teori især er relevant for, og hvor han også selv har hentet en del af sin empiri fra, og desuden må jeg igen påpege den faktor, at jeg kun har en dag om måneden, hvor jeg opleves som den nærmeste leder. Men det ændrer ikke på, at jeg som leder af tillidsrepræsentant-kollegiet har et ansvar for at undgå jobutilfredshed blandt medlemmerne af kollegiet, når de er der, og når de agerer som tillidsrepræsentant.

Som fælledstillidsrepræsentant er en af mine vigtigste opgaver at klæde tillidsrepræsentanterne på til at kunne varetage hvervet på en god måde. Det kræver, at jeg er god til at lære fra mig. Det er noget jeg hele tiden arbejder på, da jeg selv ser det som en vigtig ledelseskompetence. Jeg er ikke sikker på, at vores tillidsrepræsentanter tænker over det, når de får en dagsorden ud til en hel dags møde, at jeg i planlægningsfasen har gjort mig mange overvejelser om, på hvilken måde jeg bedst skaber læring og underviser på. Det er ikke nogen nem opgave, da læringsforudsætningerne er vidt forskellige. Som man kan se i spørgeskemaet, har vores tillidsrepræsentanter haft hvervet i

---

<sup>21</sup> (Hein, 2020) s.137

gennemsnit 5,2 år, men deres anciennitet strækker sig fra 1 måned til 25 år. At differentiere og skabe relevant undervisning for kollegiet er en udfordring, der arbejdes konstant med.

Ved hvert tillidsrepræsentantmøde har vi et punkt, der hedder "vidensdeling", som er en time, hvor vi som ledere deler vores viden ud om aktuelle emner. Det kan være resultater af forhandlinger, arrangementer man kan deltage i, nye tiltag på hospitalet eller i Dansk Sygeplejeråd osv. Vores tillidsrepræsentanter er meget begejstrede for dette punkt, hvor de på kort tid, får en del oplysninger, de kan dele med deres kollegaer, men der er ikke meget refleksion og læring i det punkt.

Under ledelseskompetencer hører som sagt også evne og muligheder til at uddelegere, og det gør vi som ledere i stor stil, da problemer i løn og ansættelsesvilkår i mange situationer bedst løses lokalt. Men det er en balance, som man hele tiden bør være opmærksom på også i forhold til den enkeltes kompetencer.

I mit hverv som leder kan det være svært ikke at favorisere nogle af medlemmerne, da det er medlemmerne, der vælger mig som deres leder. Der kan være en tendens til, at man kommer til at give de stærke stemmer, der "råber højest" mest opmærksomhed for at skabe ro, og de får et positivt syn på én, men det er da en opmærksomhed, som man som leder bør have, da det kan få negativ effekt på andres følelse af tillid til mig, retfærdighed og dermed mangel på tilfredshed i hvervet.

I spørgeskemaundersøgelsen kan man se, at ledelsen af kollegiet, for cirka 3 ud af 4 af medlemmerne, har henholdsvis nogen eller høj grad af betydning for, at de er tillidsrepræsentanter. Det betyder også, at ledelse har en betydning for dem, det er ikke bare hvervet i sig selv, hvilket bare stiller endnu større krav til mig som leder, hvis jeg gerne vil have at de føler sig tilpasse og trives i hvervet.

### Løn

Endnu en hygiejnefaktor er løn. Umiddelbart vil de fleste mene at løn er en motivationsfaktor, men det mener Herzberg ikke. Højere løn gør ikke nødvendigvis en medarbejder mere tilfreds og skaber mere produktivitet, men en retfærdig løn sørger for at medarbejderen undgår jobutilfredshed. Når jeg omsætter dette til mit eget fag, hvor der i øjeblikket er meget stor utilfredshed med lønnen, ser vi også en stor grad af jobutilfredshed og mange sygeplejersker forlader faget. En bedre løn ville sikkert kunne skabe stabilitet og rekruttere nogle tilbage til faget

og gøre os, der er der, mindre utilfredse, men det vil næppe betyde, at vi vil producere mere eller yder en bedre sygepleje til patienterne<sup>22</sup>.

Tillidsrepræsentanter får deres løn for at gå på arbejde lige som alle andre sygeplejersker, men dertil får de et tillæg på mellem 12- og 18.000 kroner årligt for at varetage hvervet. Umiddelbart havde jeg en forventning om, at tillidsrepræsentant-løn ikke har den stor betydning, fordi tillidsrepræsentanterne jo får løn i forvejen, og jeg tænkte at de allermest er optaget af sagen, og varetager hvervet uafhængigt af, om de får løn for det.

Dog viste det sig i mit spørgeskema, at løn for 63 procents vedkommende havde en betydning for, at de var tillidsrepræsentanter og kun for 14 procent havde det i mindre eller meget lav grad af betydning. Det svar blev jeg nødt til at få uddybet, og derfor spurgte jeg i mit interview informanterne om, hvorfor et løntillæg har en betydning for, at de er tillidsrepræsentanter. Det kom der denne dialog ud af:

**V: Hvorfor tror I, at løn har en betydning for, at man er tillidsrepræsentant?**

*A: For mig kan det godt have lidt betydning for, at jeg bruger min fritid til at tjekke mails, og jeg bruger mange af mine pauser på at tjekke mails og hjælpe folk med noget, eller jeg har ekstra opgaver og er lidt mere presset i min hverdag, end nogle af mine andre kollegaer, derfor synes jeg, det er OK, jeg får lidt penge for det, men det har ingen betydning for, at jeg vil være tillidsrepræsentant. Jeg føler retfærdighed og tilfredshed ved, at jeg får lidt for også at bruge min fritid.*

*H: Jeg lægger rigtig mange gratis timer, og det forventes, at jeg deltager i arrangementer i min fritid, så derfor synes jeg, det er fair nok, der følger lidt med.*

*P: Det er ikke pengene, der har gjort, at jeg har gjort det, men jeg synes, det er retfærdigt nok. Jeg kan jo heller ikke tage andre funktioner, og så fordi det er også os, der går ind og tager nogle rigtig ubehagelige snakke med ledelsen, og det er vel også fair nok, når man er valgt, at der er en form for kompensation i det, for det er ikke altid særlig sjovt.*

**V: Hvis I ikke fik løn for det, ville der være nogen af jer der så ikke ville påtage jer opgaven?**

*P: Nej*

*A: Nej, men jeg ville insistere på at få lidt mere tid*

*H: Nej, det tror jeg ikke*

**V: Hvorfor?**

*H: fordi det er spændende*

*A: og man får så mange andre ting med sig, som man ikke kan få andre steder*

*P: Jeg har været tillidsrepræsentant så mange år så jeg kan nok ikke rigtigt undvære det mere og jeg føler jeg gør en og jeg har noget at byde på, og når vi nu taler om løn så er jeg heller ikke færdig med at kæmpe for ligeløn bum forskel*

*A: Og hvis jeg ikke var den, ville der ikke være andre, der gjorde det, sådan er det bare*

<sup>22</sup> (Hein, 2020) s. 146

Som man kan se i dialogen, har lønnen ikke meget med motivation at gøre. Det handler snarere om, at det er en form for retfærdighed og kompensation, fordi man ikke kan varetage andre poster, der honoreres for, og fordi man bruger mere tid på og uden for arbejde, og ikke mindst fordi der til hvervet er nogle opgaver, som kan være svære, og som de andre ansatte ikke har. Lønnen sikrer til en vis grad, at der ikke opstår utilfredshed og negativitet, men man føler sig retfærdigt behandlet i hvervet som tillidsrepræsentant. Jeg har faktisk heller aldrig hørt, nogen tillidsrepræsentant ytre sig om at lønnen for hvervet er for lille, og som man kan se, svarer alle tre informanter i interviewet, at de ville være tillidsrepræsentant, selvom de ikke fik løn for det. Det er altså ikke lønnen, der driver dem men andre aspekter, så som ansvar, præstation og anerkendelse, der ligger under motivationsfaktorerne. Anerkendelse kan selvfølgelig komme i mange former også som løn kunne man mene, og derfor kan man heller ikke udelukke, det har en betydning for motivationen for nogle.

#### Interpersonelle relationer

De interpersonelle relationer, eller det vi er mange, der vil kalde sociale relationer, er en hygiejnefaktor, der knytter sig til alle de relationer, der er på arbejdspladsen. Det drejer sig både om ens nærmeste kollegaer, de mere perifere kollegaer og ledelse på forskellige ledelsesniveauer. I forhold til det ledelsesmæssige har det en betydning, om relationen synes god eller mindre god, og om der er støtte og opbakning, og om der i relationen opleves lydighed og man for eksempel ikke føler, at lederen tager æren for det arbejde, man har lavet.

Hvad forholdet til kollegaer angår er det vigtigste, at man er glad for sine kollegaer og har en god relation til hinanden, og man synes at samarbejdet fungerer. Noget af det vigtigste i forhold til denne faktor er, at man oplever at der er et tilhørsforhold til den gruppe, man arbejder sammen med.

Denne faktor er karakteriseret ved at der er flere dimensioner, da det er svært at se bort fra nogle af de andre faktorer som ledelse, som jeg tidligere har beskrevet og arbejdsforhold, der begge er hygiejnefaktorer og anerkendelse som hører til i motivationsfaktorerne. Personligt har jeg også svært ved at se, at gode kollegaer ikke i nogle situationer kan være en motivationsfaktor, der kan

få én til at yde mere og bedre, på den anden side underkender jeg heller ikke at, dårlige relationer på jobbet fører til jobutilfredshed<sup>23</sup>.

I hvervet som tillidsrepræsentant er dette område meget komplekst.

I kollegiet er der relationer til næsten 100 andre tillidsrepræsentanter, der kommer fra hver deres afdeling og speciale. Vi er grundlæggende enige om, at vi vil det samme – altså skabe gode løn- og arbejdsvilkår for sygeplejerskerne, men vejen derhen kan godt føles konfliktfyldt og polyfon. Et eksempel på det kan være, om man skal stemme med fødderne og lade være med at tage ekstra vagter, for at sætte fokus på manglen på sygeplejersker, og for at lægge pres på vores arbejdsgivere i håb om, at sygeplejersker kan få en højere grundløn. Det har skabt nogle meget svære diskussioner, hvor der har været nogle stærke meninger og holdninger, som nærmer sig noget, der er blevet personligt. Det er for de fleste nemmere at sige nej til ekstra vagter, når man arbejder i et operationsafsnit, hvor man kan aflyse patienterne, end at sige nej til en vagt på den medicinske afdeling, hvor der mangler rigtig mange kollegaer, og hvor patienterne kommer alligevel. Disse diskussioner gør altid noget ved relationerne, fordi nogle føler sig ramte, da der stilles spørgsmålstejn ved den enkeltes værdier, moral, etik og vilje til forandring. Det er også svært som leder at være neutral part eller bakke op, da det vil betyde man kommer til at tage parti. Min vigtigste rolle her er selvfølgelig at lytte og være mediator, så alle bliver hørt og det foregår på en ordentlig måde, for at tage vare på de sociale relationer og det psykiske arbejdsmiljø i kollegiet.

Vi har, siden jeg kom med som leder af kollegiet, haft et stort fokus på det relationelle, da det ved tidligere undersøgelser har vist, at mange ikke følte sig tilpas i rummet, og der var mangel på psykologisk sikkerhed. Det har vi gjort gennem mentorordninger, introduktionsforløb, sociale arrangementer, forskellige former for lærende fællesskaber og mangeartede gruppearbejder. Det har også båret frugt, for i forbindelse med den tidligere omtalte temadag valgte en af konsulenterne at måle temperaturen i kollegiet, ved gennem en menitimeterundersøgelse at spørge ind til samarbejdet i kollegiet. Ud af alle deltagerne var der kun et svar, der pegede mod at vedkommende ikke følte sig tilpas, og to svar der var lidt lunkne. bilag s. 73) Der er heller ikke en eneste, der i min spørgeskemaundersøgelse har skrevet noget negativt om samarbejdet i kollegiet, tværtimod, når der spørges, hvad der er det bedste ved at være tillidsrepræsentant er går ord som

---

<sup>23</sup> (Hein, 2020) s. 136

fællesskab, tillidsrepræsentant-kollegaer, samarbejde og netværksdannelse igen. Det bakkes også op af, at 84 procent af tillidsrepræsentanterne svarer at fællesskabet i nogen eller høj grad har betydning for, at de er tillidsrepræsentanter. Så fællesskabet har faktisk en stor betydning, og det vægtes højt. Min opgave er nu at gøre dette fællesskab handlekraftigt.

Alt det ovenstående vedrørende interpersonelle relationer er noget, jeg som leder kan have direkte indflydelse på, og som jeg arbejder for hele tiden. Jeg kan med min ledelse påvirke relationerne i kollegiet, så det opleves som en styrke, og man kan bruge relationerne positivt mellem møderne. Selvom kollegiet står et godt sted, kan jeg som leder ikke hvile på laurbærene, for i spørgeskemaet svarer en af tillidsrepræsentanterne følgende til hvad der kunne få vedkommende til at stoppe som tillidsrepræsentant:

- Dårligt samarbejde i kollegiet kunne få mig til at stoppe, manglende lydhørhed fra fællestillidsrepræsentanter.

Jeg ved ikke, om det er en, der allerede har oplevet det, og refererer til det, der også viste sig i tidligere undersøgelser, eller det er noget, vi skal forsøge at undgå, men det vil også være min målsætning, da vi gerne vil holde på, de tillidsrepræsentanter vi har, da der forsvinder meget viden, hver gang, der er en der stopper, og vi bruger mange ressourcer på at lære en ny op.

Der hvor jeg ikke har ret meget indflydelse er på tillidsrepræsentanternes relationer, i deres daglige arbejde ude på afdelingerne, som de har til deres kollegaer og deres formelle leder. Det er også her, det ofte opleves svært og udfordrende, og hvor det går ud over jobtilfredsheden i forhold til hvervet som tillidsrepræsentant, men af og til også på deres primære ansættelse. Mange tillidsrepræsentanter oplever, at det tærer på relationerne både til ledelsen og til kollegaer, når man skal varetage hvervet og balancere mellem kollegaer og leder i forsøget på at opretholde gode og rolige forhold på arbejdspladsen, samtidig med at man skal være loyal overfor Dansk Sygeplejeråds værdier og politik.

Nedenstående er eksempler på, hvad man synes er værst ved at være tillidsrepræsentant, og der kunne få dem til at stoppe, og der er endnu flere udsagn i undersøgelsen, der understøtter, at denne faktor for mange er under voldsomt pres.

- Andres problemer imellem at skelne imellem person og funktionens opgaver.
- Hvis tonen i ex LMU bliver for hård eller ubehageligt samarbejde med ledelse.
- Kan være klemt mellem kollegaer og ledelse. Ingen tillid fra kollegaer og ledelse.



- Det kan være ensomt. Kræver periodevis brede skuldre. Svært at tale en sag man tænker ikke er relevant.

Udsagnene i boksen ovenfor er tydelige eksempler på, når det relationelle kommer under pres, fordi man har hvervet som tillidsrepræsentant. Selvom jeg ikke har direkte indflydelse på, hvad der foregår på arbejdspladserne, så er det stadig mit ansvar at klæde tillidsrepræsentanterne på, så de er rustede til de udfordringer, de kan møde ude på arbejdspladserne med ledere og medarbejder, og hvis det går galt er det også mit job at støtte dem og bakke dem op, på den måde de individuelt har behov for.

### Arbejdsforhold

Det fysiske arbejdsmiljø, der omhandler faciliteter, lys, lydniveau, varme, kulde osv. Har også en betydning for medarbejderens syn på jobbet. Arbejds mængden er ligeledes et parameter, der gør sig gældende for denne faktor<sup>24</sup>.

Her vil jeg primært forholde mig til den del, hvor jeg har direkte indflydelse, altså til tillidsrepræsentant-møder og lignende.

Der skal ikke være nogen tvivl om, at det er et område, vi er pressede på. Da vi er så mange, er der kun mulighed for at mødes i auditorier, hvor man sidder på rad og række uden mulighed for at flytte sig eller rejse sig op, før der er pause. I nogle auditorier kommer vi til at sidde meget langt fra hinanden, og den måde de er bygget op på gør at der primært lægges op til envejskommunikation og ikke til dialog. På grund af lokalemangel på hospitalet foregår gruppearbejde og sparring ofte på gange og i nicher.

Når vi af og til får muligheden flytter vi os ud i byen eller til andre lokaliteter, hvilket alle italesætter som noget positivt ved evalueringerne.

Det har efterhånden været sådan i mange år, og der er en form for accept af, at det er de muliges kunst. Jeg tror ikke, det vil være den direkte årsag til, at nogen føler sig utilfredse i hvervet, derfor tror jeg ikke det vil være der, jeg vil gøre en masse anderledes, end de tiltag vi allerede har gjort.

---

<sup>24</sup> (Hein, 2020) s.138

Hvad arbejdsmængden angår er den relativt svingende. Alle tillidsrepræsentanter skal en gang om året lave en vilkårsaftale, som vi hjælper til med at forhandle, hvis man ikke kan finde en rimelig løsning.

Tid til opgaverne er dog stadig noget af det, der presser tillidsrepræsentanterne. Det kommer blandt andet frem i spørgeskemaet og også i interviewet.

**V: Hvad skal der til for at I har lyst til at handle og gøre mere?**

*P: For mig vil det være tid. Altså fordi når i som fællestillidsrepræsentant efterspørger noget hos os, så har jeg bare ikke tid, så skal jeg tage tiden ud af min fritid, og det kan jeg godt ind imellem, men jeg kan ikke hele tiden, jeg er jo ikke frikøbt til noget. Når jeg er på arbejde, så drifter jeg, så jeg læser også mest mails i min fritid, det er også fair nok. Så tid er en faktor, som er vigtig på en eller anden måde.*

*H: Det er også tid til at mødes og få nogle gode idéer, for vi drifter også meget oppe ved os. Det er at man går på arbejde og så bum bum bum, så går man hjem igen. Man skal jo også for, at det bliver rigtig godt få snakket sammen. Det er altså lidt tidskrævende.*

Hvis det at handle og gøre noget som tillidsrepræsentant afhænger af mere tid, så er det jo vigtigt, at vi forsøger at finde den tid. Jeg ser umiddelbart to måder, hvorpå vi kan gøre noget ved det. Den ene er at vi går i forhandling med ledelsen om, at dem der har brug for det får nogle bedre vilkår til at varetage hvervet til gode for medarbejdere og organisation. Den anden er, at vi skaffer mere tid på møderne. Forstået på den måde, at vi må kigge på om vores møder er bygget op på den rigtige måde, og om der er noget, der kan skæres fra. Det kunne for eksempel være punktet "Vidensdeling", hvor det kunne sendes ud i et nyhedsbrev, eller vi kunne arbejde mere strategisk med vores netværksdannelse, så det blev mere målrettet, eller man kunne ændre i forretningsordenen, så punktet eventuelt på møderne blev slettet, da der ofte bruges relativt lang tid på noget, vi alligevel ikke kommer i dybden med, eller er forberedte på.

### Vækstmulighed

Kort sagt handler denne faktor om medarbejderens mulighed for vækst, der kan ændre vedkommendes mulighed for at avancere eller for en tillidsrepræsentant at få mere indflydelse. Der er stor tilfredsstillelse i at lære noget nyt, blive dygtigere og udvikle sig.

I min empiri er det også tydeligt, at mange tillidsrepræsentanter er gået ind til hvervet, og er i hvervet, fordi de hele tiden lærer noget nyt og bliver klogere og dygtigere og oplever en tilfredsstillelse ved dette<sup>25</sup>.

Kompetenceudvikling er et af formålene med, at vi mødes en gang om måneden, og vi forsøger på mange måder at give nogle gode rammer og muligheder for, at tillidsrepræsentanterne kan tilegne sig ny viden, så de kan stå stærkere og kan få mere indflydelse. For rigtig mange af tillidsrepræsentanterne er det at få indflydelse og påvirke en af de vigtigste grunde og motivation for at blive og være tillidsrepræsentanter.

At tillidsrepræsentanterne søger udvikling og dygtiggørelse med henblik på at påvirke siger de her udsagn fra undersøgelsen noget om i forhold til, hvorfor de er tillidsrepræsentanter:

- Ønsket øget indsigt i OK + arbejdstidsaftale + medindflydelse på beslutninger på kollegaers vegne.
- Jeg synes det er spændende at få info og påvirke mit eget arbejdsmiljø
- For at få indblik i regler (overenskomst) for at være talerør for kollegaerne, for at blive klogere

Umiddelbart har jeg svært ved at forstå, at vækst og mere indflydelse ikke hører ind under motivationsfaktorerne, da der er en høj grad af selvudvikling i disse aspekter, og jeg må efter at have undersøgt det ved andre kilder også konstatere, at der er uenighed om dette, da disse kilder beskriver vækst som en motivationsfaktor<sup>26</sup>. Jeg vil på baggrund af denne viden og mine refleksioner fremadrettet i opgaven kategorisere vækst som en motivationsfaktor.

Der er flere af tillidsrepræsentanterne, der svarer, at mangel på indflydelse og medinddragelse kan have betydning for, om de ønsker at være tillidsrepræsentant, omvendt er der også mange, der skriver, at det er grunden til at de er tillidsrepræsentant. En af de interviewede har sagt følgende:

*P: Selvudviklingen har haft en kæmpe betydning for mig, og det jeg har lært af det, har gjort mig til den sygeplejerske, jeg er i dag, og jeg har trukket det ind i min fagidentitet. Det har også givet mig et frirum til at gøre noget helt andet end at være intensiv sygeplejerske. Det at jeg har kunnet komme på kurser og herved i kollegiet, har givet mig en puster og noget mere energi. Det har også*

<sup>25</sup> (Hein, 2020) s.135

<sup>26</sup> (Christensen, 2013) s. 60

*givet mig et kæmpe netværk. Det får man jo ikke når man bare er på sin egen afdeling. De synes jeg er sjovt og det giver også en noget personligt.*

Udsagnet, der kommer fra en tillidsrepræsentant med 25 års erfaring, siger noget om, at det at være tillidsrepræsentant skaber personlig vækst og man udvikler sig som menneske, og det skaber arbejdsglæde og trivsel. Derfor er det min opfattelse at kompetenceudvikling med henblik på at skabe dygtige tillidsrepræsentanter, der opnår medindflydelse forsat skal være et fokusområde, da det efterspørges hos den enkelte men også i organisationen.

En opmærksomhed er dog, at væksten og kompetenceudviklingen hos tillidsrepræsentanterne ses som et led i at man dygtiggør sig og får indflydelse for egen og for kollegaers skyld – ikke for organisationens.

#### Private faktorer

Denne faktor har at gøre med, hvor arbejdslivet har indvirkning på medarbejderens privatliv. Det kan være arbejdsstedets placering eller ændrede arbejdstider, der gør det nemmere eller sværere at få privatlivet til at hænge sammen<sup>27</sup>. I min undersøgelse hvor der spørges til, om der er private faktorer, der er medvirkende til at man er tillidsrepræsentant, er der ca. 1/3 svarer, at der i nogen eller høj grad er det. Jeg forestiller mig, at det kan have betydning for vagtbelastning, og man evt. kan have administrative dage, man selv kan råde over, og på den måde skabe noget frihed og work-life balance. Jeg kunne vælge at se på det med negative øjne og tænke, at de har valgt at være tillidsrepræsentant af de forkerte grunde, men i og med det er en hygiejnefaktor og ikke en motivationsfaktor, så tænker jeg, at det er en gode, der er med til at vedligeholde tilfredsheden i hvervet og i deres arbejdsliv.

Som det er med de forskellige faktorer, er det jo også individuelt, i hvor høj grad den enkelte vægter dem. Det der er vigtigt for den ene, har måske ikke så stor betydning for den anden. Som leder af kollegiet, er det ikke noget jeg vil tillægge stor vægt eller forsøge at påvirke, da jeg har meget få muligheder for at ændre på noget.

---

<sup>27</sup> (Hein, 2020) s.139

### Status

Status som vedligeholdelsesfaktor har kun at gøre med, når en medarbejder oplever, at deres status gør noget godt eller skidt for deres jobtilfredshed. Status i jobbet har ikke noget med forfremmelse at gøre, men vedrører primært nogle privilegier. Det vil her være tale om nogle rettigheder og goder, som andre ikke har. Her er stadig tale om en faktor, der kan demotivere, hvis den ikke er der, men det vil være individuelt, hvilken betydning den har<sup>28</sup>.

Som man kan se i mine dataindsamlinger, er status noget der deler gruppen. For nogle har det nogen betydning, men for mange er det ikke så betydningsfuldt. Spørgsmålet kan selvfølgelig være forstået forskelligt, men jeg tror, det er et meget realistisk billede af, at man i nogle afsnit er mere privilegeret som tillidsrepræsentant i forhold til visse goder, som klinikfri dage, hvor man ikke behøver at klæde om. Det signalerer i vores fag, at du ikke er tæt på patienter og dermed højere status. Mange har også mulighed for at have tid, de selv kan planlægge og hjemmearbejdsdage, samt mulighed for at få telefon, computer mm. stillet til rådighed, hvilket almindelige sygeplejersker ikke har.

I selve kollegiet oplever jeg ikke, at nogle har særlige privilegier undtagen os, der er ledere, der kan give nogen form for status, men jeg oplever, at mange synes det er et privilegie, at deltage i møderne, hvor de kommer væk fra en travl hverdag, bliver klædt på og får en viden, som deres kollegaer og i mange tilfælde deres ledere heller ikke har.

### Jobsikkerhed

Den sidste hygiejnefaktor Herzberg beskriver er jobsikkerhed. Det siger næsten sig selv, hvad der ligger i faktoren, men det handler om tryghed i ansættelsen, og at vilkårene omkring virksomheden og ansættelsen virker stabil<sup>29</sup>.

På trods af besparelser og effektiviseringer i sundhedsvæsenet igennem mange år oplever de fleste sygeplejersker, at de er relativt jobsikre, da vores uddannelse og kompetencer er efterspurgt, og der lige nu er mangel på sygeplejersker.

Som tillidsrepræsentant har man en særlig jobsikkerhed, da man er omfattet af tillidsrepræsentant-beskyttelse, der betyder, at arbejdsgiveren kun kan afskedige en

---

<sup>28</sup> (Hein, 2020) s.138

<sup>29</sup> (Hein, 2020) s.138

tillidsrepræsentant, hvis det kan begrundes som en tvingende nødvendighed. Det skal sikre, at man kan udøve sit hverv og tale frit uden frygt for at blive opsagt.

Man kunne forestille sig, at denne særlige beskyttelse har stor betydning for tillidsrepræsentanterne, da den kan være medvirkende til, at man tør at gå forrest og handle, uden frygt for, at det kan få konsekvenser for ens ansættelse. Men når man ser på spørgeskemaet er jobsikkerhed ikke noget, der har betydning for de fleste. Jeg er meget overrasket over, at det fylder så lidt i bevidstheden hos så mange, da vi har brug for, at tillidsrepræsentanterne af og til forstyrrer ledelsen og tør tage nogle chancer. Det er på ingen måde målet i sig selv, at bestemmelsen skal tages i brug, da vi ønsker at have en samarbejdende tilgang, men nogle gange kan det være nødvendigt at sætte noget på spidsen, for at alvorligheden af en problemstilling erfares af ledelsen.

Da tillidsrepræsentant-beskyttelsen angiveligt ikke fylder ret meget for tillidsrepræsentanterne – heller ikke som privilegie, skærpede det min nysgerrighed, og derfor var det også noget af det, vi rundede i interviewet.

#### **V: Hvordan ser I på jobsikkerhed og MED-beskyttelse?**

*P: Jeg har kun tænkt på det en gang, og det var da vi satte ild under ledelsen på AUH, ved at sige der var noget helt galt med deres organisering af OP-området, da de samlede alle OP'er, der tænkte jeg, OK det kan aldrig gå helt galt, de kan ikke fyre mig, så på det tidspunkt, havde det en betydning for at gøre noget, men det er den eneste gang, jeg har været derude, hvor jeg har tænkt, at nu kan jeg rent faktisk sætte min stilling på spil, og i og med jeg gør det her, og der ikke er andre sygehuse i Aarhusområdet, så skal jeg jo til Randers. Og jeg ved godt, det er at sætte det på spidsen, men det var dem eller mig, jeg kunne ikke blive ved med at være i det, og være under en ledelse der i den grad ikke ville samarbejde med os. Der var jeg jo sikret. De kunne ikke bare fyre mig, men det er den eneste gang jeg har tænkt på det, for jeg tror de fleste sygeplejersker føler sig ret sikre i deres job, det tror jeg ikke, der er nogen, der tænker på eller føler sig jobusikre.*

*A: Jeg ser det som lidt af et levn. Jeg kan godt se, at i gammel tid skulle man rette ind og holde kæft, og dem der sagde fagforening risikerede at blive fyret. Sådan har jeg egentlig mest tænkt det. Men jeg kan sagtens følge dig P, det der med, at hvis man virkelig skal ud i noget, men der har jeg ikke stået på noget tidspunkt og følt jeg satte min stilling i klaskenhøjde, men jeg kan sagtens se det der med, at det kan blive aktuelt, og det har det været nogle steder. Men det har aldrig været en motivation til at søge stillingen.*

Det fremstår relativt klart at jobsikkerhed og tillidsrepræsentant-beskyttelse ikke er en del af deres bevidsthed i det daglige arbejde som tillidsrepræsentant, og det viser med tydelighed, at det ikke

er en motivationsfaktor og bakker Herzbergs teori op om, at jobsikkerheden hører til under hygiejnefaktorerne. Jobsikkerheden motiverer ikke til at handle og skaber ikke vækst, og hos tillidsrepræsentanterne er det en faktor, der generelt ikke har en betydning for deres hverv eller deres tilfredshed, men som man kan se i interviewet, findes der faktisk eksempler på, at det af og til har betydning, ikke for at gøre noget, men når man har gjort noget.

En anden side af aspektet er, at der er en anden form for jobusikkerhed i hvervet som tillidsrepræsentant, som i perioder alligevel fylder en del, selvom det ikke fremgår af mine undersøgelser. Det er, når der er valg, og man sætter sig selv i spil. Der mærker jeg hos flere, en høj grad af usikkerhed, som har en negativ effekt på arbejdsglæden, selvtilliden og engagementet i kollegiet.

### Motivationsfaktorer

Efter at have gennemgået og analyseret alle hygiejnefaktorerne vil jeg nu analysere de 5 forskellige motivationsfaktorer, som Herzberg har med i sin model.

Hvor hygiejnefaktorerne havde at gøre med at undgå og forbygge utilfredshed og dække basale behov, knytter motivationsfaktorerne sig til menneskets behov for selvrealisering, at skabe og præstere og på den måde blive et unikt individ.

Selvom man siger, at hygiejnefaktorerne er en forudsætning for, at man kan bringe motivationsfaktorerne i spil, kan man også delvis kompensere for lav grad jobtilfredshed, ved at have en høj grad af motivationsfaktorerne opfyldt, men det vil ikke være optimalt. Eksempelvis lever man med lav løn, hvis bare arbejdet i sig selv giver mening.

Når man sætter motivationsfaktorerne i spil, vil man opleve høj grad af jobtilfredshed og dermed bedre præstation<sup>30</sup>.

### Præstation

Alle former for præstation kan være både positive og negative, og kan dermed have både den ene og den anden påvirkning af medarbejderens arbejdsglæde og motivation. Begrebet præstation rummer afkast af præstationen, resultater, at man får gjort en opgave færdig, at man får en god idé, eller at man slet og ret får ret og får sin vilje igennem<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup> (Hein, 2020) s. 144

<sup>31</sup> (Hein, 2020) s.135

For stort set alle tillidsrepræsentanter betyder det meget, at man skaber resultater overfor kollegaerne. Udfordringen med det fagpolitiske arbejde er, at det ofte er det lange seje træk, og det er der mange tillidsrepræsentanter, der bliver udfordret af, da af kollegaerne ofte ønsker handling og resultater nu.

I besvarelserne på de to kvalitative spørgsmål om, hvad der henholdsvis er det bedste og det værste ved at være tillidsrepræsentant, er præstation som motivationsfaktor et godt eksempel på, at lykkes man med at præstere og skabe resultater, så vokser arbejdsglæden i hvervet, hvorimod hvis man ikke præstere, så bliver man demotiveret, og man vil overveje at stoppe som tillidsrepræsentant.

Det bedste ved at være tillidsrepræsentant:

- At det lykkes at sætte faglighed og rettigheder i centrum.
- At kunne skabe resultater der bedre den enkelte og fællesskabets rammer, vilkår, arbejdsmiljø.

Det værste ved at være tillidsrepræsentant:

- At mine kollegaer ikke er tilfredse med mit arbejde.
- Det værste er, at man kan blive demotiveret ift., hvad der kan lade sig gøre at ændre/fx løn.

Under præstation ligger også det at få ret eller få sin vilje igennem. Jeg vil vove at påstå, at det også læner sig op af medindflydelse, som er noget af det, der især driver tillidsrepræsentanterne. Det er muligt, man ikke får hele sin vilje igennem, men det at man får sat aftryk på, eller måske har bidraget til at få afværget, noget der kunne skabe forringelser på arbejdspladsen, kan føles som en sejr, der kan motivere til at gøre mere.

Motivationen til at præstere i de handlekraftige fællesskaber er en udfordring. Det er ikke kun noget jeg oplever, det er også noget jeg bliver bekræftet i igennem min empiri. Det kan det være svært, fordi det ofte er en mere langvarig proces, hvor resultatet har et mere langsigtet perspektiv, og det kræver at man holder ved. Hvis man er styret af at se resultater, og det er det der motiverer, så forstår jeg godt, at mange giver op og ikke fanges af det.

Som en af de interviewede sagde er det nære det letteste og giver de hurtigste resultater.

*"Det der er tættere, er lettere uden tvivl".*

Det giver god mening, at når man hjælper en kollega med en fejl i en lønseddel eller en vagtplan, der ikke overholder arbejdstidsaftalen, så kan man relativt hurtig se resultatet, når kollegaen bliver



glad for den rigtige udbetalte løn, som kan være mange penge, og man ser en kollega være glad for at man har hjulpet og nu kan overskue sin arbejdsplan.

Selvom tillidsrepræsentanterne er klar over, hvilken betydning fagbevægelsen har haft igennem de sidste 150 år, så er det ikke det, der i det daglige får dem til at handle, det er ikke det store fællesskab, men det mindre tæt på, hvor man relativt hurtigt ser og mærker resultaterne. Når man spørger, hvad der skal til for at bidrage til de handlekraftige fællesskaber er svaret:

*"Det skal give mening".*

En anden siger:

*"For mig handler det rigtig meget om, at mine kollegaer kan se, det giver mening....."*

Et eksempel på dette er barsel og ligeløn, Det giver umiddelbart ikke mening for mange sygeplejersker og tillidsrepræsentanter, at Dansk Sygeplejeråd mener, at det er godt at kæmpe for øremærket barsel til mænd, da det skal ses, som en langsigtet strategi for at skabe ligeløn og ligestilling. Man kan ikke se sammenhængen, og det giver ingen mening. De binder de sig på idéen om ligeløn men ikke på kampen om ligeløn. Det er for komplekst til at give mening, og ligeløn er alligevel ikke et mål vi opnår og ser resultater af i nærmeste fremtid, hvilket er en grund til motivationen for at gøre noget her og tage drøftelserne med kollegaerne udebliver.

Præstationerne, der kan mærkes her og nu, opleves angiveligt som meningsfulde, især hvis kollegaerne ser det, men man oplever ikke at arbejdet i det store fællesskab på samme måde give afkast og være meningsfyldt. Den enkelte tillidsrepræsentant opnår ikke en indre tilfredshed og motivation, hvis ikke kollegaerne synes, det giver mening. Det er egentlig forståeligt, men det er en udfordring, hvis kollegiet skal løfte i flok for at flytte på noget mere strukturelt og politisk som for eksempel ligeløn og ligestilling.

Det der også ligger i denne motivationsfaktor er, at mange ikke vil opleve det som en præstation, hvis opgaven ikke den er færdiggjort og realiseret, og det kan være noget af en genvordighed, når en stor del af det arbejde, vi laver i fagbevægelsen sjældent giver afkast på den korte bane. Det vil kræve, at man har små succeser undervejs, der kan fejres, og det vil kræve, at det giver mening. Det tænker jeg vil være en af mine ledelsesmæssige opgaver at medvirke til at skabe.

### Anerkendelse

Anerkendelse kan komme i mange former og fra forskellige personer, der relaterer til ens arbejde.

I denne forståelse vil der primært være tale om verbale anerkendelse som ros, positiv feedback, accept af nye tanker og udspil men også belønninger. Det essentielle er, at medarbejderen oplever det som anerkendelse og føler sig set og hørt. Det er det, der adskiller anerkendelse som motivationsfaktor fra interpersonelle relationer eller løn, der hører under hygiejnefaktorerne. Anerkendelsen kan komme fra alle samarbejdsrelationer som nære og perifere kollegaer, ledere på alle niveauer og personer, der har relationer til arbejdspladsen. I en politisk styret organisation som AUH kunne det være politikere og andre interessenter.

Mangel på anerkendelse vil primært komme til udtryk ved negligering af det arbejde, man har lavet, kritik, forkastelse af idéer og decideret straf. En anden mangel på anerkendelse, som jeg oplever mange tillidsrepræsentanter løber ind i, er når andre tager hæderen, for det stykke arbejde, de har bidraget ind i. Manglende anerkendelse kan føre til vigende arbejdsglæde og lav grad af trivsel, som i den sidste ende kan føre til, at man finder noget andet at lave<sup>32</sup>.

Ikke overraskende betyder anerkendelsen meget for alle de tillidsrepræsentanter, jeg har spurgt i den kvantitative dataindsamling, men det bekræftes også mange gange i de kvalitative spørgsmål og i interviewet.

Her er nogle af udsagnene fra spørgeskemaet, hvor der spørges til det gode ved at være tillidsrepræsentant er, der underbygger dette.

- Ros fra mine kollegaer, når jeg har kæmpet for noget.
- Det bedste er at kunne hjælpe mine kollegaer. Anerkendelsen fra mine kollegaer gør, at jeg har lyst til at fortsætte.

De oplagte personer tillidsrepræsentanterne kan få anerkendelse fra er os, der er ledere for kollegiet, da det er os, der skal være med til at understøtte dem i det arbejde, de bidrager med. Udfordringen er, at vi ikke er ude på arbejdspladserne og kan se og mærke, hvad de bidrager med i de mindre processer, hvor de har flere formelle, men især uformelle møder med ledere og medarbejdere. De dygtige tillidsrepræsentanter er opmærksomme på, at de hele tiden forhandler ikke bare sager, men især relationer med både ledere og medarbejdere ude i afdelingerne, men det er sjældent noget, vi ser. Vi finder nogle gange ud af, at de faktisk gør det rigtig god, fordi

---

<sup>32</sup> (Hein, 2020) s.134

andre medarbejdere eller ledere fortæller os det ved en tilfældig lejlighed. Vi er der sjældent til at kunne anerkende og fejre deres små og store succeser.

Til gengæld hører vi af og til fra ledere og medarbejdere, hvis det opleves, at en tillidsrepræsentant ikke gør det godt og ordentlig. Så er vi dem man klager til. Vi oplever det også indirekte, når mange fra samme afsnit melder sig ud af Dansk Sygeplejeråd, eller når medlemmer søger hjælp direkte ved os, da de ikke har tillid til tillidsrepræsentanten.

Den anerkendelse, vi kan bidrage med, er primært som en fælles anerkendelse af kollegiet, hvor de får ros for nogle af de ting, vi i fællesskab har lavet. Nogle få gange bliver de fremhævet individuelt i kollegiet, hvis de har fået en god idé, eller fortæller om noget de har opnået i eget afsnit eller afdeling.

Det fører mig selvfølgelig til at reflektere over, hvilke muligheder jeg har for at anerkende og motivere, hvis jeg havde den enkelte tillidsrepræsentant lidt tættere på. Det kunne være i form af en slags medarbejderudviklingssamtale, hvilket burde kunne lade sig gøre en gang årlig, da vi er 4 om at lede kollegiet. Jeg forestiller mig også, at anerkendelse virker bedst på det individuelle plan frem for, når det drysses ud over et helt kollegie. Medarbejderudviklingssamtalen kunne være en ledelsesintervention, der for mange vil føles som anerkendelse i sig selv, da man her vil have en oplevelse af at føle sig set og hørt. Hvis det som sidegevinst kunne medføre at udskiftningen i kollegiet ville falde bare en smule, ville det være en gevinst i sig selv.

Selvom jeg igangsætter nogle interventioner som leder, kan jeg på baggrund af min empiri ikke komme uden om, at det primært er tillidsrepræsentanternes kollegaer, der i det daglige er dem, der motiverer og anerkender dem, og det er også kollegaerne, de synes er de vigtigste, at få anerkendelsen fra.

***V: Hvor er det vigtigst, I får anerkendelse fra, for at være motiveret.***

*H: Medarbejderne*

*P: Mine kollegaer*

*A: Jeg tænkte først mine kollegaer, men når jeg tænker over det, så er det der motiverer mig, når jeg får det til at spille sammen og det hele kommer til at fungerer. Det er det, der motiverer når man får noget til at lykkes.*

*H: Jeg ser mig som kollegaernes mand. Hvis jeg går til afdelingssygeplejersken, så gør jeg det på vegne af en kollega, jeg gør det ikke, fordi jeg synes det.*

*P: Den rolle jeg har sværest ved at se mig i, er at jeg er Dansk Sygeplejeråd på arbejdspladsen, hvis jeg skal sige det, for det kan godt være svært at være det – altså den forlængede arm, selv efter 25 år, så er det svært. Det er heller ikke derfra, jeg ligefrem mærker anerkendelsen.*

Som man kan se i det ovenstående udklip fra interviewet, så understreger dialogen, at man er her på baggrund af de kollegaer, der har valgt en, og det handler om at lykkes ude på arbejdspladsen. Man ser sig som kollegaernes ”mand” og ikke som Dansk Sygeplejeråds eller hospitalets.

Tillidsrepræsentanterne søger den direkte anerkendelse hos deres kollegaer, og derfor bliver det en motivation at gøre en forskel for lige netop dem.

Det at være Dansk Sygeplejeråd på arbejdspladsen er til gengæld både svært at være og at se sig selv i, og de mærker heller ikke, at de får anerkendelsen fra den side. Vi er endnu engang tilbage til det der er tættere er lettere, fordi man hurtigere mærker gevinsten og anerkendelsen.

Det svarer også lidt på, hvorfor det er svært med de handlekraftige fællesskaber – man ønsker at gøre det, der kan mærkes her og nu for ens kollegaer, for at få den ros, der også er med til at motivere en. Man handler og agerer ikke for Dansk Sygeplejeråd men for ens kollegaer.

Med den erkendelse forstår jeg bedre, hvorfor vi ikke var flere på gader og stræder sidste år under konflikten, og hvorfor ikke engang tillidsrepræsentanterne deltog i mange af de arrangementer, vi lavede for at gøre opmærksom på, at vi har strukturel uligeløn i Danmark. Udsigten til forandring og anerkendelse var for lang, og der er stor risiko for at andre alligevel vil tage æren for det.

Nogle af de personer det også kunne være oplagt at få anerkendelse fra er tillidsrepræsentanternes formelle ledere. Det er deres daglige samarbejdspartner, hvis begge forstår og ser værdien af samarbejdet. Det er ikke noget, jeg har direkte indflydelse på, men at have en samarbejdende tilgang til hvervet er ofte noget det opleves og italesættes positivt af ledelsen, og som man kan høste anerkendelse på. Jeg ser det som en stor ledelsesmæssig opgave at klæde vores tillidsrepræsentanter på til at have denne tilgang, for at de får og oplever mest succes i deres hverv.

### Selve arbejdet

Ifølge Herzberg ligger en stor del af motivationen i selv arbejdet. Man skal tænke på de opgaver, der ligger i selve hvervet. Opleves arbejdet som tilpas varieret, udfordrende, sjovt og med

mulighed for at udføre alle faser af arbejdsopgaven, vil det være motiverende for de fleste, hvorimod hvis det opleves som trivielt, for let, kedeligt og fragmenteret vil det oftest være demotiverende. Det er nogle af disse dimensioner, man som arbejdsgiver skal være meget opmærksom på, da det er noget af det, der fylder mest hos medarbejderen. Hvis der sker negative ændringer i selve arbejdet kan et få en betydning for medarbejderens syn på arbejdspladsen, lederen og ikke mindst den profession, medarbejderen er en del af<sup>33</sup>.

I hvervet som tillidsrepræsentant er der de 4 facetter, som er beskrevet i Udviklingsretningen for tillidsrepræsentanter<sup>34</sup>. Det er meget forskelligt, hvordan de hver især griber det an, men det føles ofte lidt overvældende for de fleste, når de bliver præsenteret for dem. Vi opfordrer dog til, at de kun starter med at tage fat der, hvor det opleves mest relevant, og så lade det udvikle sig efterhånden. Men vi kan ikke komme uden om, at selve arbejdet som tillidsrepræsentant er komplekst.

I min spørgeskemaundersøgelse svarer mange, at de blev tillidsrepræsentant for at gøre en forskel i forhold til kollegaernes arbejdsvilkår og være et talerør for dem, fordi de ønsker medindflydelse på arbejdspladsen, fordi de har en interesse for det (fag)politiske, og sidst men ikke mindst har en del svaret, at det var for selvudviklingens skyld. En del har også svaret, at der ikke var andre, der ville eller de var blevet opfordret til at stille op.

Svarerne indikerer for mig, at en del ikke har gjort sig overvejelser omkring, hvad der ligger i hvervet, hvilket kan være en årsag til at omsætningshastigheden af tillidsrepræsentanter er ret stor.

De fleste ender med at koncentrere sig om to af facetterne **løn og arbejdsvilkår** og **attraktive og udviklende arbejdspladser**. I forhold til facetterne udebliver **faglighed og sundhedspolitik** og **strategi og udvikling**. Der kredses stadig om det, der relaterer sig direkte til kollegaerne, og der hvor man hurtigst ser resultaterne.

I arbejdet ligger der det, at man er Dansk Sygeplejeråd på arbejdspladsen, og det er tydeligt, at det er den del af arbejdet, der er sværest. Man vil gerne være bindeled mellem leder og medarbejder,

---

<sup>33</sup> (Hein, 2020) s.138

<sup>34</sup> [https://dsr.dk/system/files/ofa/536/10-53\\_pjece\\_udviklingsretningen2020\\_nov.pdf](https://dsr.dk/system/files/ofa/536/10-53_pjece_udviklingsretningen2020_nov.pdf)

men at være bindeled mellem Dansk Sygeplejeråd og medlemmer finder mange svært, og de skriver blandt andet sådan her i forhold til deres opgaver der er svære.

- At jeg skal stå på mål for Dansk Sygeplejeråd.
- Det er svært når medlemmerne er kritiske overfor Dansk Sygeplejeråd og vil melde sig ud og man skal tage den diskussion.

På baggrund af ovenstående ligger det ikke lige for, at tillidsrepræsentanterne synes, at det er motiverende at arbejde med at skabe handlekraftige fællesskaber, selvom det egentlig fra Dansk Sygeplejeråds side er en bunden opgave. Det ligger for langt fra deres hverdag på hospitalet, og det er for svært at få motiveret kollegaerne til at være med.

Under hygiejnefaktorerne kom vi også ind på tid, som for mange opleves som en mangelvare i faget. Alt efter hvordan det opleves vil mangel på tid også gå ud over selve arbejdet, så man ikke får mulighed for at følge noget til dørs eller gøre det på en ordentlig måde, hvilket kan virke demotiverende.

I hvervet som tillidsrepræsentant kan man være udsat for et højt følelsesmæssigt pres. Mange af tillidsrepræsentanterne er vant til det fra deres normale job som sygeplejerske, så de fleste vil trives i det. En vigtig opgave i selve tillidsrepræsentantarbejdet er at være bisidder. Det vil for mange opleves spændende og vigtigt, men nogle oplever denne opgave som værende hård og belastende, fordi der er noget på spil, for et menneske de har en relation til.

I den kvantitative dataindsamling svarer 89 procent af tillidsrepræsentanterne at opgaveporteføljen i nogen eller meget høj grad har betydning for deres motivation i hvervet. Så i det store hele, opleves de opgaver, de har som noget positivt, og de synes det er interessant. Det kan måske ikke komme helt bag på en, da det at være tillidsrepræsentant er et frivilligt hverv, og ikke noget man er udpeget til.

Som leder af tillidsrepræsentant-kollegiet kan jeg ikke ændre så meget på de bundne opgaver, man som tillidsrepræsentant varetager, men jeg kan støtte op, ved at sparre med dem, give gode argumenter og se på, om der er andre måder opgaverne kan løses på, så det giver mere mening. Derudover kan jeg gøre dem opmærksom på de opgaver, som man kan få, hvis man lader sig invitere eller inviterer sig selv, hvor man kan få indflydelse og ansvar, og på den måde gøre hvervet endnu mere spændende og motiverende.

Sidst men ikke mindst har jeg en opgave i at forklare og motivere dem til at forstå, at handlekraftige fællesskaber også er en del af selve arbejdet ved at være tillidsrepræsentant.

### Ansvar

Ansvar er endnu en faktor, der kan skabe motivation og ligeså demotivation, hvis ikke det bliver givet til en. Igen er det oplevelsen af om man er blevet tildelt den rette mængde af ansvar, og på hvilken måde den er givet. Er det ansvar, der er givet på baggrund af tillid, eller er der kontrolforanstaltninger, hvor man skal bevise man er sit ansvar værdigt. For nogen vil det opleves positivt, at man superviseres og kontrolleres, men for de fleste vil det have en negativ effekt på motivationen. Man kan få tildelt nyt ansvar og man kan overtage ansvar via nye arbejdsopgaver der gives/tages fra andre<sup>35</sup>.

Denne motivationsfaktor er på spil for mange tillidsrepræsentanter. Bare det at man stiller op til et valg viser, at man ønsker at tage et medansvar i at skabe en god arbejdsplads for kollegaerne ved at engagere og involvere sig i noget helt andet, end det man plejer at lave som sygeplejerske. Ved et valg vælger kollegaerne også, hvem de har mest tillid til, og hvem de ønsker at give det ansvar til. Men valget giver legitimiteten til, at man er den der går forrest og tager ansvaret på sig.

Arbejdet som tillidsrepræsentant ligger på mange måder langt væk fra det daglige arbejde, og man har en særlig adgang til ledelse, og dem der tager beslutningerne, og dermed følger der et særligt ansvar, da man har mulighed for at sætte aftryk på ledelsens beslutninger, hvis man forvalter sit ansvar på en ordentlig måde.

Ud over det ansvar som kollegaerne tildeler en, så uddelegere vi som fællestillidsrepræsentanter også et ansvar, som vi i den sidste ende har fået uddelegeret fra Dansk Sygeplejeråd. Her er der tale om høj grad af tillid til, at de kan leve op til det ansvar at repræsentere Dansk Sygeplejeråd på arbejdspladsen.

Jeg bliver også bekræftet flere gange i spørgeskemaet, at ansvar er en motivationsfaktor, der har en betydning, da der blandt andet svares sådan her på spørgsmålet om, hvad det bedste ved at være tillidsrepræsentant er:

- Har mere indflydelse i ens afdeling, ansvar over for kollegaer, får viden, eget råderum.
- At man er mellemed. Ansvaret. Loyaliteten til ledelsen samtidig med at jeg er mine kollegaers tillidsrepræsentant.

---

<sup>35</sup> (Hein, 2020) s.137

- Medindflydelse, ansvar, vidensdeling, fællesskab, personlig udvikling og alle herover er med til at motivere.

Der er ikke tvivl om, at ansvaret først og fremmest ligger over for de kollegaer, der har valgt en, og ikke så meget overfor Dansk Sygeplejeråd.

Hvis jeg skal påvirke tillidsrepræsentanterne til at tage et større ansvar i forhold til Dansk Sygeplejeråd og det store fællesskab, så skal jeg være opmærksom på at dosere det i en mængde og på en måde, så det ikke opleves som demotiverende, det er ikke nok at italesætte, at de resultater vi skaber i det store fællesskab også rammer de små fællesskaber på arbejdspladsen, det vil ikke få ansvarsfølelsen frem hos ret mange.

### Forfremmelse

Denne motivationsfaktor er muligvis den mindst relevante i denne sammenhæng. Forfremmelse drejer sig udelukkende om aktuelle ændringer i jobsituationen, som handler om statusskifte. For de fleste vil det opleves som motiverende at blive forfremmet og demotiverende at blive frivilligt eller ufrivilligt degraderet<sup>36</sup>.

For tillidsrepræsentanter er den største "forfremmelse" den dag de bliver valgt, og kan være en motivationsfaktor for at blive tillidsrepræsentant. Man kommer tættere på ledelsen og beslutningerne, og man får nogle særlige opgaver, status og ansvar som ingen andre har. Når man først er valgt som tillidsrepræsentant, er der ikke mange muligheder for forfremmelse, udover at man kan blive valgt som næstformand i samarbejdsudvalget og andre mindre udpegninger.

Forfremmelse til fællestillidsrepræsentant er der er kun en lille gruppe, der er interesseret i, og det virker ikke til, at det er den mulighed, der gør at de er motiverede i deres hverv. Vi har nogle enkelte i kollegiet, der har oplevet ikke at opnå valg til fællestillidsrepræsentant, men de er stadig i kollegiet, og virker stadig lige engagerede, så her har der været andre motivationsfaktorer, der har haft større betydning for dem.

Man kan ikke se bort fra at nogle bliver tillidsrepræsentanter af karrieremæssige hensyn, som springbræt til ledelse eller noget andet, og som man kan se i undersøgelsen mener 61 procent af tillidsrepræsentanterne, at det at være tillidsrepræsentant har en betydning for deres karriere.

Det har intet med motivation for at handle og agere som tillidsrepræsentant at gøre, men det er et

---

<sup>36</sup> (Hein, 2020) s.136



faktum, at det at være tillidsrepræsentant også kan være en karrierevej med henblik på forfremmelse.

[Opsamling på analyse af to faktor modellen.](#)

Efter at have analyseret empirien med Herzbergs briller er jeg blevet opmærksom på nogle forskellige forhold, som er vigtige for min forståelse af, hvad der motiverer tillidsrepræsentanterne, og hvor jeg kan påvirke motivationen.

Tillidsrepræsentanterne adskiller ikke hvervet som tillidsrepræsentant fra deres job som sygeplejerske. Mange bruger faktisk hvervet til at skabe jobtilfredshed og selvrealisering i deres daglige arbejde. Derfor er det primære fokus også på den arbejdsplads, de er på i det daglige, og for at skabe gode vilkår der. Det er her de høster og får anerkendelse, ansvar, spændende arbejdsopgaver og indflydelse. Hos os i kollegiet og ved Dansk Sygeplejeråd høster de den personlige vækst, ved at blive kompetenceudviklet og coachet. Det der dog adskiller sig er, at de i deres tillidsrepræsentant-hverv ikke motiveres af public service motivation, som blandt andet omfatter et samfundsmæssigt bidrag og organisationens mål, men af ros og anerkendelse primært fra deres kollegaer.

Tillidsrepræsentanterne er kollegaernes "mand" og ikke Dansk Sygeplejeråds. Det er et problem, fordi de er der på baggrund af Dansk Sygeplejeråd og skal agere som Dansk Sygeplejeråd på arbejdspladsen. Medlemmerne spørger ofte, "Hvor er Dansk Sygeplejeråd?" og oplever ikke, at deres tillidsrepræsentant er Dansk Sygeplejeråd. På den anden side skal problemet ikke gøres større, end det er, da Dansk Sygeplejeråd ikke kun er en bygning på Sankt Annæ Plads, med nogle ansatte og nogle valgte. Dansk Sygeplejeråd er medlemmerne i vores demokratiske organisation, som vi hver dag i fællesskab skal gøre en forskel for, det skal vi nok alle minde hinanden om.

Jeg må også konstatere, at jeg sidder med en del empiri, der giver mig rigtig mange svar, der peger på mange af de samme ting, men selvfølgelig viser, at tillidsrepræsentanterne ikke er en homogen masse, og de påvirkes og motiveres forskelligt, alt efter hvad de står i og mødes af i dagligdagen på de forskellige afsnit. Det kalder muligvis på en mere individualistisk tilgang til dem, hvis vi gerne som Dansk Sygeplejeråd, vil sætte aftryk på deres arbejde.

I min analyse er det blevet klart at uretfærdighed er noget man oplever, når man taler om hygiejnefaktorerne. Det er et begreb man som leder bør have fokus på da det er en følelse, der

skaber høj grad af jobtilfredshed, lige meget om man taler løn, ledelse, interpersonelle relationer osv.

I forhold til motivationsfaktorerne går begrebet mening igen. Man kan bedst motiveres, hvis man kan se meningen med det, man arbejder for. De store linjer tænder ikke en, da det for den enkelte ikke giver mening, og man ikke oplever en grad af selvrealisering igennem disse. Hvervet som tillidsrepræsentant er komplekst nok i sig selv, og man bliver bare mere motiveret af at gøre en forskel der, hvor man kan se og mærke resultatet.

Jeg kan ikke komme uden om, at det er mig, der skal skabe meningen omkring værdien af handlekraftige fællesskaber.

Endnu et aspekt der gennem analysen står tydeligt frem er, at der er noget, jeg som leder af kollegiet har direkte indflydelse på, der er noget jeg kan påvirke, og der er noget, som jeg intet kan gøre ved i forhold til i forhold til skismaet mellem jobtilfredshed og motivation.

Herzbergs to faktormodel har været en fin måde at gennemarbejde empirien på for at forstå, hvad tillidsrepræsentanterne lægger vægt på, og hvad de drives af, og hvordan de opfatter tingene. Det er dog tydeligt for mig, at de to faktorer ikke kan skilles ad, som han gør, og de har indflydelse på hinanden.

Det bliver en lidt for generisk model som heller ikke tager højde for, at motivation er en individuel oplevelse, men for mig har den været med til at vise noget generelt og tendenser, som jeg kan arbejde videre med.

### Delkonklusion - motivation

Grundlæggende er der mange ting i spil for at skabe jobtilfredshed og motivation for tillidsrepræsentanterne. Vi kan altid arbejde med at vedligeholde og forbedre rammerne i kollegiet, men det ser ikke umiddelbart ud til, at det er det vigtigste, da kollegiet ikke er tillidsrepræsentanternes primære arbejdsplads. Den har de på det afsnit, de er ansat på, og det er også den de primært forholder sig til. De grundlæggende behov i arbejdslivet får de mere eller mindre opfyldt, på den arbejdsplads, der står i deres ansættelsesbrev, og så er de tillidsrepræsentant ved siden af, hvor de får lov til at udfolde deres selvrealisering igennem dette hverv. Det er ansvaret og præstationerne i forhold til kollegaerne, der er drivkraften og ikke Dansk Sygeplejeråd, men det er også kollegaerne, hvor anerkendelsen primært kommer fra. De oplever,

at de arbejdsopgaver de har på deres afsnit giver dem noget, og motiverer dem til at gøre en forskel.

Mit og mine kollegaers ansvar ind i dette er primært at kompetenceudvikle, coache, styrke de sociale relationer i tillidsrepræsentant-kollegiet og skabe mening. Det at noget giver mening eller ikke giver mening angives som et afgørende parameter eller en barriere for, motivationen til at handle og gøre noget. Når man hjælper kollegaer og dermed også sig selv, giver det bare rigtig god mening, og det motiverer. Meningen er især tilstede, når man også ser, der er resultater.

De handlekraftige fællesskaber kan også give mening, men det kræver at man selv oplever, der er et behov, at det er realistisk at gennemføre og så opleves det retrospektivt, altså når noget er lykket og man efterfølgende oplever, det var fællesskabet, der gjorde forskellen.

Udover at mening og anerkendelse er noget, der tydeligvis motiverer og som giver anledning til at arbejde ledelsesmæssigt mere med for at skabe vækst, så bør der også være en opmærksomhed omkring, når jeg som leder begynder at opleve utilfredshed og uretfærdighed i kollegiet. Her vil der være god grund til at kigge på, om der er nogle af hygiejnefaktorerne, der skal justeres ved, frem for at bidrage med nye spændende foredrag eller drysse om sig med anerkendelse.

Herzbergs teori er som sagt en motivations teori og ikke en barriereanalyse, men det står dog tydeligt frem, at der er nogle barrierer, der handler om, at tillidsrepræsentanterne ikke altid kan se meningen med at Dansk Sygeplejeråds værdier og formål omkring handlekraftige fællesskaber, og derfor giver det mening at undersøge, hvordan jeg ved hjælp af meningsskabelse kan flytte nogle af barriererne.

## Teori og analyse

### Meningsskabelse

I den sidste del af analysen vil jeg prøve at besvare, hvordan det er muligt at bruge meningsskabelse som ledelsesintervention til at motivere til handlekraftige fællesskaber?

Jeg vil tage udgangspunkt i organisationsforsker Karl E. Weicks tanker omkring meningsskabelse.

Weick har en baggrund inden for psykologien. Han bevæger sig i et felt imellem

socialkonstruktivismen og pragmatismen, da han primært fokuserer på handlinger frem for intentioner. Han mener, man bør opfatte verden både som real og socialt konstrueret.<sup>37</sup>

Han har den opfattelse, at hvis mennesker ikke kan se den grundlæggende mening med tingene, så er det svært at vide, hvordan man skal handle.

Weick har arbejdet med at forstå organisationer og handle i organisationer. Det er det sidste, jeg er optaget af i denne analyse. Denne analyse vil være handlingsorienterende i forhold til, hvordan jeg som leder af tillidsrepræsentant-kollegiet, kan skabe mening for den enkelte og for kollektivet.

Weick vil sige, at jeg som leder er en "meningsgiver", uanset, om jeg handler eller ej<sup>38</sup>.

Meningsskabelse er både en individuel og en social proces og er kompleks, fordi omgivelserne er konstant foranderlige. Meningsskabelse sker ubevidst og hele tiden, da vi som mennesker forsøger, at få alt det der sker omkring os til at give mening.

Ifølge Weick er der 7 elementer, der er karakteristiske i meningsskabelsen, som jeg som leder bør være opmærksom på, da det er her jeg kan påvirke processerne og bidrage med at skabe mening for medlemmerne af kollegiet. I forhold til denne opgave er det at få kollegiemedlemmerne til at opfatte os og agere som et handlekraftigt fællesskab til fordel for Dansk Sygeplejeråd, medlemmer og arbejdsplads.

I det følgende vil jeg kort gennemgå og analysere de 7 elementer

### **Meningsskabelse er en social proces**

Når jeg som leder præsenterer begrebet "handlekraftige fællesskaber", vil gruppen af tillidsrepræsentanter forsøge i fællesskab at skabe en mening med det. De spejler sig i hinanden og i mig. Weick siger, at tanker, følelser og adfærd bliver påvirket af tilstedeværelse af andre. Selvom meningskabelse er en social proces, så er det også en kognitiv proces hos det enkelte individ, og derfor skabes der ikke nødvendigvis den samme mening<sup>39</sup>.

Da mening skabes i sociale relationer, kan det ikke planlægges, men det kræver, at jeg som leder er tilstede og er i løbende dialog med tillidsrepræsentanterne omkring det at være et handlekraftigt fællesskab. Det skal ske kontinuerligt for at vi skaber den samme mening og finder værdien af det.

---

<sup>37</sup> (Hammer & Høpner, 2019) s. 19-20

<sup>38</sup> (Hammer & Høpner, 2019) s. 95

<sup>39</sup> (Hammer & Høpner, 2019) s. 96

Jeg skal være klar til at svare på spørgsmål og undren for, at vi får vendt det hele, og der skabes en god følelse.

Jeg ved også hvem mange af tillidsrepræsentanterne kigger på og spejler sig i, det kan være en opmærksomhed at udnytte det.

En social proces kræver, at man er sammen og bruger tid sammen. Det er en udfordring fordi vi kun holder møder én gang om måneden, men det bliver ikke en undskyldning for ikke at sætte en meningsdannende proces i gang.

### **Meningsskabelse tager udgangspunkt i identitet**

Ifølge Weick er vi mange identiteter, så vi tager udgangspunkt i, hvem vi i momentet identificerer os som<sup>40</sup>. Som jeg fandt ud af i sidste analyse identificerer tillidsrepræsentanterne sig som medarbejderens "mand" og ikke Dansk Sygeplejeråds. Man kan også forestille sig, at flere af dem identificerer sig som sygeplejerske eller forældre og meget mere.

Hvis jeg som leder skal skabe mening i et hav af forskellige identiteter, så skal der tales en del, især hvis jeg skal have de forskellige identitetsforståelser til at forandre sig. Jeg synes, det er et ret interessant perspektiv, da det siger noget om, at jeg måske bør fokusere mere på at ændre selvforståelsen af deres identitet før, jeg kan flytte dem og skabe mening om handlekraftige fællesskaber.

### **Meningsskabelse sker retrospektivt**

Vi skaber meninger ud fra fortiden, og de erfaringer og forforståelser, vi har med os. Det vil sige at fremtiden skabes ud fra begivenheder, der er sket, når vi forsøger at skabe mening.

I min tidligere analyse kom det frem, at handlekraftige fællesskaber mest var noget, der blev forstået ud fra nogle oplevelser som tillidsrepræsentanterne havde haft, og hvor det havde givet mening og ikke noget som, man forestillede sig ude i fremtiden. Man skal tro på det, før man ser det og ser meningen med det<sup>41</sup>.

Jeg forestiller mig, at jeg ville kunne tale om disse eksempler og efterspørge nogle andre for, at vi i fællesskab kan skabe en positiv fælles forståelse, som kan motivere til at skabe de handlekraftige fællesskaber. Jeg ser også en mulighed for at lave nogle mindre processer i kollegiet, hvor sigtet

---

<sup>40</sup> (Hammer & Høpner, 2019) s.100

<sup>41</sup> (Hammer & Høpner, 2019) s.103

ikke bliver så langt og succesen i de handlekraftige fællesskaber forhåbentlig kan opleves hurtigere, for at vi kan skabe en ny historie om begrebet.

### **Meningsskabelse er fokuseret og udgår fra ledetråde**

Vi udleder forskellige ledetråde fra begivenheder, vi har oplevet, og vi gør det hele tiden.

Ledetråde skal forstås som mange små elementer, som vi trækker ud af større helheder, kobler dem og forsøger derved at skabe mening. Man kan ikke på forhånd sige, hvad ledetråden vil lede til, da konteksten er væsentlig<sup>42</sup>.

Som leder har jeg den mulighed at plante ledetråde og tale dem frem. Det kan jeg gøre ved at nævne begrebet handlekraftige fællesskaber i forskellige sammenhænge, give eksempler, man kan skabe mening ud fra. Jeg kan ikke planlægge, hvad der præcist skal komme ud af det, men jeg kan påvirke ved at italesætte begrebet og handlinger, der kobler sig til begrebet igen og igen i forskellige kontekster og sammenhænge, så det stille og roligt er noget, som kan give mening for den enkelte og for gruppen.

### **Meningsskabelse er en kontinuerlig proces**

Dette element siger næsten sig selv – vi bliver aldrig færdige med at skabe mening, der sker hele tiden, og meningene skifter alt efter konteksten eller de følelser, vi er styret af i forhold til begivenheden eller emnet. Vi bliver konstant forstyrret og handler ud fra det. Vi kan ikke ikkehandle. Hvis man ikke foretager sig noget, er det også en handling, som vil få betydning for meningsskabelsen<sup>43</sup>.

Det er et grundvilkår for en leder, at meningsskabelsen aldrig slutter, og det betyder, at man skal blive ved med at deltage i samtalerne for at vise vejen, lytte til den enkelte og til gruppen af tillidsrepræsentanterne og i fællesskab give hinanden nye forståelser og mening.

Som leder af tillidsrepræsentantkollegiet med mange stemmer, må jeg også erkende, at det er befriende at vide, at jeg ikke skal forvente at nå i mål med meningsskabelsen, men det er en kontinuerlig proces, hvor jeg skal være tilstede og stille mig til rådighed for at fortælle, hvad jeg mener, meningen med de handlekraftige fællesskaber er.

### **Meningsskabelse er drevet af plausibilitet – ikke af akkuratesse.**

---

<sup>42</sup> (Hammer & Høpner, 2019) s.107

<sup>43</sup> (Hammer & Høpner, 2019) s.110

Meningsskabelsesprocessen er påvirket af rigtig mange elementer som er nævnt ovenfor. Derfor er der ikke én mening, én, forklaring eller én løsning på det, vi står overfor. Men vi finder den mening, som vi oplever som mest sandsynlig, og det vi tillægger betydning. Plausible forklaringer er ofte nok, da vi ikke behøver at indsamle en masse data og derefter bruge en tid på at sætte os ind i det. Akkuratesse vil fritage os muligheden for at tage hurtige beslutninger og sætte en handling i gang<sup>44</sup>.

Som leder er min opgave at skabe en troværdighed omkring begrebet, og hvorfor det er vigtigt, så det opleves plausibelt. Jeg skal blive ved med at vise, at jeg tror på, at det er vigtigt at arbejde med de handlekraftige fællesskaber og skabe de gode historier. Om det skriver Hammer og Høpner:

*”Det, der er nødvendigt i en meningsskabende proces er: en god historie! Den gode historie sørger for at sammenvæve forskellige elementer længe nok til at skabe energi og handling. Historierne forklarer, og de giver energi”<sup>45</sup>.*

Det bekræfter, at jeg som leder skal sørge for at finde og bidrage med gode historier, som kan bidrage til plausibiliteten. Motivationen til handling kan skabes igennem den gode historie. Endnu engang handler det om at være i dialogerne og ikke mindst handle. Det at handlinger og dialoger ikke skal være styret af akkuratesse, tager også noget pres fra mig som leder. Det sætter mig fri til at handle og sætte noget i gang uden helt at vide, hvor det ender. På den anden side er det også mig, der skal holde øje med, om vi er på rette vej, at det ikke skal løbe ud af en tangent, og hvis det sker, må jeg stoppe op og forsøge at korrigere og navigere en anden vej.

### **”At skabe i handling” (enactment) er centralt i meningsskabelse.**

Enactment er et begreb Weick har skabt, og som kan oversættes med ”at skabe i handling”.

Han mener, vi som mennesker skaber meningen gennem handlinger. Når vi handler anderledes, end vi plejer, træder meningen frem på en ny måde. Vi ser, reagerer og taler på baggrund af handlinger og skaber nye meninger. Vi kan handle os ind i en forståelse, når noget er uklart. For tillidsrepræsentanterne står handlekraftige fællesskaber stadig ikke frem som noget, der viser en klar retning, værdi, eller hvad der rent faktisk forventes af dem for at leve op til det. Det er min opgave som leder at give mening her, for at de kan knytte an til en fælles retning<sup>46</sup>.

---

<sup>44</sup> (Hammer & Høpner, 2019) s.108

<sup>45</sup> (Hammer & Høpner, 2019) s.115

<sup>46</sup> (Hammer & Høpner, 2019) s.115

Som leder af tillidsrepræsentant-kollegiet skal jeg have en opmærksomhed på, at jeg allerede handler. Jeg skal finde ud af, hvad der virker og fokuserer på det og gøre mere af det og mindre af det, der ikke virker.

Når man handler er man mere i direkte kontakt med omgivelserne og måske flytter man sig også fysisk. Når man gør det skaber det en kædereaktion, da man bliver nødt til at handle anderledes. Det kan være med til at skabe nye meninger.

Hvis jeg som leder vil flytte mennesker, må jeg også flytte mig selv, både fysisk og mentalt.

### Delkonklusion – meningsskabelse

Det vil være muligt gennem meningsskabelse at flytte tillidsrepræsentanterne og motivere til handlekraftige fællesskaber, men det tager tid og er en proces som kræver vedholdenhed.

Meningsskabelse er ikke 1:1. Der skabes ikke én mening men meninger, og vi skaber ikke nødvendigvis de samme meninger på de samme tidspunkter. Det er min opgave som leder at give mening til tillidsrepræsentanterne. Det kan jeg gøre i gennem samtaler med gruppen og med den enkelte. Det vigtigste er at blive i samtalen og vende og drejer alle synspunkter og forsøge at skabe en retning. Det vil altid være et forsøg, da meningsskabelsen ikke kan planlægges – vi ved ikke, hvad der kommer ud af den.

Noget af det jeg kan gøre er at lede efter ledetråde og fremhæve dem. Der er flere af eksempler på at kollegiet eller nogle i kollegiet har ageret i et handlekraftigt fællesskab, de har bare ikke fået øje på det. Det kan jeg hjælpe dem med og anerkende dem for, med henblik på at så nye frø, der kan gro og begrebet får en ny forståelse og en ny værdi. Vi skal skabe en god historie sammen, så det giver mening.

Jeg har som leder muligheden for at forankre mening igennem handling. Jeg kan rent faktisk handle mig til mening, det kommer ikke af sig selv. Jeg kan give tillidsrepræsentanterne opgaver, som taler ind i at skabe sammen i fællesskab og skabe en følelse hos den enkelte og i gruppen, der får dem til at knytte an.

En vigtig faktor, hvis man vil være en meningsskabende leder, er at være tilstede, samtale og handle. Det kræver tålmodighed og er en kontinuerlig proces. Vi kan her ikke komme uden om at tid generelt er en barriere for meningsskabelse og handling både arbejdet i kollegiet og ude på arbejdspladserne.



En opmærksomhed jeg også tager med mig fra denne analyse er, at jeg ikke bare har en opgave med at skabe mening omkring de handlekraftige fællesskaber, der er også et arbejde i at skabe mening om, at man er Dansk Sygeplejeråd på arbejdspladsen og ikke kun kollegaernes repræsentant.

## Konklusion

Min opgave var at finde ud af, hvordan kan jeg som leder af tillidsrepræsentantkollegiet på Aarhus Universitetshospital motivere til at skabe handlekraftige fællesskaber?

Jeg har igennem min analyse af empiriindsamlingen blevet meget bevidst om, at der er nogle grundlæggende faktorer, som man hele tiden bliver nødt til at holde øje med og justere på, for ikke at skabe en utilfredshed og demotivation i hvervet. Men det jeg er blevet endnu mere opmærksom på, er at min indflydelse som leder af tillidsrepræsentanterne også har nogle begrænsninger, da de i deres daglige arbejde på afsnittene påvirkes rigtig meget af de relationer og forhold, de har der.

Noget af det kan jeg gøre noget ved, noget kan jeg påvirke og noget af det har jeg ingen indflydelse på.

Hvis jeg skal hjælpe dem med det der foregår i samspillet på arbejdspladserne, har jeg behov for at komme tættere på dem, for at finde ud af hvilke faktorer det er, der trænger til at blive justeret på og hjælpe dem med det.

Jeg har fundet ud af at tillidsrepræsentanterne i vores kollegie primært motiveres til at handle af anerkendelse fra deres kollegaer og medindflydelse på deres eget afsnit og afdeling, men de motiveres i deres ansættelse som sygeplejerske ved at være tillidsrepræsentanter. Deres arbejde som sygeplejerske får en ekstra dimension, hvor de oplever en høj grad af selvrealisering gennem vækst, ansvar og anerkendelse, som giver dem arbejdsglæde.

De knytter ikke an til, at de er Dansk Sygeplejeråd på arbejdspladsen, men primært kollegaernes repræsentant på arbejdspladsen, da det er det, der giver mest mening for dem. Det kommer bag på mig, at det er så udtalt, som det er fremkommet i min analyse, men det er også interessant både for mig og for Dansk Sygeplejeråd som organisation. Med den viden kan man overveje, om meget af det, der produceres for og til tillidsrepræsentanterne i Dansk Sygeplejeråd er relevant, da der tales til nogle andre identiteter, end organisationen har defineret.

Selvom det er deres primære arbejdsplads, der har den største impact på dem, så fratager det ikke mig et ansvar, men det giver mig en forklaring på, hvorfor det af og til opleves svært. Med den viden finder jeg også en vis ro, da jeg nu kan fokusere på det, jeg rent faktisk har indflydelse på, og kan sætte ind, hvor det er relevant og måske har størst effekt.

Hvis der skal motiveres til handlekraftige fællesskaber, er der endnu større behov for at fokusere på de sociale relationer, da det er i de samspil, de oftest oplever, det giver mening, og det er her energien skabes.

En meningsskabende proces er ikke et quick fix. Det er det lange seje træk. Der er ingen garantier for at det lykkes, men det er et bud på en måde at flytte og ændre følelser og opfattelser af begrebet. Det er ekstremt komplekst, men det er vigtigt, at jeg som leder bliver ved med at være en del af samtalen, hvis jeg vil flytte begrebet handlekraftige fællesskaber fra at være floskler og nedskrevne værdier til noget, der rent faktisk sker og skaber værdi.

En mulighed for at lykkes med meningsskabelsen er, at jeg som leder bliver opmærksom på at bruge identiteterne rigtig, og vi skaber fortællingerne ud fra det. Lidt simplificeret, men de historier vi taler ind i omkring handlekraftige fællesskaber skal dreje sig mere om, hvordan de store handlekraftige fællesskaber kan ændre noget for dem, de repræsenterer frem for alle sygeplejersker generelt.

Man kan ikke nøjes med at tale sig til mening, men også forsøge at skabe mening i handling. Det passer rigtig godt til min ledelsesstil, hvor jeg af og til prøver noget af, for at se hvor det bringer os hen. Når der handles skabes der også nye tanker, nye forståelser og nye meninger som kobles med noget af det, vi har talt om eller gjort tidligere. Jeg vil være mere opmærksom på at så nogle frø, der kan spire, og som kan vokse sig til en fælles mening om værdien af handlekraftige fællesskaber.

### Perspektivering

Der er et hav af perspektiver på denne opgave. Jeg har dog valgt, at dette skal være et mere handlingsrettet perspektiv i forhold til, hvad jeg blandt andet kan gå ud og gøre nu.

Først og fremmest har jeg brug for at dele min nye viden med mine tre fællestillidsrepræsentant-kollegaer, for at vi 4 går i samme retning, når vi leder og sætte initiativer i gang i forhold til kollegiet.

I min planlægning af tillidsrepræsentant-møderne vil være opmærksom på min rolle som meningsgiver og forsøge at sætte nogle mindre processer i gang, som kan være ledetråde til noget, der kan vokse sig større. Det kunne være gruppearbejder, hvor vi handler og skaber noget sammen, som kan virke relevant og meningsskabende.

Jeg ved faktisk ikke præcist, hvad den enkelte tillidsrepræsentant går og bøvler med ude på deres afsnit, som enten kan være en motivation eller en barriere. Jeg kan se nogle muligheder i, at vi afholder en form for medarbejderudviklingssamtale, der kan være med til at bringe dem der hen, hvor de gerne vil, og hvor Dansk Sygeplejeråd gerne vil. Det kan være jeg kan se nogle åbninger og muligheder, der gør, at de kan skabe andre meninger i deres hverv. Jeg tror vi samspillet kan skabe forskellige meninger alt efter, om vi er i det store eller det lille fællesskab, og på den måde kan vi alle blive mere oplyste og motiverede.

Jeg ser mange perspektiver i nogle en til en samtaler. Bare for at nævne nogle få af dem vil det handle om trivsel, kompetenceudvikling og anerkendelse.

Et sidste handlingsperspektiv jeg vil nævne er at drøfte mine fund med min organisation. Det er en kæmpe udfordring, at vi har en udviklingsretning, der er baseret på, at tillidsrepræsentanterne er "den arbejdspladsnære politiker", som skal agere som Dansk Sygeplejeråd på arbejdspladsen, når de selv oplever sig som noget andet. Mange af de initiativer, der kommer fra Dansk Sygeplejeråd centralt, bygger på den antagelse, at man som tillidsrepræsentant arbejder for Dansk Sygeplejeråd på arbejdspladsen, og man er loyal overfor de formål, værdier og politikker, der er aftalt. Jeg mener, det er en vigtig viden, jeg kan bidrage med, da der ofte bliver sagt, at der er langt fra top til bund i Dansk Sygeplejeråd, og Dansk Sygeplejeråd er lang væk fra virkeligheden. Det er måske ikke så mærkeligt, når tillidsrepræsentanterne ikke får omsat værdier og politikker til hverdagsprog og handler for og som Dansk Sygeplejeråd på arbejdspladsen.

## Prøvehandling 2

Jeg har som sagt lavet en prøvehandling inden jeg gik i gang med at lave opgaven som baggrundsstof for den, men i løbet af udfærdigelsen opgaven fik jeg lyst og mulighed for at lave en anden, med baggrund i noget af det jeg havde læst.

Jeg var blevet optaget af Weicks begreb enactment og skabe gode historier gennem plausibilitet og ikke mindst det, at meningsskabelse sker i sociale processer.

Jeg havde fået 3 timer af et møde, hvor mine kollegaer ikke kunne være tilstede, og derfor tog jeg chancen.

I dagsorden lød opgaven: Kreativ proces. I skal i selvvalgte grupper lave et valgfrit produkt, der kan bruges på sociale medier. Det skal vises til alle i slutningen af mødet. Det kan være alt fra læserbreve, opslag, reels, memes, og hvad I ellers har af kreative idéer.

Jeg indledte seancen med at tale om, hvad handlekraftige fællesskaber kan være og eksempler på, hvad der kan komme ud af det.

Dernæst talte vi ind i, at der snart var folketingsvalg, hvor sygeplejersker i særdeleshed var et tema og noget vi i fællesskab kunne bidrage til at skubbe til.

Jeg talte ind i, hvad sociale medier kan have af impact på en valgkamp, og at man aldrig ved, hvornår noget går viralt. Jeg kom med eksempler på, et opslag på Facebook, jeg selv havde lavet på et tidspunkt, som var gået viralt og andre ideer. Jeg talte ind i, at man også nogle gange kan bruge humor til at tale ind i et alvorligt emne, men det var noget de skulle tage stilling til og begrunde.

Grupperne blev lavet efter interesser og forskellige fællesskaber, og så gik de i gang.

Der blev arbejdet koncentreret, der blev drøftet sygepleje, politik, interessevaretagelse og meget mere.

Jeg blev primært brugt som sparring og til at klippe videoer sammen til de sociale medier.

Efter 3 timer præsenterede de deres produkter. Der var virkelig mange kreative bud, og nogle havde lavet flere.

Der blev delt reels, memes og andre opslag, og et par stykker er også endt med at blive delt en del på Facebook og instagram.

Det jeg oplevede var at der blev handlet og produceret. Der var nye fællesskaber der fik øjnene op for hinandens forskellige kompetencer, og nogen oplevede at de fik skabt noget og lært noget som de ikke kunne i forvejen.

I evalueringen sidst på mødet var det to af de "gamle" der rakte hånden op for at sige at det havde været godt.

Den ene sagde: Jeg var godt nok skeptisk, da der stod noget om kreativ proces, for jeg er ikke sådan en der sidder og fletter peddigrør, men det her var sjovt og det gav mening.

En anden sagde: Jeg synes det var fedt fordi vi fik en god idé sammen, og så fandt vi ud af med Vibekes hjælp, at vi kunne lave en reel med små effekter, som er så aktuel. Jeg kom ud af min comfort zone, men det var faktisk sjovt.

Denne prøvehandling er bare en ud af nogle af de ting jeg vil sætte i gang for at tale om handlekraftige fællesskaber på en anden måde. Men det har en betydning at tillidsrepræsentanterne selv bliver aktiveret og enacter. De skaber mening sammen i gennem handling, og det at de oplever noget sammen i fællesskabet, tror jeg på kan have en effekt.



Meme udarbejdet af TR på mave- og tarmkirurgisk sengeafsnit.

### Opgaven

Det er første gang jeg skriver en opgave alene af dette omfang, og det har været en meget lærerig proces.

Emnerne motivation og meningsgsskabelse har vist sig at være relevante i at styrke mig som leder og giver mig nogle nye ledelseskompetencer og ikke mindst nogle opmærksomhedspunkter.

Selve problemstillingen har været interessant at arbejde med, og jeg er blevet klogere på egen praksis og fået øjnene op for, hvilke barrierer der er for at motivere tillidsrepræsentanterne men også bud på, hvordan jeg kan arbejde med at skabe arbejdsglæde og motivation.

Min kvantitative empiriindsamling har været brugbar og relevant i forhold til det jeg skulle bruge den til, der har dog været spørgsmål, der har vist sig ikke at kunne bidrage til besvarelsen. Den kunne dog aldrig have stået alene og den kvalitative indsamling har været vigtig, da den i høj grad har nuanceret analysen. Til en anden gang vil det være empiriindsamlingen, jeg vil forsøge at gøre mere skarp.

Min største udfordring har været at arbejde i det mere realistiske paradigme, da kasser og bokse egentlig ikke taler til mig, men det har hjulpet mig til at arbejde mig systematisk igennem min empiri, hvilket også er en læring.

Det der er vigtigst er at jeg har fået et bud på et svar på min opgave, som jeg finder brugbar, og som jeg ser, jeg kan arbejde videre med.

## Litteraturliste

- Andersen, L. B., & Pedersen, L. H. (2014). *Styring og motivation i den offentlige sektor*. Toptryk Grafisk, Gråsten: Jurist- og økonomforbundets Forlag.
- Christensen, P. H. (2013). *Motivation i organisationer*. Narayana Press, Gylling: Samfundslitteratur.
- Darmer, P., Jordansen, B., & Madsen, J. A. (2020). *Paradigmer i praksis*. Ecograf: Djøf Forlag.
- Hammer, S., & Høpner, J. (2019). *Meningsskabelse, organisering og ledelse. En introduktion til Weicks univers*. Latgales Druka: Samfundslitteratur.
- Hein, H. H. (2020). *Motivation. Motivationsteori og praktisk anvendelse*. Lasertryk.dk: Hans Reitzels Forlag.
- Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2021). *Kvalitative metoder*. Livonia Print: Hans Reitzels Forlag.
- Møller, J. K., & Hvid, S. (2019). *Den undersøgende leder*. Printing Solutions Poland: Samfundslitteratur.

## Internet hjemmesider:

- Dansk Sygeplejeråd: Dansk Sygeplejeråds love: [https://dsr.dk/sites/default/files/241/dsr\\_love.pdf](https://dsr.dk/sites/default/files/241/dsr_love.pdf)
- Dansk Sygeplejeråd: Dansk Sygeplejeråds værdigrundlag: <https://dsr.dk/om-dsr/fakta-om-dsr/vision-vaerdi-og-maalsaetning>
- Danske Regioner: MED Håndbogen s.52: <https://www.regioner.dk/media/1193/med-haandbog-2013.pdf>
- Dansk Sygeplejeråd: Udviklingsretning for tillidsrepræsentanter og fællestillidsrepræsentanter i Dansk Sygeplejeråd: [https://dsr.dk/system/files/ofa/536/10-53\\_pjece\\_udviklingsretningen2020\\_nov.pdf](https://dsr.dk/system/files/ofa/536/10-53_pjece_udviklingsretningen2020_nov.pdf)
- Væksthus for ledelse: Lederweb: <https://www.lederweb.dk/artikler/hvad-er-motivation/>
- Aarhus Universitetshospital: Den strategiske ambition: <https://www.fagperson.auh.dk/om-os/ambition-vaerdi/strategi-grundfortaelling/>

## Bilag

Prøvehandling	side 57
Spørgeskema	side 79
Interview	side 100



## Prøvehandling 1

### **Prøvehandling**

I TR-kollegiet har vi to temadage om året, som vi kan bruge på at dykke ned i et tema eller et relevant emne, der optager os.

Jeg har det privilegie men også store udfordring, at det er mig, der arrangerer disse dage.

Eftersom min optagethed omkring motivation for at skabe handlekraftige fællesskaber i vores TR-kollegie er noget der har fyldt for mig et stykke tid, besluttede jeg mig før sommerferien, at temadagen i september skulle være en udviklingsdag omhandlende dette emne.

Jeg kontaktede en organisationskonsulent i DSR, Kreds Midtjylland, som jeg har arbejdet sammen med flere gange før. Jeg fortalte om mine ønsker om at arbejde med motivation og handlekraftige fællesskaber.

Mine mål for dagen var disse:

#### **Hvorfor er vi her?**

Mine tanker var at man indimellem bliver nød til at stoppe op og spørge både sig selv som person men også som gruppe, hvorfor er vi her. Jeg tænker, at det er vigtigt, at man har en bevidsthed om, hvad vi som tillidsrepræsentanter er sat i verden for. Hvad er det for nogle aftaler, der giver os legitimiteten, hvad er vores virksomhedsområde og hvem har nogle forventninger til os. Men det kræver jo også at man har motivationen til at leve op til det.

#### **Hvad motiveres jeg af?**

Det er vigtigt at man som TR også har lysten og motivationen til at arbejde med TRs virksomhedsområde, ellers tror jeg man brænder ud. Derfor ønskede jeg at vi arbejdede med motivation og hvad den enkelte motiveres af. Det kan være en vigtig erkendelse overfor sig selv, men også for at motivationen kan bruges og kanaliseres de rigtige steder hen.

Jeg ser min ledelse af TR som ledelse af frivillige og derfor finder jeg det også relevant at tage udgangspunkt i hvad frivillige motiveres af.

#### **Hvordan kan man handle?**

For at skabe handlekraftige fællesskaber vil det kræve handling og derfor var det min intention at TR skulle have et "redskab" med hjem fra dagen. Jeg er tidligere stødt på 4R modellen som er super relevant for tillidsrepræsentanterne, netop fordi vi er underlagt nogle rammer og skal være

bevidste om, hvor vi kan spille med og hvordan vi kan spille vores kort. 4R modellen kan være med til at skabe noget struktur, når der er en opgave man gerne vil være med til at løse og som vi kan navigere efter.

Sidst men ikke mindst ønskede jeg for dagen at vi satte nogle pejlemærker for hvad vi fremadrettet kunne være enige om at have fokus på.

#### **Hvad vil vi?**

Jeg synes det var vigtigt at vi som FTR fik fortalt om vores visioner for TR-kollegiet, for at drøfte om vi var på bølgelængde, og dernæst hvad TR var optaget af at arbejde med i vores fællesskab som gerne skulle være handlekraftigt.

Jeg har en ambition om at vi ikke bare skal tale om det men også gøre noget sammen, og derfor var det også vigtigt vi fik drøftet, hvad vi var motiverede til at tage hjem og gøre nu.

Alle disse tanker endte i et møde med vores organisationskonsulent, en erhvervspsykolog, en udviklingskonsulent fra det centrale DSR. Jeg fortalte om mine ønsker og tanker og vi fik lavet en drejebog for dagen, hvor vi hver især havde en opgave i forhold til mine ønsker. Se program for temadagen i bilag.

#### **Dagens forløb**

Jeg startede selv dagen op med velkomst sammen med vores næstformand, som dækker det politiske område på AUH.

Vi stillede ind på dagen ved at præsentere nogle af de ben vi står på som tillidsrepræsentanter på AUH. Se lides fra temadagen i bilag. Vi er tilbage ved den trebenede skammel, som tillidsrepræsentanterne konstant skal balancere på

Det ene ben er **arbejdspladsen**, hvor vi på AUH har det, der kaldes den strategiske ambition. Her har TR også en stor rolle, og jeg stillede især skarpt på værdien, at vi skaber resultater gennem samarbejde. Det er en af TRs kerneopgaver at samarbejde med alle dem vi kan, for at opnå resultater, der gavner både hospitalet som arbejdsplads men også sygeplejerskerne, så de kan gå glade på arbejde. Som FTR oplever jeg at den samarbejdende arbejdsform er den der flytter mest og skaber mest fællesskab. Den bevidsthed ønsker vi også at skabe for vores tillidsrepræsentanter. Det nytter sjældent noget at stå på sine rettigheder

Det andet ben er organisationen **DSR**, som er den, vi som sygeplejersker repræsenterer. TR skal kende og kunne anvende DSRs værdigrundlag for at kunne være DSRs repræsentant på arbejdspladsen.

Det sidste og tredje ben er **medlemmerne**, der har valgt os. Det er MED-aftalen som er en del af den såkaldte danske model, der giver medlemmerne ret til at vælge en kollega, der skal være TR og være deres talerør på arbejdspladsen. I MED-aftalen beskrives TRs virksomhedsområde således:

*”Det er tillidsrepræsentantens pligt såvel over for sin organisation som over for regionen at gøre sit bedste for at fremme og vedligeholde rolige og gode arbejdsforhold”. Man må antage at man for at kunne leve op til dette arbejder for at medlemmerne af DSR oplever, at der er gode arbejdsforhold, for at man kan bevare roen på arbejdspladsen.*

Næste indspark på dagen var erhvervspsykolog Anna Margrethe Wegeberg Nebel.

Hun bidrog blandt andet med at tale om indre og ydre motivation og om motivation af frivillige, hvor man kunne gå på opdagelse i, hvad man hver især blev motiveret af.

Dernæst handlede det om 4R modellen og de muligheder der er for at spille rollen som TR. Der var flere øvelser der kunne bidrage til en opmærksomhed på at der er mange måder at spille sine kort på, hvis an bare er bevidst om retning, rammer, relationer og råderum.

Sidst på dagen tog Annemarie Shiøler, der er konsulent fra det centrale DSR over.

Her handlede det mere om TR-kollegiet og hvad vi fremadrettet ville sammen. Her var en del refleksionsøvelser med fokus på det fælles, hvor det første på dagen, mere handlede om den enkelte TRs rolle og muligheder for udøvelse af hvervet.

Sidst på dagen samlede jeg op og sagde tak for i dag.

### **Observationer og refleksioner**

Ud over mine egne indspark først og sidst på dagen påtog jeg mig en observerende rolle. Jeg vil gerne gøre opmærksom på at jeg ikke overfor gruppen har meddelt at jeg påtog mig den rolle og min tilgang til observationerne ikke har haft en bevidst eller systematisk metode til at opsamle

observationerne på. Det er ene og alene min subjektive oplevelse af, hvad der skete i rummet den dag.

Deltagerne var meget optaget af det omkring motivation og udforske, hvad de selv er motiveret af i deres rolle som TR. Det handlede både om indre og ydre motivation for rigtig mange af dem.

Jeg fik også her en vigtig opmærksomhed på at mange synes det er sjovt og så motiveres de af at gøre en forskel primært for deres kollegaer, men det er også sådan, at når de skaber gode forhold for deres kollegaer på arbejdspladsen, så skaber de det også for dem selv, hvilket adskiller sig fra når man gør en forskel for en patient.

Resultatet af øvelserne kom ikke frem i plenum, men det var tydeligt på drøftelserne, at de var meget engagerede i at blive klogere på deres egen motivation. Det har heller aldrig været meningen, at det skulle frem, men mere skabe en bevidsthed om, hvad det egentlig er, der driver en, så den enkelte kan bruge det konstruktivt.

Det blev straks sværere for dem, da det handlede om den mere strategiske del af dagen, hvor det handlede om at sætte sig ned og se sig selv og ens TR-arbejde ind i 4R modellen. Det bærer umiddelbart præg af, at meget få af dem handler strategisk, og det falder dem svært. Men det er et vigtigt opmærksomhedspunkt for mig, da det således bør fylde noget mere på vores møder, hvor vi kan tage det i mindre bidder. Det vigtigste var at de gav udtryk for at 4R modellen giver mening for dem – det er jo et sted at starte.

Sidste del af dagen som handlede mere om fællesskabet, kom hurtigt til at handle om, hvad vi som FTR skulle gøre og hvad TR gerne ville have mere af. Om det var emnet eller det var fordi det var over middag ved jeg ikke, men engagementet faldt også tydeligt. Der blev mere snak i krogene og nogen meldte sig lidt ud af diskussionerne og 10 af deltagerne tog hjem før tid.

Mange giver udtryk for at når vi gør noget sammen som for eksempel at skabe en menneskekæde omkring hospitalet for at gøre politikerne opmærksomme på at vi vil passe på vores arbejdsplads og de burde gøre det samme, eller når kollegiet står for en stor demonstration i Aarhus i forbindelse med sygeplejerskekonflikten eller vi indsamler data på hele hospitalet om sygeplejerskernes fleksibilitet og får medieopmærksomhed på det, så er det den fedeste oplevelse

og man bliver glad og stolt. Det vil man gerne noget mere af, men man har bare ikke rigtig tid til det.

Deltagerne gav udtryk for at det havde været en god og inspirerende dag, men dagen svækkede ikke min interesse i at finde ud af, hvordan vi kan motivere til at skabe handlekraftige fællesskaber.

Dansk Sygeplejeråd,  
Kreds Midtjylland

Udviklingsdag TR-kollegiet AUH

# TRs rolle og kerneopgave

Mandag den 05. september 2022  
DSR, Marienlystvej 14, 8600 Silkeborg

# Udviklingsdag TR-kollegiet AUH

Mandag d. 5. september 2022

Kære TR,

Du inviteres til udviklingsdag i TR-kollegiet, hvor vi sætter fokus på TRs rolle som frivillig i DSR, den TR-faglige kerneopgave samt fællesskabet, relationerne og samarbejdet om de fælles indsatser i TR-kollegiet.

Undervisere:

*Anna Margrethe Wegeberg Nebel*, Institut for Professionelle samtaler, konsulent, Erhvervspsykolog, Cand. Psych. Aut. og *Annemarie Schiøler*, konsulent DSR-c

Vi glæder os til at se dig

## Program:

Kl. 08.00-08.30 **Ankomst og kaffe/te**

---

Kl. 08.30-08.45 **Velkommen og Nyt fra DSR**

---

**Vibeke Bak**, FTR-suppl., AUH og **Jacob Gøtzsche**, kredsneestformand, DSR, Kreds Midtjylland

Kl. 08.45-12.45 **At være frivillig i DSR**

---

Via oplæg, drøftelser og refleksionsøvelser fokuseres på:

- Hvilket sprog skal vi have for egen og fælles vision og motivation?
- Hvilken bane spiller vi på? Og hvilket samspil har vi brug for?
- Kontrol, indflydelse og interesse som vilkår, samt de frustrationer det rummer.
- Hvordan ønsker jeg at bruge mit råderum som frivillig i DSR? Hvilke samarbejdsrelationer skal jeg kultivere i fredstid, og hvilke faner løfte højt?

**Anna Margrethe Wegeberg Nebel**, Institut for Professionelle samtaler, konsulent, Erhvervspsykolog, Cand. Psych. Aut.

*Pauser undervejs*

Kl. 12.45-13.15 **Frokost**

---

Kl. 13.15-14.50 **TR-kollegiet – fællesskab, relationer og fælles retning**

---

Via oplæg, drøftelser og refleksionsøvelser fokuseres på:

- Hvilke rammer er der for TR-kollegiet?
- Hvad skal vi opnå sammen i TR-kollegiet?
  - herunder FTR-gruppens visioner for kollegiets arbejde.
- Hvilke indsatsområder er de vigtigste for TR-kollegiet?
- Hvilke relationer, samarbejde og lederskab ønsker vi i TR-kollegiet?

**Annemarie Schiøler**, konsulent DSR-c

*Pauser undervejs*

Kl. 14.50-15.00 **Tak for i dag og de næste skridt**

---

**Vibeke Bak**, FTR-suppl., AUH



### Praktiske oplysninger:

Tid og sted:	Mandag d. 5. september 2022 DSR, Marienlystvej 14, 8600 Silkeborg
Tilmelding - afbud:	Vibeke Bak, FTR-suppl., mail: <a href="mailto:vibekbak@rm.dk">vibekbak@rm.dk</a>
Tilmeldingsfrist:	26. august 2022
Forplejning:	Der serveres kaffe fra kl. 08.30 samt frokost kl. 12.00 og eftermiddagskaffe.
Parkering:	Gratis parkering

# TRs rolle og kerneopgave

Udviklingsdag TR kollegiet AUH  
5. September 2022

Dansk Sygeplejeråd  
Kreds Midtjylland



1

# DEN STRATEGISKE AMBITION



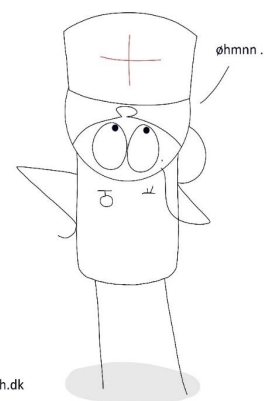
## DANSK SYGEPLEJERÅDS VÆRDIGRUNDLAG

### 🎯 **Samlende**

Vi forener alle sygeplejersker og ser styrker i mangfoldighed. Vi arbejder målrettet og aktivt for, at alle landets sygeplejersker, ledere og sygeplejestuderende er med i fællesskabet.

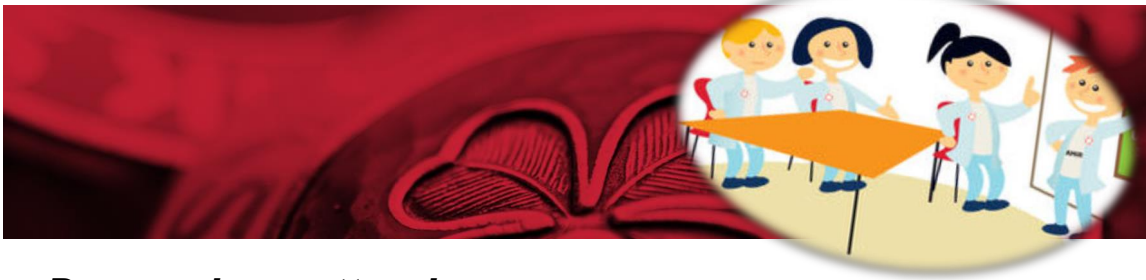
### 🎯 **Handlekraftige**

Vi går forrest i udviklingen af sundhedsvæsenet og øger respekten for det at være sygeplejerske. Vi gør det i et stærkt fællesskab, hvor vi har modet til at finde innovative og bæredygtige løsninger for samfund og sundhedsvæsen.



Dansk Sygeplejeråd  
Kreds Midtjylland





### 🕒 **Dagsordensættende**

Vores fokus er at forbedre vilkårene for alle sygeplejersker i Danmark. Også for dem, der ikke er medlemmer endnu. Vi går forrest og er tydelige, markante og fokuserede på vores sager lokalt og centralt.

### 🕒 **Nærværende**

Vi udvikler relationen til alle vores medlemmer og er opsøgende og nysgerrige. Vi opsøger medlemmernes viden og stemme, kender deres behov og er tilgængelige der, hvor de er. Sådan kæmper vi bedst deres sag.

Dansk Sygeplejeråd  
Kreds Midtjylland



## MED AFTALEN REGION MIDTJYLLAND



### § 26. TILLIDSREPRÆSENTANTENS VIRKSOMHED stk. 1.

*'Det er tillidsrepræsentantens pligt såvel over for sin organisation som over for regionen at gøre sit bedste for at fremme og vedligeholde rolige og gode arbejdsforhold. Tilsvarende pligt påhviler regionens ledelse og dennes repræsentanter.'*

Dansk Sygeplejeråd  
Kreds Midtjylland



5



## Udviklingsdag TR-kollegiet AUH

Relationer	Kommentarer
<p>Hvad skal kendetegne vores samarbejde, kommunikation, og lederskab af TR-kollegiet?</p> <p>Hvad skal TR og FTR gøre, for at det lykkes?</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prioriter at deltage i TR-møder</li> <li>- Respekt for at vi vil det samme men på forskellige måder</li> <li>- Arbejde i grupper med relevante TR'er</li> <li>- Loyalitet og sammenhold</li> <li>- Støtte op om aktivisme</li> <li>- Bindeled mellem TR og medlemmer</li> <li>- Fortsætte med at styrke relationen i TR-kollegiet</li> <li>- Relationen i TR-kollegiet skal bygge på:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tillid</li> <li>- Åbenhed</li> <li>- Rummelighed</li> <li>- Loyalitet</li> <li>- Respekt</li> <li>- Ansvarlighed</li> <li>- Psykologisk sikkerhed</li> <li>- God tone – gensidig</li> <li>- Opretholde 80/20-regel</li> <li>- Respekt for tidsrammer</li> <li>- Ordentlighed</li> </ul> </li> <li>- Realistisk dagsorden ift. vidensdeling</li> <li>- 100/4-reglen + emneopdeling</li> <li>- Mentorordning - lokale</li> <li>- Videndeling TR imellem</li> <li>- FTR=rollemodeller - dristighed - TR</li> <li>- FTR – tydelighed i ledelse</li> <li>- Politisk – FTR åbne diskussioner</li> <li>- Højt informationsniveau og relationsdannelse – FTR deltage i gruppearbejde</li> <li>- Visioner for TR-kollegiet</li> </ul>	



Indsatsområder	Kommentarer
<p>Hvilke konkrete indsatsområder er de vigtigste lige nu?</p> <p>Er der noget ift. rammerne, vi skal være opmærksomme på, for at det skal lykkes?</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fastholdelse og Rekruttering</li> <li>- Sætte den politiske dagsorden</li> <li>- Aktivering af medlemmerne</li> <li>- Arbejds miljøet</li> <li>- En sygeplejerske er ikke bare en sygeplejerske</li> <li>- Rammer/ fornødne tid – gruppedialog 100/4</li> <li>- At tale vores fag op – fagligheden</li> <li>- Covid-beredskab</li> <li>- Seniorordninger/-aftaler</li> <li>- Flytte politiske holdninger /-prioriteringer</li> <li>- Forbedre arbejdsvilkår</li> <li>- Løn - ligeløn</li> <li>- Introforløb</li> <li>- Valg</li> <li>- Øget info-indsats til medlemmerne</li> <li>- Sygeplejerskernes kerneopgave</li> <li>- Hvordan skaber TR værdi for arbejdspladsen og for samarbejdspartnere?</li> <li>- Koordinere TR-indsatsområder</li> <li>- Udarbejde Årshjul</li> <li>- Kompetenceudvikling for alle sygeplejersker</li> </ul>	



## Hvordan oplever jeg samarbejdet og ledelsen af TR-kollegiet lige nu?

Dansk Sygeplejeråd 

9	9	8
9	8	8. Trygt og udviklende
8	8	4 Der mangler psykologisk sikkerhed i rummet!



## Hvordan oplever jeg samarbejdet og ledelsen af TR-kollegiet lige nu?

Dansk Sygeplejeråd 

Ok	7	9 nærværende og professionelt
8	8 kompetent	8,
9Trygt og udviklende	Trygt og godt	7 Imødekommende men stort og derfor svært at komme ind i.



## Hvordan oplever jeg samarbejdet og ledelsen af TR-kollegiet lige nu?

Dansk Sygeplejeråd 

Rigtig godt	9 Tillidsvækkende, handlekraftig og synlig	8. Fin struktur
7	10, god støtte og sparring	9 - godt
8 - høj faglighed	8 Trygt og udviklende	8 Tillid



## Hvordan oplever jeg samarbejdet og ledelsen af TR-kollegiet lige nu?

Dansk Sygeplejeråd 

8, klar styring	Super godt	God ledelse
9 Meget relevante TR møder. Aktuelle og vedkommende emner	9 større psykologisk sikkerhed for ytrings frihed	Godt og konstruktivt
5 ønsker om at tale faget op frem for ned	8 Engagement og interesse	8 God opbakning og sparring ved problemer.



## Hvordan oplever jeg samarbejdet og ledelsen af TR-kollegiet lige nu?

Dansk Sygeplejeråd 


6 - fællesskabet er svært at komme ind i	8	8/10 God energi og god vidensdeling
7 ok	9. Trygt og plads til sparring.	8 Rigtig godt, men der er længere svartid på mail og sværere at komme igennem på telefon. Sikker på de har travl
5. Gode TR dage.	9 god energi	Godt og konstruktivt



## Hvordan oplever jeg samarbejdet og ledelsen af TR-kollegiet lige nu?

Dansk Sygeplejeråd 

9 fordi der hele tiden kommer nye og vi hele tiden udvikler os sammen

8. Vi skal øve os i 80/20, fordi vi er så mange. Men vi er glaaade for vores FTR 

6 rummeligheden er ikke altid tilstede. Kan opleves utrygt

8 Tonen er bedret og fællesskabet er styrket de sidste år - men at favne så stort et kollegie og holde det lige interessant for alle er en stor opgave

8 - god til at informere, så man føler sig klædt op

Interessant og udviklende - for det meste.

9 motivation

8 Er i god udvikling. Bedre sprog. Det er godt med mindre grupper med FTR. Der er psykologisk sikkerhed. Fortsæt af samme gade. Kunne blive bedre med overholdelse af tid og dagsorden.



### Spørgeskema

Hvor længe har du været TR? (hvis det er over flere gange så sammenlagt)

5,2 år

Hvor gammel er du?

25-35år  36-45år  46-55år  56-65år  Over65år

30 %

20 %

28 %

22 %

0 %

Hvorfor blev du TR?

---

---

---

Hvorfor er du stadig TR?

---

---

---

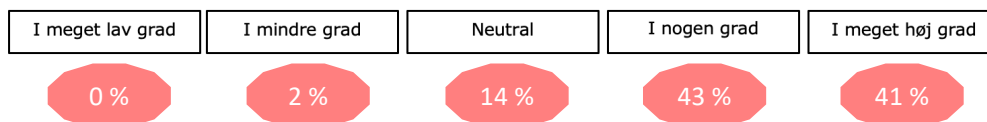
Forventer du at forsætte som TR de næste 4 år?

Ja  Nej

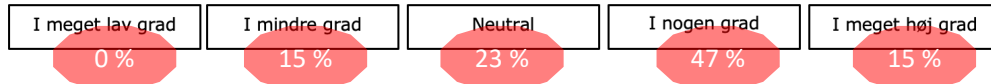
91 %

9 %

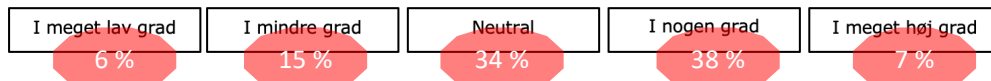
I hvor høj grad har fællesskab og TR-kollegaer betydning for at du er TR?



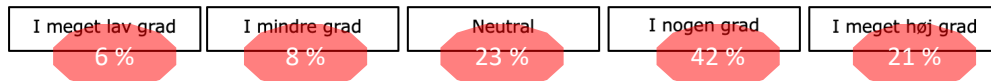
I hvor høj grad har DSRs værdigrundlag indflydelse på dit TR-hverv?



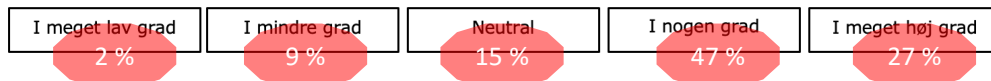
I hvor høj grad har AUHs værdier og grundfortælling betydning for dit TR-hverv?



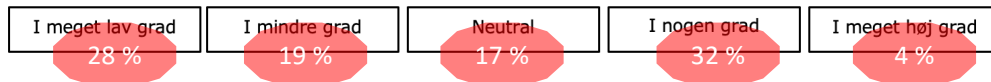
I hvor høj grad har det en betydning for dit TR-arbejde, at du får løn for at være TR?



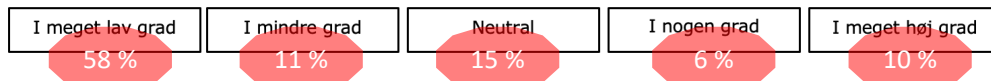
I hvor høj grad har ledelsen af TR-kollegiet betydning for at du er TR?



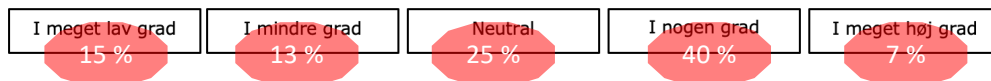
I hvor høj grad er der private faktorer, der har betydning for, at du er TR?



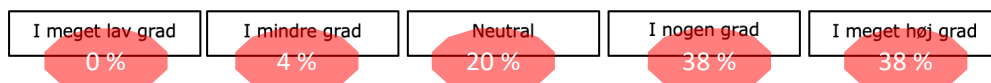
I hvor høj grad betyder jobsikkerheden noget for dit TR-hverv?



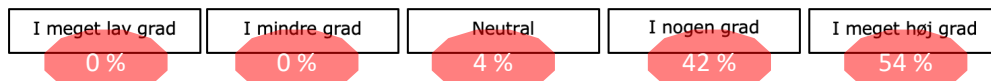
I hvilken grad betyder status som TR noget for dit hverv?



I hvilken grad betyder arbejdsmiljøet i TR-kollegiet noget for, at du er TR?

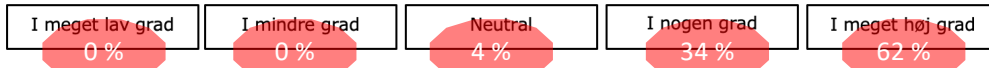


I hvilken grad har det at skabe resultater betydning for dig i dit hverv?

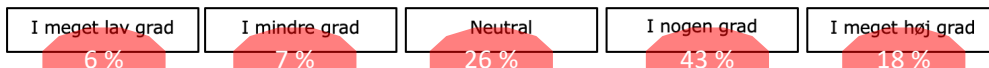




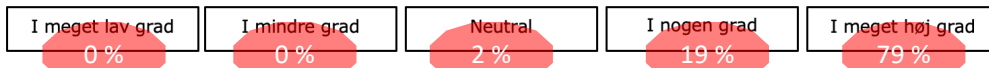
I hvilken grad betyder anerkendelse fra kollega, leder eller andre noget for dit TR-hverv?



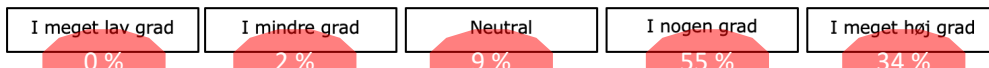
I hvilken grad har det betydning for dig, at det at være TR kan have indflydelse på din karriere?



I hvor høj en grad betyder det ansvar dine kollegaer har givet dig noget i din TR rolle?



I hvilken grad betyder din opgaveportefølje noget for motivationen i dit hverv?



Hvad er det bedste ved at være TR, og hvad motiverer dig til at forsætte?

---



---

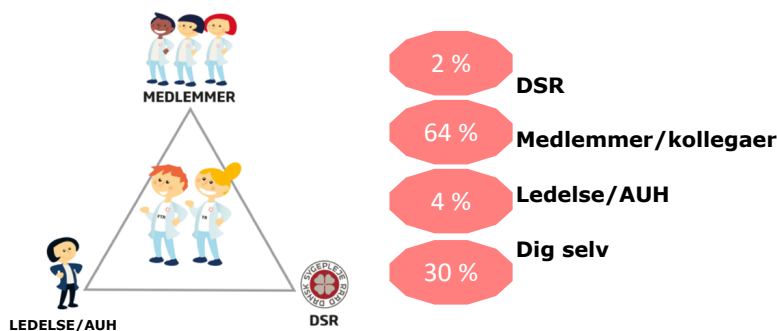
Hvad er det værste ved at være TR, og hvilken årsag vil være den mest sandsynlige for, at du ikke ønsker hvervet mere?

---



---

Kategoriser hvem af disse aktører du finder mest vigtige for din motivation, for at udøve interessevaretagelse som TR? Kategoriser fra 1-4



## Hvorfor blev du TR?

---

- Vi manglede er i afd. efter TR'en ikke ville mere. Jeg mente det ville være vigtigt med en der varetog medlemmernes interesse og var stemmen op i systemet. (selve arbejdet, ansvar)
- Fordi jeg gerne vil være talsperson for mine kollegaer og bindeled op til ledelsen – samt interesse for det fagpolitiske. (selve arbejdet, ansvar, relationer)
- Jeg synes det er spændende at få info og påvirke mit eget arbejdsmiljø. Hvis man vil brokke sig, må man også være aktiv i at løse problemstillingen. (selve arbejdet, ansvar relationer, arbejdsforhold)
- For at få indblik i regler (overenskomst) for at være talerør for kollegaerne, for at blive klogere☺ (vækst, relationer, ansvar)
- Ønsket øget indsigt i OK + arbejdstidsaftale + medindflydelse på beslutninger på kollegaers vegne. (vækst, ansvar, relationer)
- En kollega spurgte om det ikke var noget for mig, da de manglede en på afdelingen. (relationer)
- Lyst til at få større indblik i fagpolitik. Påvirkning af arb.miljø. Udfordringer fagpolitisk. (vækst, arbejdsforhold)
- For at give mig selv en udfordring og fordi jeg tænker jeg er en kollega som de andre på mit arbejde har tillid til. (vækst, relationer)
- Interessen for at kæmpe for bedre arbejdsvilkår -> lokalt og generelt indenfor vores fag. (arbejdsforhold, selve arbejdet, præstation)
- Jeg vil gerne have en tillidsfuld funktion i min afdeling. Gerne gå forrest. Springbræt til ledelse på sigt. (vækst, forfremmelse,status)
- Vores TR rejste, jeg var suppleant. Så det lå ligesom i kortene. Jeg har dog været det tidligere, og synes det er interessant at være lidt "bagved" beslutningerne. Altså vide lidt mere om de mellemregninger der altid er. (selve arbejdet, ansvar, vækst)

- Fordi jeg gerne vil sørge for de bedste vilkår for mine kollegaer + løntillæg. (selve arbejdet, relationer, løn, arbejdsforhold)
- Fordi jeg godt kan lide det kollegiale. At mine kollegaer trives. Jeg blev opfordret af flere til at stille op som TR. (relationer)
- Finder det fagpolitiske arbejde relevant. Vigtigt at give faget en stemme. (firmapolitik, ansvar, selve arbejdet)
- Indflydelse/relationer arbejde ift. kollegaer m.h.p. opnåelse af fælles faglige mål. Arbejds miljø. (arbejdsforhold, relationer, ansvar, præstation)
- For at bidrage til ordentlighed og gode forhold i især afdelingen. (firmapolitik, selve arbejdet, ansvar)
- Brænder for at gøre en forskel i forhold til indflydelse på arbejds miljø, fastholdelse og den politiske dagsorden. (firmapolitik, selve arbejdet, ansvar)
- Politisk interesse, vil bidrage til det gode arbejds miljø – vilkår, kæmpe for ligeløn. (arbejdsforhold, ansvar, præstation, firmapolitik)
- Fordi den "gamle" TR rejste. Kender flere der har været TR -lød som en spændende opgave. (vækst)
- Fordi jeg blev presset af den tidligere TR og kollegaer samt informeret om at jeg ville stige i løn. (løn, relationer)
- Jeg vil rigtig gerne kæmpe for gode rammer for medlemmerne og tale deres sag. Have indflydelse på den gode arbejdsplads. (relationer, ansvar, arbejdsforhold)
- For at varetage mine kollegaers interesse. (relationer)
- Vil gerne have medindflydelse på min arbejdsplads. Sikre mig arbejds miljøet. (ansvar, arbejdsforhold)
- Medindflydelse på lokale beslutninger i eget afsnit. Medindflydelse på kollegaernes arbejds miljø og arbejds vilkår. Samarbejdet med ledelse + ansvar for at skabe en god arbejdsplads. (ansvar, arbejdsforhold, selve arbejder, relationer)

- Fordi jeg ønsker at bidrage til at mine kollegaer får det bedst mulige arbejdsmiljø i de givne rammer. Ønsker at styrke samarbejdet medarbejder og leder imellem. (relationer, arbejdsforhold, ansvar)
- For at blive klogere på TR/DSR's arbejde. For at hjælpe kollegaer m. overenskomst/løn mm. (relationer, vækst)
- Jeg blev spurgt, om det kunne være en interessant rolle for mig at varetage, da der skulle vælges en ny TR på afdelingen. (forfremmelse)
- For at skabe bedre arbejdsvilkår for mine kollegaer. (arbejdsforhold, relationer, præstation)
- Fordi jeg ønskede at være en aktiv del af DSR. Pga. fællesskabet. En mulighed for at få uddannelse/viden både sundhedspolitisk og personligt. (firmapolitik, relationer, selve arbejdet, vækst)
- Fordi jeg søgte nye udfordringer og følte mig klar til mere ansvar. (vækst, ansvar, forfremmelse)
- Det var vist pga. der ikke var andre på daværende tidspunkt som ville være TR. (ansvar)
- Da jeg ønskede at skabe gode arbejdsforhold for mine kollegaer. En folk kunne komme til, og vil tage deres problemer/udsagn op. Og følte at jeg kunne være et godt bud, pga. kendskab til de fleste kollegaer. (relationer, arbejdsforhold)
- Jeg blev spurgt af kollegaer i første omgang, senere kom ønske om at påvirke og præge afsnittet og mine kollegaer. (relationer, ansvar)
- Interessen for det fagpolitiske arbejde. (firmapolitik)
- Der mangler et bindeled mellem medlemmer, ledelse og DSR. Jeg ønsker at skabe dette og derigennem bedre arbejdsmiljøet. (arbejdsforhold relationer, præstation)
- Blev opfordret af mange kollegaer + ledelsen (afd. spl.) (anerkendelse, forfremmelse, relationer)
- Afdelingen havde ikke TR da jeg blev ansat. Synes behovet var der. Havde overskud, så mulighed for indblik og indflydelse, samt personlig udvikling. (vækst, ansvar)

- Vigtigt for fagligheden, som sygeplejerske og stråleterapeut at kæmpe for bedre løn. At arbejde for gode arbejdsvilkår i afdelingen. (arbejdsforhold, løn)
- Vil gerne være med til at tale mine kollegaers sag. (relationer)
- For at gøre en indsats for mit afsnit, da vi blev glemt i det store billede. (ansvar)
- For at have en stemme til at kunne gøre en forskel både for min afdeling og for faget. (arbejdsforhold, ansvar)
- Fordi jeg blev prikket på skulderen af flere der tænkte jeg ville være god til det. Ikke min første indskydelse selv. (relationer)
- Jeg var suppleant i 6 år og så stoppede min TR og jeg overtog.
- Til at kunne informere mine kollegaer. (relationer)
- Fordi at jeg gerne ville gøre en forskel for mine kollegaer og tydeliggøre deres rettigheder. (relationer, ansvar)
- Opfordret til suppl-, inspireret af tidligere TR, motiveret af FTR v. start. (selve arbejdet, relationer)
- Brænder for sygeplejerskers rettigheder. Det politiske aspekt og kan lide at forhandle, engagere mig, at dygtiggøre mig. (selve arbejdet, vækst)
- Ville gerne have forandring, medbestemmelse. Tidligere TR var ikke synlig. (ansvar)
- Ville gerne have indflydelse på arbejdet i afd. /LMU. (ansvar)
- Jeg vil gerne være med til at sikre et godt arbejdsmiljø. (ansvar, arbejdsforhold)
- Startede som Amir og interesse for organisationer, men vigtigst – Det lokale arbejdsmiljø, arbejdstids regler, indflydelse. (arbejdsforhold, ansvar)
- Ønsket om/lysten til at få indflydelse flere steder og talerør for kollegaer. Præge arbejdsvilkår/arbejdsmiljø. Man får noget at skulle sige, der er en anden magt/lov til at sige noget, men det er også en post der giver nogle slag over næsen. Ulempe: man kan godt føle sig

lidt alene, ting man står i/ikke kan dele, eller fx mennesker i mellem leder og medarbejdere. Sparring med andre TR/FTR SINDSYGT VIGTIGT. (ansvar, arbejdsforhold, selve arbejdet, relationer)

- En interesse for at arbejde m. sygeplejen på en anden måde. (selve arbejdet)

## Hvorfor er du stadig TR?

---

- Jeg synes stadig det er vigtigt at varetage medlemmernes interesse, og være stemmen op i systemet. (selve arbejdet, relationer, ansvar)
- Fordi jeg ikke tænker jeg er klar til at slippe funktionen. Jeg føler mig drevet af opgaven, min personlige udvikling og kollegaerne. (selve arbejdet, vækst, relationer)
- Jeg synes det er spændende at få info og påvirke mit eget arbejdsmiljø. Hvis man vil brokke sig, må man også være aktiv i at læse problemstillingen. Det er desværre skræmmende hvor lidt tingene flytter sig. (vækst, arbejdsforhold, ansvar)
- "Fordi" jeg er valgt for 4 år. Fordi jeg føler mig ny endnu, hele tiden nyt at lære. (vækst)
- Ønsker stadig medindflydelse + mulighed for at hjælpe kollegaer i fht. OK/arbejdsaftale. (relationer, ansvar)
- Jeg elsker det. Det er dejligt at hjælpe sine kollegaer. Du får masser af ny viden. Tit ved jeg mere end min leder. Jeg elsker at bliver klogere på hvordan tingene hænger sammen, hvordan organisationen hænger sammen med HMU, LMU osv. (relationer, vækst, ansvar, selve arbejdet)
- Jeg er først ved at finde "min vej" som TR.
- Jeg kan lide fællesskabet med de andre TR'ere i mit afsnit, jeg kan lide at være med i ansættelses udvalg, og i MED-udvalg. (relationer, selvearbejdet)
- Interessen for at kæmpe for bedre arbejdsvilkår -> lokalt og generelt indenfor vores fag. (arbejdsforhold, ansvar)
- Fordi jeg kan lide det. Men nu er jeg jo på valg igen – så må vi se.
- Fordi det giver mig at organiseret billede af organisationen og gode rammer for at sikre de bedste vilkår for mine kollegaer. (relationer, ansvar)

- Fordi jeg trives ved at have en stemme inde i afsnittet, MED-udvalget og ind i DSR. (ansvar)
- Jeg synes at arbejdet er spændende og jeg kan være med til at gøre en forskel for mine kollegaer, håber jeg 😊 (relationer, ansvar)
- Giver energi og får god opbakning af kollegaer. TRIO samarbejde. (vækst, anerkendelse, selve arbejdet)
- For at bidrage til ordentlighed og gode forhold i især afdelingen + for at hjælpe ledelse til ordentlig ledelse. (firmapolitik, arbejdsforhold, ledelse, ansvar)
- Har været det kort.
- Politisk interesse, vil bidrage til det gode arbejdsmiljø – vilkår, kæmpe for ligeløn, tage ansvar for vores fag. (arbejdsforhold, ansvar)
- Spændende at fordybe sig i fagpolitik. Et fedt afbræk i en travl hverdag. TR har gode tilbud om kurser osv. (vækst)
- Fordi jeg er blevet bidt af det. Jeg elsker at vide, hvad der sker rundt i huset samt sidde i LMU. Det er privilegeret at være min kollegaers stemme. (selve arbejdet, relationer, ansvar)
- Fordi det stadig er et meget nærværende og vigtigt arbejde. (selve arbejdet)
- Fordi det er spændende og udfordrende. Og lærerigt. (vækst)
- Er lige begyndt.
- Fingeren på pulsen, med på politiske dilemmaer, medindflydelse på min sygeplejerske rolle, medindflydelse på ordentlighed. (ansvar)
- Er suppleant for fraværende kollega.
- En god måde at udvikle mig på som sygeplejerske samt få viden og indsigt i forskellige områder. (vækst)
- Have indflydelse på beslutninger, der påvirker mine kollegaer + mig selv. (relationer, arbejdsforhold, ansvar)
- Jeg ønsker fortsat at være en aktiv del af DSR-fællesskabet. Både i TR-kollegiet og som "den, der er den" på min arbejdsplads. (ansvar)



- Efter 4 mdr. synes jeg stadig det er spændende.
- Giver glæde at være med til at skabe en god arbejdsplads, spændende at være med til at tage mange beslutninger, gøre en forskel.  
(arbejdsforhold, ansvar)
- Jeg synes at jeg har noget at bidrage med ind i gruppen. Forsøge at få mine kollegaer til at se det store billede. (ansvar, relationer, firmapolitik)
- Interessen for det fagpolitiske arbejde er kun blevet større☺  
(firmapolitik)
- Der er vigtige opgaver at løse for at sikre medlemmernes udvikling, arbejdsvilkår og tale deres politiske budskaber. (arbejdsforhold, ansvar)
- Det har fanget mig, og jeg synes det er spændende at have indflydelse i fx LMU og TRIO samarbejdet. Elsker at blive taget med på råd ift. beslutninger. (ansvar, selve arbejdet)
- Det er et stort område og en funktion med mange opgaver. Synes først jeg nu er ved at finde min plads i det, og har derfor lyst til flere år, hvis jeg kan udvikle mig i opgaven. (selve arbejdet, vækst)
- Er ikke færdig med at arbejde med løntillæg for stråleterapeutuddannelsen. (løn)
- Spændende udfordrende, kan mærke jeg kan gøre en kæmpe forskel.  
(præstation, vækst)
- Indflydelse er sjovt. Gør afd. til en bedre arbejdsplads.  
(arbejdsforhold, ansvar)
- Jeg synes det er spændende, og jeg håbet at kunne gøre en forskel for medlemmerne i mit afsnit. (ansvar)
- Det er vigtigt at sygeplejerske har en stemme i afd. og afd. LMU.  
(ansvar)
- Fordi jeg synes det er et spændende og givende arbejde, som giver mig indflydelse og større indsigt i afdelingen og organisationen.  
(vækst, ansvar)

- Motiveret af FTR og lokale TR 'er i afdelingen. Spændende samarbejder. (relationer)
- Det lever op til mine forventninger. Jeg får et indblik i AUH + politikken bag mit arbejde, og det øger min arbejdsglæde. (vækst)
- Ville gerne have forandring, medbestemmelse. Tidligere TR var ikke synlig. (ansvar, præstation, status)
- Kan godt lide arbejdet som TR i afdelingen /TRIO / LMU.
- Jeg vil gerne være med til at sikre et godt arbejdsmiljø. (arbejdsforhold)
- Brænder stadig for det bedste vilkår i afd. enkelte person/afd./socialt. arb.sammensætning m. indflydelse patientpleje, og meget inspiration udefra. Betyder også noget for egen arb tid. (arbejdsforhold, private faktorer, ansvar)
- Selvom det virkelig kan være svært og op ad bakke nogle gange, så har man en magt/indflydelse som er fedt at have, men med en anden tilgang/syn på nogle ting. Tilegner sig viden – kan altid lære mere. (ansvar, vækst)
- Får stor viden om, hvad der foregår på sygehuset, vidensdeling med andre TR. (vækst)

## Hvad er det bedste ved at være TR, og hvad motiverer dig til at fortsætte?

---

- Med i de politiske diskussioner og følelsen af at gøre en forskel for det enkelte medlem. (selve arbejdet, ansvar, præstation, relationer)
- Arbejdet med mine medlemmer, de tilfredse resultater og generelt spændende problemstillinger man arbejder med. (relationer, præstationer, selve arbejdet)
- At kunne gøre en forskel for mine kollegaer og værne om det gode arbejdsmiljø. (relationer, præstation, selve arbejdet)
- Den viden og det samarbejde jeg opnår i rollen som TR. At kollegaerne bakker mig op. (vækst, relationer, anerkendelse)
- Muligheder for at bringe "retfærdighed" – ordentlighed i spil – Jeg kan gøre en forskel med min og Jeres viden. (firmapolitik, selve arbejdet, præstation)
- Det bedste er at kunne hjælpe mine kollegaer. Anerkendelsen fra mine kollegaer gør at jeg har lyst til at fortsætte. (relationer, anerkendelse)
- At få indblik i arb. miljø, fagpolitik, fællesskab, at høre og reflektere sammen og uddannelse. (vækst)
- Jeg kan lide fællesskabet med de andre TR'ere i mit afsnit, jeg kan lide at være med i ansættelses udvalg, og i MED-udvalg. (relationer, selve arbejdet, ansvar)
- Opdateret viden. Baggrundsviden, udvikling af kompetencer, samarbejde på tværs, netværksdannelse, fællesskab, være dagsordenssættende. (vækst, relationer, ansvar)
- At man er mellemed. Ansvaret. Loyaliteten til ledelsen samtidig med at jeg er mine kollegaers TR. (ansvar, relationer, status, ledelse)

- At stå mellem ledelse og medarbejders ønsker, og få det til at gå op så alle kan være i det. Det er sjovt. (ledelse, relationer, præstation, arbejdsforhold)
- At kunne sikre mine kollegaers vilkår og være den, der sørger for at tingene bliver gjort ordentligt. (personalepolitik, relationer, ansvar)
- Den viden jeg får ind i afsnittet/afdelingen og muligheden for at ændre/have indflydelse. (vækst, præstation, ansvar)
- At jeg kan være med til at gøre en forskel for mine kollegaer. At jeg kan gøre noget for det fag jeg brænder for. (relationer, ansvar, selve arbejdet, præstation, arbejdsforhold)
- At det lykkes at sætte faglighed og rettigheder i centrum. (selve arbejdet, personalepolitik, præstation)
- Muligheder for at sætte ordentlighed på dagsordenen. Mine kollegaers opbakning i hvervet. (personalepolitik, relationer, anerkendelse)
- Medindflydelse, ansvar, vidensdeling, fællesskab, personlig udvikling og alle herover er med til at motivere. (præstation, ansvar vækst, relationer)
- At vi gennem debat i TR-kollegiet vedtager ting der har betydning ift. Ligeløn, tale faget op, rekruttering. (selve arbejdet, ansvar, personalepolitik, arbejdsforhold)
- Meget inspirerende møder i TR-kollegiet. Fagpolitik er helt nyt for mig – det er meget spændende. (vækst, firmapolitik)
- Karrieremulighederne i DSR, bedre forholdene i egen afdeling. (vækst, forfremmelse, præstation)
- At kunne skabe resultater der bedre den enkelte og fællesskabets rammer, vilkår, arbejdsmiljø. At deltage i den politiske debat i dagligdagen. (præstation, personalepolitik, selve arbejdet, arbejdsforhold)
- Læring og udvikling (bl.a. i TR-kollegiet) (vækst)

- Er lige startet, men ser frem til arbejdet med at få medindflydelse på arbejdet samt øge arbejdsmiljøet. (ansvar, personalepolitik, selve arbejdet, arbejdsforhold)
- Tværfagligt samarbejde leder, AMIR, TR, medudvalg. Medindflydelse vigtige beslutninger i eget afsnit, medindflydelse beslutninger AUH, ordentligt vilkår, anerkendelse for mit TR-arbejde og de nødvendige rammer. (selve arbejdet, personalepolitik, ansvar, anerkendelse, arbejdsforhold)
- At jeg kan hjælpe og støtte kollegaer, og at de ved at der hjælp at trække på, sparre med. (relationer)
- Medinddragelse på afdelingen både i forhold til ledelsen. Dagene i TR-kollegiet, samt det netværk jeg har fået derigennem. (relationer)
- At kunne være med til at kæmpe for gode arbejdsforhold/vilkår. Sidde med i LMU samt ansættelsesudvalg. (arbejdsforhold, selve arbejdet, præstation)
- Jeg kan godt lide at komme ud i "helikopter" perspektivet både på TR-møde, generalforsamlinger, på TR-udd mm. Det betyder meget for mig at kunne gøre en forskel for kollegaer og byde ind med viden og støtte. (relationer, vækst, anerkendelse, ansvar)
- At have mulighed for at hjælpe kollegaer, og at have en smule indflydelse på sin arbejdsplads. (relationer, ansvar)
- Spændende opgaver, medindflydelse. (selve arbejdet, ansvar)
- Læring ud over kærneopgaver. Møde med andre TR lokalt og nationalt. TR-rollen giver et større overblik til at træffe beslutninger. (vækst, relationer, præstation, ansvar)
- Det bedste er den personlige/fagpolitiske og erfaringsmæssige udvikling gennem kurser, møder mm. Jeg fortsætter fordi jeg fortsat mærker udvikling. (vækst)
- Det bedste ved mit arbejde er muligheden for at have indflydelse på områder der styrker/forbedre forhold for kollegaer og fremtidens sygeplejersker. (ansvar, selve arbejdet)

- Opbakning fra kollegaerne, frontfigur til ledelsen, hjælpe ved sygefraværssamtaler, stor indflydelse på beslutninger i afsnittet og på afdelingen. (Anerkendelse, relationer, selve arbejdet, ansvar)
- Indflydelse og samarbejde med ledelsen, være med til at skabe gode rammer i vores afdeling. Personlig udvikling gennem politisk indblik, TR-møder, kurser. (ansvar, relationer, selve arbejdet, vækst)
- Det er sjovt at få resultater skabt i egen afdeling. Dejligt at få baggrundsviden fra hele AUH, skaber sammenhæng. (præstation, vækst)
- Indflydelse, fællesskab, vidensbank. (ansvar, relationer, vækst)
- Flere arbejdsopgaver udover plejen. Det er sjovt med et større netværk på AUH. Indflydelse. (selve arbejdet, relationer, ansvar)
- Det bedste er at få indsigt i faget. Kunne gøre en forskel ved at dele ud af viden. (vækst, ansvar, relationer)
- Bidrage til kollegaernes løn og arbejdsvilkår til det gode. (selve arbejdet, arbejdsforhold, ansvar)
- TR-kollegaer, indflydelse, indsigt, udvikling af mig selv. (relationer, ansvar, vækst)
- Meget afvekslende at være TR og de opgaver som følger med. Motivation er klart mine kollegaer – forbedre arbejdet og oplyse dem. (relationer, selve arbejdet, arbejdsforhold)
- At jeg er informeret, opdateret og får en uddannelse. At jeg kan hjælpe sygeplejerskerne på min afd. (vækst, ansvar)
- Samarbejdet med ledelsen, kollegaerne, det at kunne gøre forskel/gøre noget godt. (relationer, ansvar)
- At jeg har indflydelse, arbejdet i TRIO, LMU, TR-kollegiet. (ansvar, selve arbejdet, relationer)
- At jeg er med til at sætte fokus på arbejdsmiljøet og har indflydelse på det. (arbejdsforhold, ansvar)
- Indflydelse, udvikling og fællesskab. (ansvar, vækst, relationer)

- Indflydelse og indsigt i mange ting, hjælpe kollegaer, råde/vejlede dem. Talerør i LMU og overfor leder, når ting ikke er OK. (ansvar, vækst, arbejdsforhold, relationer, selve arbejdet)
- Har mere indflydelse i ens afdeling, ansvar over for kollegaer, får viden, eget råderum. (ansvar, relationer, vækst)

Hvad er det værste ved at være TR, og hvilken årsag vil være den mest sandsynlige for, at du ikke ønsker hvervet mere?

---

- Miskredit fra ledelsen og medarbejderne. (relationer, ledelse)
- At det kan være svært at ændre tingene/systemet. (arbejdsforhold)
- Personsager hvor jeg egentlig er enig med ledelsen, man skal varetage medlemmets rettigheder selvom det ikke er rimeligt. (personalepolitik, relationer)
- Miste kollegaernes opbakning. Hvis jeg ikke kan stå inde for det der kommer fra DSR. Det sværeste er at være bisidder – tvivl på om jeg lykkes, når det får skidt udfald for medlemmet. (relationer, firmapolitik)
- Mangel på tid til hvervet i hverdagen! (arbejdsforhold)
- At skulle deltage i de svære samtaler, som fx sygefraværssamtaler. Hvis jeg ikke har mine kollegaers opbakning og en leder som jeg ikke "kan" med, så vil jeg stoppe. (relationer, anerkendelse, ledelse, relationer.)
- Hvis man som privatperson oplever holdnings interessekonflikt ift. "TR-rollen" eller DSR-holdning. (firmapolitik)
- Jeg er ikke til det politiske og kampen for en bedre løn (dermed ikke sagt at jeg ikke syntes det er vigtigt). Jeg er ikke altid enig med central DSR, og har svært ved at stå på mål for deres strategi – eller mangel på samme. (firmapolitik)
- Kollegaers brok kultur og kollegaers manglende 'tage del i ansvaret for...'. (relationer, ansvar)
- Bøvl. Skæld ud. Skraldespands-sted for brok. (relationer)
- At mine kollegaer ikke er tilfredse med mit arbejde. (relationer)



- Aktivismen og at man regner med, at man som TR går forrest ift. At råbe politikkerne op. (selve arbejdet, firmapolitik)
- Arbejdstidsplanen – hader spørgsmål til det!! (selve arbejdet)
- Tiden og det tager lang til at komme ind i. (arbejdsforhold, præstation)
- Andres problemer imellem at skelne imellem person og funktionens opgaver. (relationer, firmapolitik)
- Skærpet loyalitets pligt overfor ledelse, når man er uenig i beslutninger der skal meldes fælles ud. (firmapolitik)
- Dårlig forplejning – meget irriterende! (arbejdsforhold)
- Hvis tonen i ex LMU bliver for hård eller ubehageligt samarbejde med ledelse. (arbejdsforhold, ledelse)
- At det er svært at motivere medlemmerne. At jeg skal stå på mål for DSR. (firmapolitik, relationer)
- Hvis jeg ikke medinddrages i relevante beslutninger, debatter. Hvis mine rammer forringes – så det ikke lykkes. Hvis jeg har/får dårlige ledere i afdelingen. (ansvar, arbejdsforhold, ledelse, præstation)
- Til tider samarbejdet med ledelsen (i afdelingen) grundet uenigheder/magtbalance/forventninger fra ledelsen. (ledelse, status)
- Ikke opdaget noget endnu.
- Hvis jeg udelukkes fra vigtige beslutninger i eget afsnit som har indflydelse på medlemmernes arbejdsvilkår og arbejdsmiljø. Hvis det nedprioriteres jeg kan deltage i TR-kollegiet. (ansvar, arbejdsforhold)
- Samarbejdet med min ledelse, der bl.a. virker usikker/ bange for at jeg går bag hendes ryg til TR-kollegiet. (ledelse)
- Det store ansvar samt følelsen af, at man sommetider ikke "slår til". (ansvar)
- Dårligt samarbejde i kollegiet kunne få mig til at stoppe, manglende lydhørhed fra FTR'er. (relationer, arbejdsforhold, ledelse)
- Det værste er, at man kan blive demotiveret ift., hvad der kan lade sig gøre at ændre/fx løn. (præstation)

- At jeg ikke kan leve på til mine kollegaers forventninger. (relationer)
- Hvis jeg fornemmer eller bliver klog på, at der opstår en mistillid fra mine kollegaer. (relationer, anerkendelse)
- Folk ikke synes om mit arbejde som TR. (anerkendelse)
- Man kæmper mod et system med mangelfulde resurser og mange krav. Kan føles endeløs. (præstationer, arbejdsforhold)
- Det værste er, når jeg føler mig utilstrækkelig ift. Opgaver givet af kollegaer. Hvis min arbejdstid ikke tillader at jeg løser TR opgaver, stopper jeg. (arbejdsforhold, relationer)
- Det kan være ensomt. Kræver periodevis brede skuldre. Svært at tale en sag man tænker ikke er relevant. (arbejdsforhold, ansvar, firmapolitik)
- Der er ikke nok tid, fritiden inddrages, kommer ind på fridage til sygefraværssamtaler. Det er svært at huske alle arbejdstidsreglerne! (arbejdsforhold, selve arbejdet, præstation)
- "Arbejdsbyrden" er meget svingende. (arbejdsforhold)
- At medlemmer melder sig ud. Når kollegaer ikke er engagerede. Årsag til at jeg stopper, er min alder. Jeg må være mere ved apparaterne for at opretholde strålebehandlingskompetencer i forhold til seniorlivet på min arbejdsplads. (præstation, relationer)
- Har stået på øretævernes holdeplads. (relationer, ansvar)
- Kan være klemt mellem kollegaer og ledelse. Ingen tillid fra kollegaer og ledelse. (relationer, ledelse)
- Presset fra kollegaer der forventer, at jeg kan svare på alt! (præstation, relationer)
- At man er en lus mellem to negle (leder + kollegaer). (relationer, ledelse)
- Folk der forventer, at man kan svare på alting uden selv først at undersøge. Dette ville også være årsagen til fravalg af TR-erhverv. (arbejdsforhold, relationer)

- (Når/) Hvis der kommer dårlig stemning mod mig som person fordi det kan være svært at skelne; person/rolle. (arbejdsforhold, relationer)
- Forvarer DSR, når man/hvis man er uenig. (firmapolitik)
- At jeg er "på" hele tiden -bliver spurgt om alt muligt, men ikke mindst at skulle stå på mål for brok og beklagelse, ikke mindst over DSR. (arbejdsforhold, firmapolitik, præstation)
- Hvis det ikke bliver prioriteret i afdelingen, således at der ikke er tid til TR-arbejde. (arbejdsforhold)
- Mistillid blandt kollegaer til mig. For store konflikter i at være TR i forhold til ikke medlemmer – og det at være alm. Kollega (at de bliver sure/trætte af mig som "mig selv"). (relationer)
- Man føler sig alene i afdelingen. Ens leder agerer overfor TR/leder ikke medlem – det skinner igennem. (relationer, ledelse)
- Får ikke nok tid, føler det er et ekstra pres, bl.a. andre arbejdsopgaver, svært at balancere med koordinator funktion. (arbejdsforhold)
- Det er svært når medlemmerne er kritiske overfor DSR og vil melde sig ud og man skal tage den diskussion. (firmapolitik, relationer)

### Hvad motiverer jer til at være TR og handle:

P: **Motivationen** er, at jeg kan godt lide at være der, hvor jeg får nogle **informationer**, som man kan handle på, og så her jeg også den holdning, at hvis man vil brokke sig, må man også tage action og handle.

Det mest handlekraftige fællesskab jeg har oplevet var, da J (tidligere FTR) ringede og sagde, at det er nu, hvis I vil gøre noget ved den organisering af OP-området, og så handlede vi. Der rykkede vi sammen, fordi det gav **mening**, men hold kæft, hvor havde jeg ondt i maven, og det havde jeg længe, fordi vi gjorde noget, vi normalt ikke gør.

H: Det der motiverer mig, og som gør, at jeg synes, det er sjovt ved at være TR, er det skisma mellem at **vide noget**, og få **ledelsen** til at forstå, at **medarbejderne** synes noget er en dårlig idé og få **medarbejderne** til at forstå, hvorfor **ledelsen** synes, det er en god idé. Det der med at være bindeled og få det hele til at gå op i en højere enhed, så alle kan være i det, så synes jeg det er sjovt.

A: Jeg kan også mærke at sån det **fagpolitiske altid har interesseret** mig, og det bliver ikke mindre, jo længere man kommer ind i TR-arbejdet – det er skide spændende

V: Hvad skal der til for at I har lyst til at handle og gøre mere?

P: For mig vil det være **tid**, altså fordi når I som FTR efterspørger noget hos os, så har jeg bare ikke tid, så skal **jeg tage tiden ud af min fritid**, og det kan jeg godt ind imellem men jeg kan ikke hele tiden, jeg er jo ikke frikøbt til noget. Når jeg er på arbejde, **så drifter jeg**, så jeg læser også mest mails i min fritid, det er også fair nok. Så **tid** er en faktor som er vigtig på en eller anden måde.

H: Det er også **tid** til at mødes og få nogle gode idéer, for **vi drifter** også meget oppe ved os. Det er at man går på arbejde og så bum bum bum, så går man hjem igen. Man skal jo også for at det bliver rigtig godt få snakket sammen. Det er altså lidt **tidskrævende**.

A: **Man skal finde nogle ligesindede** for man skal jo **brænde for det**, men man har også brug for at arbejde sammen, så når man ikke lige har muligheden og kan selv, så har man jo brug for der er nogen der kan tage over og supplere. Det der med at skulle gøre det hele selv, det er enormt hårdt

P: **Vi får en styrke i nogen af de fællesskaber**, vi kan lave her på AUH, altså efter vi er blevet splittet op i mindre afdelinger, det at man har nogle andre tillidsrepræsentanter, der er lidt tættere på en, gør at man har lidt mere tillid og mod til at gøre noget. Det er vigtigt vi kan **finde nogle fælles hamler** at slå på og gå sammen til oversygeplejerskerne og få italesat, at det er det her, der er på spil, men det er vigtigt med **erfaringsudvekslingen**, så er det godt nok lidt i det nære. **Det nære har bare en større betydning og giver mere mening. Det skal give mening at nogen ved hvad ens problem betyder.** Så kan man sige, at i de store fagpolitiske spørgsmål, så er det ligegyldigt, hvilken side af huset du kommer fra, men i **det nære**, det der skal få arbejdsdagen til at hænge sammen, **der giver det mest mening**, at det er nogen, der forstår den kontekst, man arbejder i.

### Centrale pointer

Motiveres af: læring, viden, kompetenceudvikling, interesse, ligesindede, samme faglige interesser, det nære, det skal give mening, kollegaer

Barrierer: tid, mangel på mening,

### Hvad forstår I ved handlekraftige fællesskaber?

P: Fællesskaberne kan være flere forskellige alt efter, hvad opgaven består i. Hvis det handler om ligeløn, er det ligegyldigt, om man er på en OP, eller man er på en medicinsk afdeling, for så er det den samme agenda, men hvis det handler om arbejdstidsaftalen, så er det rart, hvis det er nogen, der kender til det selv.

A: Jeg synes faktisk, det er et skide svært ord at arbejde med, jeg synes, det er et svært begreb og sån få ind. Jeg føler det sån lidt endnu en floskel, vi skal forholde os til. Men jeg kan godt se, der er muligheder, og I prøver jo også at finde nogle grupperinger, der giver mening.

H: Jeg sidder også og tænker, at vi har jo også lidt i vores afdeling, hvor vi har tre operationsgange, hvor Mie, Mie og jeg er tillidsrepræsentanter, og vi kan jo godt lave noget på tværs, der er handlekraftigt om ens vagter, men der også nogle steder, hvor vi er forskellige. Det er lidt sjovt for nogle emner, kan være vi være handlekraftige omkring og fællesskabet giver mening, og så er nogle gange, man skal dele sig. Vi ser det især i vores TR-kollegie, hvor for eksempel FEA – det splitter os fuldstændigt i atomer, for det handler jo om, det giver mening alt efter, hvor vi er henne. Der er også mange ting vi sagtens kan blive enige om, men det kan være en svær størrelse, det handlekraftige fællesskab. Man skal være meget aktiv omkring det.

V: Hvornår er det nemmest at være handlekraftig.

P: Det der er tættere, er lettere uden tvivl. Hvis man skal have nogen med fra egen afdeling, så er det nemmest, hvis det handler om ens egen vagtplan end vagtplanen på OP. De der rådighedsvagter, som vi ikke har nogen af. Så der er ingen tvivl om at nærhedsprincippet betyder meget. Som jeg sagde før, så skal man finde nogen med samme interesser, fordi man kan godt brænde for noget, man ikke arbejder med, men det er da lidt nemmere, når man arbejder med det, og det er en del af ens hverdag.

V: Hvad skal der til for at få de handlekraftige fællesskaber?

A: Det handler om, at det skal give mening

H: Enig

P: Som jeg har sagt, så er det nemmest, når lokummet brænder og man bliver nød til det bare at gøre noget, man skal have tændt en ild.

V: Hvordan gør man det?

Griner

A: Det ved jeg sgu ik rigtigt, meen det kommer måske

### Centrale pointer

Handlekraftige fællesskaber skal: være relevante, give mening, være tæt på hverdagen og der skal være noget på spil

Barrierer for handlekraftige fællesskaber: et uhåndterbart begreb, når fællesskabet blive for stort, når fællesskabet er uenige

### Hvordan ser I på jobsikkerhed og MED-beskyttelse – har det en betydning for at gøre noget?

P: Jeg har kun tænkt på det en gang, og det var da vi satte ild under ledelsen på AUH, ved at sige, der var noget helt galt med deres organisering af OP-området, da de samlede alle OP'erne, der tænkte jeg, OK det kan aldrig gå helt galt, de kan ikke fyre mig, så på det

tidspunkt, havde det en betydning for at gøre noget, men det er den eneste gang, jeg har været derude, hvor jeg har tænkt, at nu kan jeg rent faktisk sætte min stilling på spil, og i og med jeg gør det her, og der ikke er andre sygehuse i Aarhusområdet, så skal jeg jo til Randers, og jeg ved godt, det er at sætte det på spidsen, men det var dem eller mig, jeg kunne ikke blive ved med at være i det, og være under en ledelse, der i den grad ikke ville samarbejde med os. Der var jeg jo sikret. De kunne ikke bare fyre mig, men det er den eneste gang, jeg har tænkt på det, for jeg tror **de fleste sygeplejersker, føler sig ret sikre i deres job, det tror jeg ikke, der er nogen, der tænker på eller føler sig jobusikre.**

A: **Jeg ser det som lidt af et levn.** Jeg kan godt se, at i gammel tid skulle man rette ind og holde kæft, og dem der sagde fagforening risikerede at blive fyret, sådan har jeg egentlig mest tænkt det, men jeg kan sagtens følge dig P. Det der med, at hvis man virkelig skal ud i noget, men der har jeg ikke stået på noget tidspunkt og følt jeg satte min stilling i klaskenhøjde, men jeg kan sagtens se, det der med, at det kan blive aktuelt, og det har det været nogle steder. Men det har aldrig været en motivation til at søge stillingen.

P: Bare for at give et eksempel, så har beskyttelsen også en pris, for eksempel skal vi jo også skabe rolige og ordentlige arbejdsforhold. Hvis der på noget tidspunkt skal være noget coronaberedskab på det her sygehus, så bliver jeg nød til at nedlægge hvervet som TR, for så vil jeg ikke skabe ro, og det er fordi, jeg har givet alt muligt udtryk for, at den måde den øverste ledelse har håndteret det på, er under al kritik. Jeg må jo ikke opdigne til opstandelse og uro.

#### **Centrale pointer**

MED-beskyttelse har ingen betydning for motivationen til at handle, sygeplejersker er relativt jobsikre.

#### **Hvorfor tror I at løn har en betydning for, at man er TR?**

A: For mig kan det godt have lidt betydning for at **jeg bruger min fritid** til at tjekke mails, og jeg bruger mange af mine pauser på at tjekke mails og hjælpe folk med noget, eller jeg har ekstra opgaver og er lidt mere presset i min hverdag, end nogle af mine andre kollegaer, derfor synes jeg, det er OK, jeg får lidt penge for det, men det har ingen betydning for, at jeg vil være TR. Jeg føler retfærdighed og tilfredshed ved, at jeg får lidt for også at bruge min fritid.

H: **Jeg lægger rigtig mange gratis** timer, og det forventes, at jeg deltager i arrangementer i min fritid, så derfor synes jeg det er fair nok, der følger lidt med.

P: **Det er ikke pengene der har gjort, at jeg har gjort det, men jeg synes det er retfærdigt nok.** Jeg kan jo heller ikke tage andre funktioner og så fordi det er også os, der går ind og tager nogle rigtig ubehagelige snakke med ledelsen, og **det er vel også fair nok**, når man er valgt, at der er en form for **kompensation** i det, for det er ikke altid særlig sjovt.

V: Hvis I ikke fik løn for det, ville der være nogen af jer der så ikke ville påtage jer opgaven?

P: Nej

A: Nej, men jeg ville insistere på at få lidt mere tid

H: Nej, det tror jeg ikke

V: Hvorfor?

H: Fordi det er spændende.

A: Og **man får så mange andre ting** med sig, som man ikke kan få andre steder

P: Jeg har været TR så mange år, så jeg kan nok ikke rigtigt undvære det mere, og jeg føler jeg gør en forskel, og jeg har noget at byde på, og når vi nu taler om løn, så er jeg heller ikke færdig med at kæmpe for ligeløn bum.

A: Og hvis jeg ikke var den, ville der ikke være andre, der gjorde det, sådan er det bare

#### Centrale pointer

Løn opleves som en retfærdig gode, som en compensation.

Løn har ingen betydning for, om man er TR, man drives af selvudvikling, at gøre en forskel og ansvar.

#### Hvor er det vigtigst, I får anerkendelse fra, for at føle jer motiveret?

H: Medarbejderne

P: Mine kollegaer

A: Jeg tænkte først mine kollegaer, men når jeg tænker over det, så er det, der motiverer mig, når jeg får det til at spille sammen, og det hele kommer til at fungerer. Det er det, der motiverer, når man får noget til at lykkes.

H: Jeg ser mig som kollegaernes mand. Hvis jeg går til afdelingssygeplejersken, så gør jeg det på vegne af en kollega, jeg gør det ikke fordi, jeg synes det.

P: Den rolle jeg har sværest ved at se mig i er, at jeg er DSR på arbejdspladsen, hvis jeg skal sige det, for det kan godt være svært at være det – altså den forlængede arm, selv efter 25 år så er det svært. Det er heller ikke derfra, jeg ligefrem mærker anerkendelsen.

H: Det er også den del, der er aller sværest at blive klædt på til, fordi den er så kompleks, altså den politiske del, så den er lidt sværere bare at hoppe ind i.

A: den del synes jeg er pisse spændende, men det er ikke let. Men jeg har virkelig tænkt især efter strejken at være tydelig DSR og få sagt DSR højt, så de forstår at det ikke bare er A og en TR-kasket, fordi jeg synes, folk tager for meget for givet. Jeg prøver virkelig at italesætte, at der står en fagforening bag.

#### Centrale pointer

Anerkendelse er en vigtig motivationsfaktor og den kommer og skal helst komme fra kollegaer, for at det er motiverende. Man mærker ikke anerkendelse fra DSR

.

#### Er der en grad af selvudvikling i hvervet, som gør det motiverende?

A: Ja det synes jeg bestemt der er. For mig handler det rigtig meget om, at mine kollegaer kan se det giver mening, men noget af det, jeg virkelig har opdaget, efter jeg er blevet TR er, at jeg virkelig arbejder meget med mig selv, og jeg bliver sat i nogle situationer, hvor jeg skal tænke og agere på en anden måde, jeg skal argumentere på en anden måde, som jeg synes er skide spændende, og der er jo så en masse DSR-kurser

P: Selvudviklingen har haft en kæmpe betydning for mig, og det, jeg har lært af det, har gjort mig til den sygeplejerske, jeg er i dag, og jeg har trukket det ind i min fagidentitet. Det har også givet mig et frirum til at gøre noget helt andet, end at være intensiv sygeplejerske. Det at jeg har kunnet komme på kurser og herved i kollegiet, har givet mig en puster og noget mere energi. Det har også givet mig et kæmpe netværk. Det får man jo ikke, når man bare er på sin egen afdeling. De synes jeg er sjovt, og det giver også en noget personligt.

A: Jeg har også tænkt, at vi har et TR-kollegie af en vis størrelse, det gør at man får noget andet med, nogle andre diskussioner, noget andet debat, der også er med til at udvikle en, og som er med til at udvikle ens horisont, men jeg forventer også af mig selv, at jeg bliver bedre til at byde ind, så jeg forventer, jeg skal kunne udvikle mig i det her. Hvis jeg ikke udvikler mig, så er det måske ikke mig, der skal være TR.

#### **Centrale pointer**

Selvrealisering, vækst, udvikling og et break fra det daglige arbejde som sygeplejerske er en motivationsfaktor for at være TR, men ikke for at agere som TR.

#### **Oplever i TR-møderne som motiverende og udviklende?**

P: Ja, langt de fleste af dem og de er i hvert fald nødvendige for at kunne bedrive sit virke ude på afdelingerne, at vi godt kunne arbejde på at blive mere målrettede.....

A: Møderne er enormt udviklende og enormt motiverende. Jeg glæder mig hver gang, også fordi jeg føler jeg får noget med hjem, i stedet for bare at læse noget på et fladt stykke papir, så bliver det vendt, og der kommer forskellige perspektiver på, så man har lidt bagage med, når det skal videreformidles

H: Det er vigtigt at høre, hvordan andre oplever det og høre, hvordan man har klaret det.

A: Man bliver inspireret og får lyst til at gøre noget.

#### **Centrale pointer**

TR-møder er motiverende i forhold til at være TR og agere som TR. Man oplever selv- og kompetenceudvikling.



# HANDLEKRAFTIGE FÆLLESSKABER



## Motivation og meningsskabelse

Københavns Professionshøjskole

Afgangprojekt:  
Diplomuddannelse i ledelse

Vibeke Bak  
*Dansk Sygeplejeråd*

7. december 2022

Vejleder:  
Hanne Merete Jensen

Anslag: 118803



## Disposition

- Lidt om mig
- Baggrunden for opgaven – hvorfor var den vigtig?
- TR-kollegiet på AUH
- Undersøgelsesmetoder/empiri
- Centrale pointer fra spørgeskemaundersøgelsen
- Det svære ved at være TR – udvalgte udsagn
- Herzbergs to-faktor teori
- Centrale pointer fra analysen
- Kan meningskabelse bruges som en ledelsesintervention til at skabe handlekraftige fællesskaber?
- Motivation til handlekraftige fællesskaber gennem meningsdannelse.
- Prøvehandling – enactment
- 1:1 samtaler som motivation
- Hvad har jeg fået med mig fra min diplomuddannelse?
- Spørgsmål og drøftelse



## Vibeke og vejen til den afsluttende opgave

- **Valgt til TR i 2008**
- **Valgt til KB i 2011**
- **Valgt til FTR-suppleant 2016**
- **Startede diplom 2018**
- **Afsluttede 2022**



## Baggrunden for opgaven – hvorfor var den vigtig?

### For mig:

- Ønskede mere viden om motivation – hvordan man ”flytter” mennesker.
- En frustration over ikke at føle at vi i TR kollegiet lykkedes med at være et handlekraftigt fællesskab.
- Et behov for at forstå, hvorfor det ikke lykkes og hvad der skal til for at skabe noget sammen.
- Hvad motiverer tillidsrepræsentanter i deres hverv?
- Hvad kan jeg gøre?

### For DSR:

- Hvordan kan vi leve op til formålsparagraffen vedr. handlekraftige fællesskaber?
- DSR har brug for at tillidsrepræsentanter agerer som DSR på arbejdspladsen for at skabe synlighed om værdien af medlemskab og for at kunne skabe bedre løn- og arbejdsvilkår.
- Vi har et af de største TR-kollegier i DK, så vi bør være dagsordenssættende.



## TR-kollegiet på AUH

4 fuldtidsfrikøbte FTR

Interessevaretager for 4000 sygeplejersker og radiografer

104 valgområder

100 tillidsrepræsentanter

Anciennitet fra 0 til 25 år som TR – gennemsnit på 5,2 år

Aldersmæssigt spredt

13 heldagsmøder årligt – to afholdes som temadage

Sidder i auditorium

2/3 deltager



## Undersøgelsesmetoder/empiri

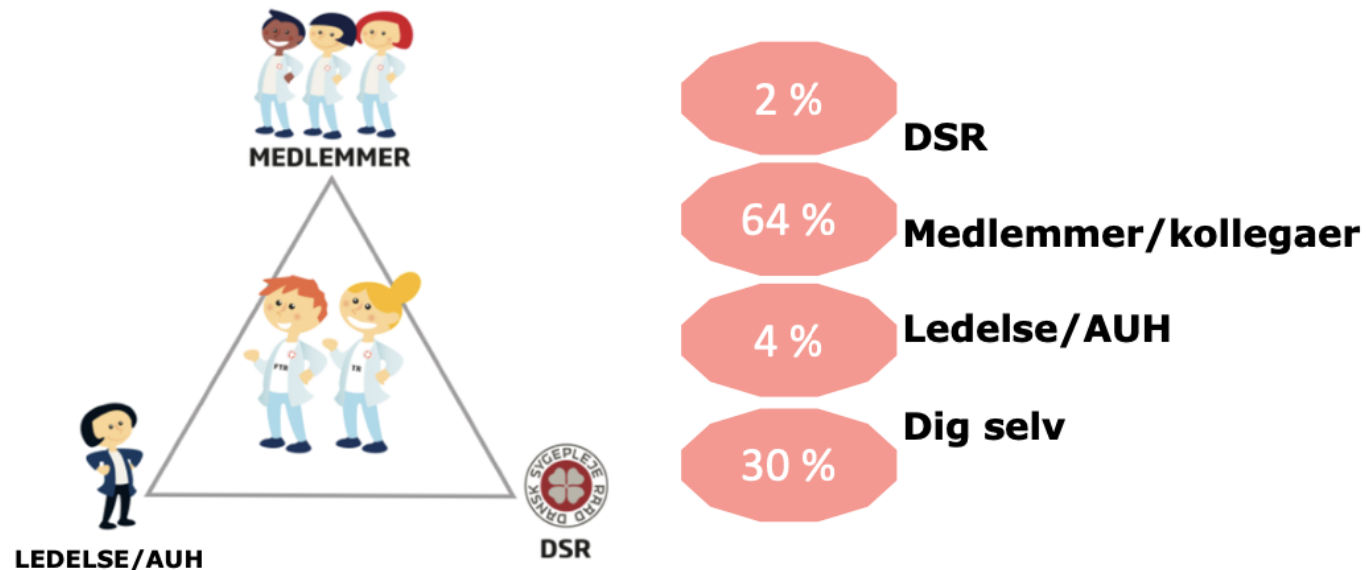
### Kvantitativ data og Kvalitativ data

- Spørgeskema med mulighed for at krydse af og svare på mere åbne spørgsmål
- Semistruktureret interview med 3 tillidsrepræsentanter
- Prøvehandlinger



## Centrale pointer fra spørgeskemaundersøgelsen

- For 84% har fællesskabet og TR-kollegaer en betydning for at man er TR
- For 52% har DSR værdigrundlag og formålsparagraf en betydning
- For 63% har det at man får løn en betydning for at man er TR
- For 36% har private faktorer en betydning for at være TR
- For 16 % har jobsikkerheden(MED-beskyttelsen) en betydning
- For 96 % motiveres man af at skabe resultater
- For 98 % har det ansvar kollegaerne har givet betydning for motivationen
- For 89 % er det selve opgaverne som TR der motiverer



## Det svære ved at være TR – udvalgte udsagn

- (Når/) Hvis der kommer dårlig stemning mod mig som person fordi det kan være svært at skelne; person/rolle. (arbejdsforhold, relationer)
- Forvarer DSR, når man/hvis man er uenig. (firmapolitik)
- At jeg er ”på” hele tiden -bliver spurgt om alt muligt, men ikke mindst at skulle stå på mål for brok og beklagelse, ikke mindst over DSR. (arbejdsforhold, firmapolitik, præstation)
- Hvis det ikke bliver prioriteret i afdelingen, således at der ikke er tid til TR-arbejde. (arbejdsforhold)
- Mistillid blandt kollegaer til mig. For store konflikter i at være TR i forhold til ikke medlemmer – og det at være alm. Kollega (at de bliver sure/trætte af mig som ”mig selv”). (relationer)
- Man føler sig alene i afdelingen. Ens leder agerer overfor TR/leder ikke medlem – det skinner igennem. (relationer, ledelse)
- Det er svært når medlemmerne er kritiske overfor DSR og vil melde sig ud og man skal tage den diskussion. (firmapolitik, relationer)
- Det kan være ensomt. Kræver periodevis brede skuldre. Svært at tale en sag man tænker ikke er relevant. (arbejdsforhold, ansvar, firmapolitik)





## Herzbergs to-faktor teori

Hygiejnefaktorer	Motivationsfaktorer
Firmapolitik	Præstation
Ledelse	Anerkendelse
Løn	Selve arbejdet
Interpersonelle relationer	Ansvar
Arbejdsforhold	Forfremmelse
Vækstmulighed	
Private faktorer	
Status	
Jobsikkerhed	



## Centrale pointer fra analysen

- Tillidsrepræsentanterne adskiller ikke hvervet som TR fra deres job som sygeplejerske
- Hvervet skaber jobtilfredshed i arbejdet som sygeplejerske
- TR-hvervet er selvrealiserende
- Man opnår anerkendelse, ansvar, og indflydelse på deres arbejdsplads
- Man får spændende opgaver gennem hvervet
- Som TR høster man personlig vækst, kompetenceudvikling og coaching i TR-kollegiet
- Man motiveres ikke af public service motivation, men af ros og anerkendelse
- Tillidsrepræsentanterne er "kollegernes mand/kvinde" ikke DSRs
- Hvis man skal gøre noget som fællesskab skal det skabe mening
- DSR er ikke drivkraften
- Drivkraften er deres egen arbejdsplads og kollegaerne, hvor anerkendelsen kommer fra
- Handlekraftige fællesskab giver primært mening retrospektivt
- Man knytter ikke an til at være "den arbejdspladsnære politiker"
- Det er svært at "forsvare" DSR.
- TR-rollen betragtes som en funktion på lige fod med andre funktioner i sygeplejen.



# Kan meningskabelse bruges som en ledelsesintervention til at skabe handlekraftige fællesskaber?

## Weicks 7 elementer om meningskabelse

- En social proces
- Tager udgangspunkt i identitet
- Sker retrospektivt
- Fokuserede og udgår fra ledetråde
- En kontinuerlig proces
- Drevet af plausibilitet – ikke akkuratesse
- At skabe i handling er centralt i meningskabelse



## **Ja, man kan motivere til handlekraftige fællesskaber gennem meningsdannelse, men det kræver:**

- At man er tilstede
- At man samtaler og bliver i samtalen
- At man er vedholdende, tålmodig og opmærksom på det er en proces
- At man får alle perspektiver på banen
- At man forsøger at skabe en følelse andre kan knytte an på
- At vi skaber historier sammen
- At vi handler – gør noget
- Vær opmærksom på identiteter



## Prøvehandling - enactment



## 1:1 samtaler som motivation

Giver mening ud fra perspektivet om at **meningsskabelse** er en social proces hvor man kan have fokus på identitet og ledetråde

Man kan vise **anerkendelse** – en kommunikativ handling med fokus på at TR føler sig set og hørt, samtalen kan være udviklende, og TR føler sig betydningsfuld. En nysgerrig og åben dialog.

En måde at **organisere** fællesskaber – 4 elementer (Esben Hjort)

**Find sagen** – den skal være bredfølt, dybfølt og sagen kan vindes

Kortlægning – find meningsdannerne, de findes i alle sociale grupper

Fællesskaber – planlægge informere, engagere, sætte det rigtige hold

Vind sagen – giver energi til mere

Adskille **roller** og person – det gør det letter at være TR. (Roller og positionering)



## Hvad har jeg fået med mig fra min diplomuddannelse:

Det har styrket min kommunikation (også den skriftlige) og mine evner til refleksion.

Større bevidsthed om ledelse som disciplin ikke er sikker viden, hvor vi har en værktøjskasse, der kan løse forskellige problemer.

At der findes mere end en sandhed og virkeligheden er kompleks og skabes i samspillet mellem relationer, sprog og den kontekst man er i.

Magt og relationer har en stor betydning i samarbejde og mulighed for at skabe resultater.

Er blevet bedre til at få flere perspektiver på forskellige problemstillinger

Bevidst bruge roller og positioner i min hverdag som FTR

Indsigt i styringsparadigmer i den offentlige sektor

Givet mod på andre opgaver



# Spørgsmål og drøftelse





## **Punkt : 10:45-11:00 Pause**

### **Punkt 5: 11:00-12:00 Oplæg ved markedschef i PKA Louise Krog Larsen**

Markedschef fra PKA Louise Krog Larsen holder oplæg om PKAs indsigter fra deres seniorundersøgelsen. Hvad motiverer de ældste sygeplejersker til at arbejde længere? Hvordan er materialet delt i jeres kreds – og hvordan vi og PKA kan arbejde med undersøgelsen fremover.

Indirekte kan undersøgelsen også bruges som afsæt til at gå i dialog med yngre kolleger, der gerne tidligt i deres arbejdsliv bør få indsigt i, hvordan deres valg i arbejdslivet påvirker pensionslivets økonomi.

## **Punkt : 12:00-12:30 Frokost**

### **Punkt 6: 12:30-12:45 Opsamling på oplæg**

#### **Indstilling**

at KB samler op på formiddagens oplæg

#### **Baggrund**

Formiddagen har budt på to oplæg; fra Vibeke Bak fra AUH og Louise Krog Larsen fra PKA

#### **Sagsfremstilling**

I KBs drøftelse af formiddagens oplæg vil der ligge en opgave i, at sikre at vi får samlet op på, hvordan, og om/hvis, vi vil gøre noget aktivt efter den ny erhvervede viden. Og hvis-ikke hvorfor ikke. Drøftelsen kan også føre til at mulige initiativer dagsordenssættes på fremtidigt møde.

#### **Proces på mødet**

Kredsformanden åbner punktet

#### **Næste skridt**

Afhænger af KBs drøftelse

### **Punkt 7: 12:45-13:15 Evaluering af kongressen**

#### **Indstilling**

at KB evaluerer kongressen 2024

#### **Baggrund**

Dansk Sygeplejeråd afholdt kongres den 14.-15. maj 2024.

#### **Sagsfremstilling**

Der kommer en mulighed for at afgive sine bemærkninger i en skriftelig evaluering. Dertil ønskes i plenum her på KB-mødet, at KB evaluerer kongressen. Det være sig forberedelsen (forud for kongressen) rammer, indhold, dagsorden, tone og stemning - alle input kan komme her.

Dette er ikke et led i den formelle evaluering, og derfor skal input som ønskes taget med i det videre arbejde centralt ligeledes anføres i den skriftelige evaluering.

#### **Proces på mødet**

12:45-13:00 Walk and talk tre og tre, som man sidder ved bordet.

13:00-13:15 Opsamling i plenum

#### **Næste skridt**

Evalueringen noteres og kredsen tager de kredsspecifikke input med i det videre arbejde og forberedelse af fremtidige kongresser.

## **Punkt 8: 13:15-13:45 Varetagelse af det politiske hverv**

#### **Indstilling**

at KB drøfter varetagelse af det politiske hverv (de frikøbtes) med afsæt i den kommende arbejdsgruppe nedsat på kongressen

#### **Baggrund**

Kredsbestyrelsesmedlemmerne Gyrit Poulsen, Betina Kristensen og Mette Kästner har ønsket punktet dagsordenssat.

#### **Sagsfremstilling**

Forslagsstillerne ønsker en drøftelse af varetagelse af det politiske hverv - specifikt de frikøbte. Forslagsstillerne ønsker en drøftelse forud for det arbejde, der skal være i den kommende arbejdsgruppe nedsat på kongressen.

#### **Proces på mødet**

Forslagsstillerne motiverer punktet

## **Punkt : 13:45-13:55 Pause**

## **Punkt 9: 13:55-14:25 Opfølgning på kongresbeslutning**

#### **Indstilling**

at KB drøfter hvordan medlemmerne kan involveres i det kommende arbejde  
at KB beslutter, hvem fra KB, der indstilles til at sidde i arbejdsgruppen

#### **Baggrund**

Kongressen vedtog på kongressen 2024 at der nedsættes en arbejdsgruppe, som får til opgave at udarbejde konkrete forslag til fremtidens politiske organisering i DSR med henblik på forelæggelse på en ekstraordinær kongres i foråret 2025. Kongresforslaget, herunder kommissoriet er vedlagt som bilag.

#### **Sagsfremstilling**

*Inddragelse af medlemmer*

Med henblik på at kvalificere en proces, hvor medlemmerne bliver inddraget og Dansk Sygeplejeråds fremtidige politiske organisering afspejler medlemmernes ønsker og det de efterspørger fra DSR, drøfter KB, hvordan inddragelsen bedst sker.

Parallelt med ovenstående drøftelse ønskes en drøftelse af, hvordan kredsens generalforsamling i oktober kan indtænkes som et involverende rum og eksempelvis have en lignende drøftelse, som kongressen havde i grupper ved borde, eller på anden måde være en af rammerne for involvering af medlemmer.

Kredsen inviterer medlemmer til at komme med input til proces ved den virtuelle politiske talk den 22. maj.

#### *Indstilling af medlemmer til arbejdsgruppen*

Som det fremgår af det vedtagne kongresforslag består arbejdsgruppen af repræsentanter fra hver bestyrelse. Hver kreds har 2 repræsentanter, LF og SLS hver en repræsentant. KB beslutter, hvem de vil indstille til at sidde i arbejdsgruppen.

#### **Proces på mødet**

Kredsformanden åbner punktet

#### **Næste skridt**

Indstillinger til arbejdsgruppen sendes til DSR-C.



## 10.8 Kongresforslag

Titel	Fremtidens politiske organisering i DSR
Fulde navn/navne på forslagsstiller/forslagsstillere/kreds/kredse/SLS/Lederforeningen	Hovedbestyrelsen
Kongresforslagets ordlyd	<p>Kongressen godkender en arbejdsgruppe jf. nedenstående, som får til opgave at udarbejde konkrete forslag til fremtidens politiske organisering i DSR med henblik på forelæggelse på en ekstraordinær kongres i foråret 2025.</p> <p>Kommissorium:</p> <p><i>Baggrund</i>                      Dansk Sygeplejeråd skal til enhver tid have en politisk organisation, som understøtter realiseringen af DSR's formål, vision og værdigrundlag.</p> <p>Den politiske organisering skal understøtte sammenhæng, handlekraft og resultater gennem tydelige og hurtige beslutningsprocesser med efterfølgende implementering. Samtidig skal organiseringen understøtte involverende, handlekraftige og forpligtigende fællesskaber både lokalt og centralt gennem stærke relationer og let adgang til indflydelse for medlemmerne og tillidsvalgte</p> <p>DSR's fremtidige politiske organisering skal udvikles med udgangspunkt i politiske, organisatoriske og økonomiske perspektiver, så DSR sikrer en indflydelsesrig organisation, der skaber resultater til medlemmer, en organisation med et stærkt medlemsdemokrati og med en effektiv udnyttelse af ressourcerne.</p>

	<p>I udviklingsarbejdet skal indarbejdes HB's beslutning i august 2023 om besparelsesmål på 2 mio. kr. i den politiske organisation, som skal bidrage til at opnå målet om økonomisk balance i 2026.</p> <p><i>Formål</i> Formålet med arbejdsgruppens arbejde er at udarbejde et sammenhængende forslag til fremtidens politiske organisering i DSR.</p> <p><i>Opgave</i> At udarbejde konkrete forslag til fremtidens politiske organisering og en modernisering af DSR's love, der kan behandles som de eneste punkter på dagsorden på en ekstraordinær 1-dages kongres, der afholdes i 2. kvartal 2025.</p> <p>Alle ideer drøftet på Kongres 2024 og indsendt til en idebank på Kongres Forum indgår i arbejdsgruppens arbejde.</p> <p>Sundhedsstrukturkommissionen forventes at komme med sine anbefalinger om strukturen i fremtidens sundhedsvæsen inden sommer 2024. Herefter har regeringen varslet, at de vil fremsætte lovforslag til behandling i folketingsåret 2024/2025. Resultaterne herfra inddrages ligeledes i arbejdsgruppens arbejdet.</p> <p><i>Deltagerne</i> Arbejdsgruppen ledes af en fra den politiske ledelse.</p> <p>Arbejdsgruppen består af repræsentanter fra hver bestyrelse/lokalpolitisk ledelse. Hver kreds har 2 repræsentanter, LF og SLS hver en repræsentant. De lokale bestyrelser indstiller medlemmer til arbejdsgruppen inden den 24. Maj2024.</p> <p>Arbejdsgruppen refererer til HB.</p> <p><i>Mandat</i> Udarbejde forslag til fremtidens politiske organisering i DSR. HB udarbejder og fremsætter kongresforslag. Arbejdsgruppen nedsættes med udgangspunkt i DSR's love § 2. stk. 2.</p> <p><i>Rolle</i></p>
--	--

	<p>Deltagere i arbejdsgruppen skal udvikle, facilitere og præsentere arbejdsgruppens arbejde løbende til egne bestyrelser/ på tværs af organisationen og til HB.</p> <p>Arbejdsgruppens medlemmer repræsenterer kongressen og arbejder for fællesskabet.r.</p> <p><i>Sekretariatsbistand</i></p> <p>Arbejdsgruppen sekretariatsbetjenes af DSR's sekretariat. Arbejdsgruppen understøttes vedr. fakta, historik og analyser – og til præsentation af arbejdsgruppens løbende arbejde.</p> <p><i>Møder</i></p> <p>Arbejdsgruppen mødes fysisk og virtuelt.</p> <p>Arbejdsgruppens møder bookes af DSR's sekretariat.</p> <p>Deltagere i arbejdsgruppen får tabt arbejdsfortjeneste i forbindelse med mødedeltagelse og dækket evt. transportudgifter.</p> <p>Deltagere i arbejdsgruppen må forvente at skulle afsætte tid til forberedelse og opfølgning på møderne – og til involvering samt præsentation og formidling.</p> <p><i>Tidsplan</i></p> <p>Arbejdsgruppens arbejde skal forelægges HB løbende.</p> <p>Et første samlet udkast skal kunne forelægges til første behandling på HB-mødet i december 2024.</p> <p>Deadline for endeligt kongresforslag om DSR's fremtidige politiske organisering er den 15. marts 2025.</p> <p>Et samlet forslag til DSR's fremtidige politiske organisering skal være behandlet, så eventuelle ændringer er på plads, inden DSR skal holde kredsbestyrelsesvalg i november 2025.</p> <p><i>Økonomi</i></p> <p>Udgifter ifm. arbejdsgruppens udviklingsarbejde finansieres af DSR-C.</p>
--	---

<p>Motivation for kongresforslaget</p>	<p>Dansk Sygeplejeråd skal til enhver tid have en politisk organisation, som understøtter realiseringen af DSR's formål, vision og værdigrundlag.</p> <p>Den politiske organisering skal understøtte sammenhæng, handlekraft og resultater gennem tydelige og hurtige beslutningsprocesser med efterfølgende implementering. Samtidig skal organiseringen understøtte involverende, handlekraftige og forpligtigende fællesskaber både lokalt og centralt gennem stærke relationer og let adgang til indflydelse for medlemmerne og tillidsvalgte</p> <p>DSR's fremtidige politiske organisering skal udvikles med udgangspunkt i politiske, organisatoriske og økonomiske perspektiver, så DSR sikrer en indflydelsesrig organisation, der skaber resultater til medlemmer, en organisation med et stærkt medlemsdemokrati og med en effektiv udnyttelse af ressourcerne.</p> <p>I udviklingsarbejdet skal indarbejdes HB's beslutning i august 2023 om besparelsesmål på 2 mio. kr. i den politiske organisation, som skal bidrage til at opnå målet om økonomisk balance i 2026.</p> <p>Formålet med arbejdsgruppens arbejde er at udarbejde et sammenhængende forslag til fremtidens politiske organisering i DSR.</p>
--	--

## Ændringsforslag Kongres 2024

**Dette ændringsforslag knytter sig til kongresforslag:**  
10.08 - Fremtidens politiske organisering i DSR

**Ændringsforslagsnummer**

10.08-6

**Ændringsforslagstitel**

Fremtidens organisering

**Ændringsforslag**

Fjerne besparelsesbetingelsen på 2 mio på det politiske

**Forslagsstiller**

Henrik Ørskov på vegne af kreds midt

**Kontakt**

Jda@dsr.dk



## **Punkt 10: 14:25-15:10 Behandling af materiale til førstkommende HB-møde den 29.-30. maj 2024**

### **Indstilling**

at KB drøfter HB-dagsordenen til HB-mødet den 29.-30. maj 2024

### **Baggrund**

KB-møder afholdes som hovedregel umiddelbart inden et HB-møde. Det giver mulighed for, at KB kan drøfte HB-dagsordenen. Kredsformanden har forud for KB-mødet lavet et notat, hvor særlige interessepunkter fra HB-materialet fremhæves.

### **Sagsfremstilling**

Kredsformandens notat vil sammen med HB-dagsordenen danne baggrund for KBs samlede drøftelse. Kredsformandens notat og HB-dagsordenen vil blive eftersendt.

### **Proces på mødet**

Kredsformanden åbner punktet med udgangspunkt i sit notat og KB drøfter.

### **Næste skridt**

Kredsformanden og 1. kreds næstforpersonen deltager i HB-mødet.

## **Punkt 11: 15:10-15:15 Evaluering**

## **Punkt 12: 15:15-15:20 Eventuelt**

## **Punkt 13: 15:20-15:30 Folkemøde**

Ugen op til KB-mødet får deltagere tilsendt en mail med opsamling på praktikken omkring folkemødet. Disse 10 minutter er afsat til eventuelle uklarheder og er en mulighed for, at jer der skal til folkemødet kan afstemme eventuelle udeståender.

Derfor opfordres der til, at alle der skal til folkemøde deltager disse ti minutter, og at andre, der ikke skal til folkemøde/ikke ønsker at overvære punktet, forlader mødelokalet

## Referat

### **Punkt 1: 8:30-8:45 Mødets åbning**

Kredsformanden åbner mødet og præsenterer forfald:

- Marie-Louise Nordenskov
- Ingrid Margrethe Korsgaard
- Janne Grevsen
- Charlotte Nybo-Sørensen
- Louise Prahls Bårris
- Lisbeth Hammer
- Camilla Dam Pedersen
- Rikke Boje Witt

Kredsformanden præsenterer mødets gæst, Uffe Korte fra OUH.

### **Punkt 2: 8:45-9:00 Forhandling med regionen**

Kredsformanden giver en fortrolig orientering om forhandling med Region Syddanmark om udmøntning af dele af Trepartsaftalen.

### **Punkt 3: 9:00-9:35 Regnskab pr. 30. april 2024**

Kredschefen gennemgår regnskabet, og kredsbestyrelsen søger spørgsmål afklaret.

### **Punkt 4: 9:45-10:45 Oplæg om hvad der motiverer TR og hvad der skal til for at motivere til "Handlekraftige fællesskaber" ved Vibeke Bak FTR på Aarhus Universitetshospital**

Vibeke Bak, som er fællestillidsrepræsentant på Aarhus Universitetshospital (AUH), holder oplæg for bestyrelsen om fundene i sit afgangsprøje. Afgangsprøjet handler om, hvad der skal til for at motivere til handlekraftige fællesskaber (i Dansk Sygeplejeråd) - dette med udgangspunkt i AUH. Drøftelsen kommer bredt omkring med omdrejningspunkterne; hvad motiverer TR på arbejdspladsen og hvordan er TR DSRs arbejdspladsnære politikere.

Vibeke Baks præsentation er vedhæftet som bilag.

### **Punkt 5: 11:00-12:00 Oplæg ved markedschef i PKA Louise Krog Larsen**

KB'er, som også er TR, konstaterer at have fået inspiration til sit videre arbejde i regi af MED-Systemet - fx. om seniorsamtalen skulle ligge hos en anden (længere oppe) end nærmeste leder, så det er én med et større, der vurderer hensigtsmæssigheden af

seniorordningen. Fx. om seniorsamtalen med fordel kan placeres afkoblet fra en MUS, så det bliver tydeligt for alle, at det netop er en seniorsamtale, der afholdes.

KB drøfter perspektiver i oplægget.

### **Punkt 6: 12:30-12:45 Opsamling på oplæg**

KB drøfter Vibeke Bak og Louise Krogs oplæg.

### **Punkt 7: 12:45-13:15 Evaluering af kongressen**

KB evaluerer kongressen med følgende bemærkninger:

- For tæt pakket program - ikke tid til sociale elementer.
- Passende pakket program - vi er afsted for medlemmernes penge.
- Der kunne have været mere politisk og teknisk styring
- Samværsværdierne er én ting på skrift, men hvordan håndterer vi dem i praksis.
- Hvordan placerer man sig i debatten som KB-medlem ift. som kreds-medlem (andre kredse).
- Rigtig god forberedelse i kredsen - den 6. maj.
- Kunne der tænkes i, at seminaret i kredsen lå tættere på kongressen, så der var tid til konkret kongresforberedelse.
- Gode rammer og lysindfald på Nyborg Strand.
- Meget på denne kongres blev udskudt til strukturkongressen i 2025 - det kunne have været styret på anden vis, så tiden blev brugt med mest muligt udbytte.
- Der mangler juridisk hjælp i formuleringen af kongresforslag.
- Skulle der være en sluse som ændringsforslag skal igennem, så der ikke er sløse fejl og mangler i skyndingen.
- HB kan med fordel tale om, hvilken lokal vejledning, man kan give i udformningen af kongresforslagene, så de ikke bliver mangelfulde ift. formalia.
- Det kommunale område fyldte meget lidt.
- Fint med lange dage, men ønske om flere pauser.
- Kunne vi have brugt de gæster (særligt inviterede fra DSRc) mere aktivt - kunne de have haft en rolle.
- Det var udfordrende at finde kredsens dag 2 gæster - giver anledning til overvejelser om metoden.
- HBs kommentarer blev fremsat som et 'vi', som så alligevel var mere delt end som så.
- God homogen KB-gruppe i kredsen. Det er en rar fornemmelse at gå til kongres med.
- De sidste punkter bliver jappet grundet tidspres.
- Mange blanke stemmer bør give anledning til refleksion.
- Godt med temadrøftelsen, hvor alle kom til orde. Det kunne sommetider være svært på talerstolen.
- Problematisk at livestreamingen zoomede ind på folks pc, så man kunne se, hvad der stod.

### **Punkt 8: 13:15-13:45 Varetagelse af det politiske hverv**

Punktet blev præciseret af dagsordensstillerne: Hvilke forventninger har vi som kredsbestyrelse til vores frikøbte politikere - både i hverdagen generelt, og i lyset af det forestående arbejde i arbejdsgruppen om en fremtidig struktur i DSR. Hvilke roller har de frikøbte og hvordan arbejder den politiske ledelse?

Bred drøftelse af forventninger til frikøbte politikere i DSRs organisation og deres opgaveportefølje, herunder hvordan de holdes i loop ift. lokale emner og ift. nationale emner.

### **Punkt 9: 13:55-14:25 Opfølgning på kongresbeslutning**

KB beslutter, at der skal være en temadrøftelse på generalforsamlingen om DSRs fremtidige struktur - med inspiration fra kongressen, dog i kortere tid.

KB beslutter, at de to der skal sidde i arbejdsgruppen om en ny fremtidig struktur i DSR skal vælges, så der sikres repræsentation fra både den politiske ledelse og KB - én fra hver.

Fire kandidater stiller op og Mette Kästner vælges som menigt KB-medlem og næstforkvinde Helle Kruse Hansen vælges fra den politiske ledelse. (De to er siden KB-mødet meldt ind til DSRc og vil blive indkaldt).

### **Punkt 10: 14:25-15:10 Behandling af materiale til førstkommende HB-møde den 29.-30. maj 2024**

KB drøfter HB-dagsordenen med særligt fokus på punktet om lokal løndannelse.

### **Punkt 11: 15:10-15:15 Evaluering**

Ærgerligt der ikke var tid til Walk'n talk.

### **Punkt 12: 15:15-15:20 Eventuelt**

Sundhedsstrukturkommissionen forventes at komme med sin afrapportering i første halvdel af juni. Det overvejes at afholde et ekstraordinært KB-møde (formentligt virtuelt) efter afrapporteringen. HB er varslet et virtuelt møde om høringssvar den 19. juni kl. 18:00. KB vil høre nærmere.

Se evt. mere her: [Sundhedsstrukturkommissionen | Indenrigs- og Sundhedsministeriet \(ism.dk\)](https://www.ism.dk)

### **Punkt 13: 15:20-15:30 Folkemøde**

Folkemøde-deltagerne afklarede tvivlsspørgsmål.

## Overblik: Noter

## Overblik: Delte kommentarer