



---

# DSR's Forhandlingsgrundlag

---

Dansk Sygeplejeråd



## **DSR's Forhandlingsgrundlag**

Layout: Dansk Sygeplejeråd 18-16

Copyright © Dansk Sygeplejeråd 2018

Alle rettigheder forbeholdes.

Fotografisk, mekanisk eller anden form for gengivelse eller mangfoldiggørelse er kun tilladt med angivelse af kilde.

# Indholdsfortegnelse

|                                                       |   |
|-------------------------------------------------------|---|
| Introduktion                                          | 5 |
| Hvorfor skal DSR have et fælles forhandlingsgrundlag? | 6 |
| Hvad er forhandling?                                  | 7 |
| Hvad skal kendetegne DSR?                             | 9 |



# Introduktion

DSR indgår i den danske fagbevægelse som en demokratisk organisation. Som sådan er vi en del af et omfattende aftalesystem, hvor løn, arbejdsvilkår, udøvelse af fag og varetagelse af medlemmernes interesser i øvrigt er et resultat af forhandlinger.

Disse forhandlinger foregår på mange forskellige niveauer:

- Det enkelte medlems forhandling af vagters placering, udviklingsmuligheder m.v.
- TR's / FTR's, kredsens og Lederforeningens forhandling af lokale aftaler og personsager
- Fortolkning af lokale og centrale regelsæt
- Deltagelse i formelle og uformelle fora for indflydelse og medbestemmelse
- DSR's forhandling af overordnede aftaler og overenskomster.

Gennem de senere år oplever DSR's forhandlere på alle niveauer en skærpet tilgang til forhandling, hvor arbejdsgivers fokus er på det økonomiske frem for det faglige rationale.

Nogle forhandlingssituationer kan derfor handle om at værne om det, vi har, frem for det, vi gerne vil udvikle.

Med en fælles tilgang til forhandling fremstår DSR som en stærk organisation med sammenhængskraft og målrettet handlekraft, hvor kompetente forhandlere, tillidsvalgte og medlemmer styrker muligheden for at skabe forhandlingsresultater, der værner om og styrker løn, arbejdsforhold og udviklingsmuligheder på sygeplejerskernes arbejdspladser.

# Hvorfor skal DSR have et fælles forhandlingsgrundlag?

Formålet med et fælles forhandlingsgrundlag i DSR er at skabe et fælles udgangspunkt for, hvad forhandling består af, og hvad DSR gerne vil kendes for, på alle de niveauer, vi forhandler på.

Forhandlingsgrundlaget danner derfor fundament for Dansk Sygeplejeråds lokale og centrale tilbud om kompetenceudvikling på forhandlingsområdet. Det gælder både uddannelser, kurser, temadage samt sparring og vejledning i forhold til udfordringer på arbejdspladsen.

Forhandlingsgrundlaget skal ses i sammenhæng med DSR's pædagogiske grundlag, specielt afsnittene om politisk dannelse og de fire kompetenceområder, samt beskrivelsen af kompetenceniveauer på forhandlingsområdet. Samtidig skal forhandlingsgrundlaget medvirke til at understøtte DSR's vision og holdningspapirer samt Udviklingsretningen for TR og AMiR.

# Hvad er forhandling?

I Nudansk Ordbog defineres en forhandling som 'en detaljeret diskussion, som har til formål at nå til en afklaring eller enighed'.

Det er vigtigt at være opmærksom på forhandlingens to yderpunkter: standpunktsforhandling og sagsorienteret forhandling.

## **Standpunktsforhandling**

I standpunktsforhandlinger betragter parterne hinanden som modstandere, der kræver indrømmelser og fremsætter trusler. Forhandlingen risikerer at få karakter af ren styrkeprøve, hvor den mest dominerende "får ret", men ikke nødvendigvis et godt resultat.

## **Interessebestemt forhandling**

Den sagsorienterede forhandling fokuserer på de fælles, grundlæggende interesser, gensidigt tilfredsstillende valgmuligheder og rimelige kriterier. Dette giver større mulighed for at opnå et resultat, hvor begge parter oplever at få opfyldt deres væsentligste interesser.

I DSR's forhandlingsgrundlag defineres forhandling således:

*"Forhandling er en samtaleproces om uenighed mellem repræsentanter for forskellige interesser. Parterne har både fælles og modsatrettede interesser. Målet er at nå til enighed på en måde, som sikrer, at alle parter vinder."*<sup>1</sup>

Denne definition bygger på en filosofi om, at man som forhandler skal arbejde med, at begge parter vinder i en forhandling.<sup>2</sup>

## **Forhandlingskompetencen**

I Dansk Sygeplejeråd er forhandlingskompetencen placeret hos formanden, der kan delegere denne kompetence ud til såvel politikere, ansatte og tillidsvalgte på arbejdspladserne.

## **Forhandlingens fire faser**

En forhandling har typisk fire faser<sup>3</sup>, der udgør den samlede forhandlingsproces og medvirker til, at alle parter opnår tilfredsstillende resultater:

### **1: Forberedelse**

Her afklares præmisserne for forhandlingen.

### **2: Udveksling af information**

Denne fase handler om:

- at opbygge relation til modparten, afdække information om interesser, temaer og opfattelser, og hvor man signalerer forventninger og egen position.
- at skabe grundlag for, at forhandlingen sker på baggrund af fælles fakta.

### **3: Forslag og indrømmelser**

Dette er selve forhandlingen, hvor de bagvedliggende interesser afdækkes og tilfredsstillende løsninger søges.

### **4: Forpligtelse til den endelige aftale**

Den gensidige aftale indgås og anerkendes på en måde, så begge parter handler efter den.

Enhver afslutning af en forhandling er samtidig grundlaget for fremtidige forhandlinger.

Det er dog ikke alle forhandlinger, der giver et resultat. Nogle gange kan man ikke blive enige med arbejdsgiveren om en fælles løsning, f.eks. fordi interessemodsætningerne er for store. I de situationer formulerer man typisk et uenighedsreferat, så det er klart, hvad uenigheden handler om, og hvordan det er muligt at føre sagen videre med henblik på en løsning af konflikten.

# Hvad skal kendetegne DSR?

DSR ønsker størst mulig indflydelse på varetagelsen af medlemmernes interesser, sundhedspolitik og samfundsspørgsmål.

Derfor er det vigtigt, at DSR's forhandlere på alle niveauer kender, formidler og arbejder efter Dansk Sygeplejeråds værdier om stærke fællesskaber på arbejdspladsen og sammenhæng mellem alle dele af organisationen.

Forhandlingsgrundlaget skal medvirke til, at Dansk Sygeplejeråds interessevaretagelse ved forhandlinger altid er kendetegnet ved:

- Evnen til at optræde handlekraftigt og troværdigt med udgangspunkt i fælles værdier, retning og mål.
- Identificering af problemstillinger og muligheder samt vilje til at skabe løsninger og resultater i forhold til arbejdspladsen, lokalt og på samfundsniveau.
- Kompetente forhandlere med et tydeligt mandat, der handler på baggrund af medlemmernes interesser og DSR's politiske strategier og holdninger.

## **Forhandlernes rolle**

DSR's forhandlere skal medvirke til, at såvel fælles som modsatrettede interesser afdækkes, så det er synligt, hvad der er forhandlingens kerne.

De skal desuden medvirke til, at der søges løsninger, hvor alle parter i forhandlingen får varetaget deres væsentligste interesser.

En vigtig del af forhandlingen bliver derfor også at tydeliggøre egne interesser, så konsensus i sig selv ikke bliver et mål.

## **Kompetenceudvikling af DSR's tillidsvalgte**

DSR's kompetenceudvikling af de tillidsvalgte skal medvirke til, at de tillidsvalgte har et fælles og solidt grundlag for at udøve interessebestemt forhandling på DSR's vegne.

DSR samarbejder med de tillidsvalgte om at sikre, at DSR's forhandlere på alle niveauer har de rette kompetencer og anerkendes som attraktive forhandlingspartnere på arbejdspladserne.

## ***Referencer***

1. *FTF-U: En forhandling – to vindere*
2. *Søren Viemose: Forhandlingsteknik, 1992*
3. *Nicolai Robinson: Bedre Forhandling, 2012*



**Dansk Sygeplejeråd**

Sankt Annæ Plads 30, 1250 København K

Telefon 33 15 15 55

[dsr@dsr.dk](mailto:dsr@dsr.dk) **[www.dsr.dk](http://www.dsr.dk)**