

FTRS ARBEJDE MED AT SKABE EN PLATFORM PÅ STØRRE, MERE KOMPLEKSE ARBEJDSPLADSER

- En undersøgelse af relationer, kompetencer og interessevaretagelse

Undersøgelsen er udarbejdet af Impact Learning:

Karsten Brask Fischer

Aske Gynther

i perioden februar til august 2016 – i samarbejde med
DSR Organisation og Analyse

KAPITEL 1 UNDERSØGELSENS RESULTATER	3
TRs RELATIONER OG PLATFORM	3
FTRs INTERESSEVARETAGELSE	5
UDVIKLING AF FTRs KOMPETENCER	5
KAPITEL 2 INDLEDNING OG METODE	7
INDLEDNING – UNDERSØGELSE AF FTRs PLATFORM	7
METODE FOR ANALYSE AF FTRs PLATFORM	8
TRIN 1: INTERVIEWS MED FTR – TENDENSER I DET AT SKABE EN PLATFORM	9
TRIN 2: SURVEYS MED DE FIRE INTERESSEENTER – UDBREDELSEN AF TENDENSER	9
TRIN 3: FOKUSGRUPPER OG INTERVIEWS – AFPRØVNING AF TENDENSER	10
ANALYSENS OPBYGNING	10
KAPITEL 3 FTRs RELATIONER	12
HIERARKIET I RELATIONERNE	12
DET GENERELLE ARBEJDE MED RELATIONERNE	13
RELATIONEN TIL TR-KOLLEGIET	14
FTR SOM LEDER AF TR-KOLLEGIET	14
RELATIONEN TIL KOLLEGERNE PÅ ARBEJDSPLADSEN	19
FTR SOM KOLLEGERNES TALERØR	20
RELATIONEN TIL ARBEJDSGIVER	22
RELATIONER I ET LØST KOBLT SYSTEM	22
FTR SOM LEDELSENS SPARRINGSPARTNER	23
RELATION TIL DEN FAGLIGE ORGANISATION	28
KREDSEN	29
FTR-KOLLEGIET	30
ANDRE FAGGRUPPERS TR	30
DSR CENTRALT	31
FTR SOM DSR PÅ ARBEJDSPLADSEN	32
OPSAMLING: FTRs RELATIONER – HÅNDTERING AF KRYDSPRES	34
PERSPEKTIV FOR DISKUSSION: ER BETEGNELSEN "DEN MEST ARBEJDSPLADSNÆRE POLITIKER" BESKRIVENDE?	36
KAPITEL 4 FTRs PLATFORM I KONKRETE SITUATIONER – INTERESSEVARETAGELSE	38
INTERESSEVARETAGELSE I TO SYSTEMER	39
FTRs INTERESSEVARETAGELSE Gennem MED	41
INTERESSEVARETAGELSE Gennem OVERENSKOMSTSYSTEMET	46
OPSAMLING: FTRs INTERESSEVARETAGELSE	50
PERSPEKTIV FOR DISKUSSION: INTERESSEVARETAGELSE SOM RELATIONER ELLER POSITIONER?	50
KAPITEL 5 UDVIKLING AF FTRs KOMPETENCER – FAGLIG VIDEN OG METODER	52
AVANCERET OK-FORSTÅELSE OG FORTOLKNING	53
FORSTÅ SYGEPLEJENS UDVIKLING	53
STYRKE FORANDRINGSLEDELSE OG ORGANISATIONSFORSTÅELSE	54
BUDGETTER PRIORITERES IKKE HØJT	54
FORHANDLINGSTEKNIK	54
COACHING OG FAQ EFTERSPØRGES	54
OPSAMLING: UDVIKLING AF FTRs KOMPETENCER	56
PERSPEKTIV FOR DISKUSSION: VIL EN STYRKELSE AF DE "HÅRDE KOMPETENCER" GIVE INDFLYDELSE?	56

KAPITEL 1

UNDERSØGELSENS RESULTATER

Undersøgelsen *"FTRs arbejde med at skabe sig en platform på større, mere komplekse arbejdspladser"* har haft som formål at beskrive den platform FTR står på, når de skal søge indflydelse på store arbejdspladser, hvor de repræsenterer store medlemsgrupper. Undersøgelsen har fokuseret på tre problemstillinger for FTRs arbejde med at sikre og udvikle en platform:

- Relationerne på arbejdspladsen og de roller FTR indtager i tilknytning hertil
- Interessevaretagelsen i konkrete situationer; hvis interesser forventes FTR at varetage og hvordan
- Den fortsatte udvikling af FTRs viden og kompetencer for at sikre at de fortsat kan opnå indflydelse

Undersøgelsen er designet som en 360 graders undersøgelse, hvor sigtet er at komme hele vejen rundt om FTRs platform. Den er bygget progressivt op i tre trin, som dels bygger oven på hinanden, dels bidrager med selvstændige data og dels kaster hvert trin lys over de indsamlede data i det forrige trin. Undersøgelsens konklusioner bygger på:

- 11 interviews med FTR
- Et survey udsendt til FTR (svarprocent 81%), ledere (svarprocent 73%), TR (svarprocent 50%) og kredsene (svarprocent 75%)
- Fire fokusgrupper: To med FTR, en med TR og en med kredsene.
- 14 interviews med ledere

Resultaterne af undersøgelsen er som følger:

TRs relationer og platform

Undersøgelsen viser at FTRs vigtigste og primære relationer er henholdsvis TR-kollegiet (5 points ud af 5 mulige), Kredsen (4,9 p) og HR- og personaleafdelingen (4,7 p). De tre sæt af relationer repræsenterer samtidig de tre aktører på FTRs platform, henholdsvis kolleger/TR, fagforening og arbejdsgiver.

Samarbejdet med aktørerne – ledelse, faglig organisation og kolleger/TR – er generelt godt. Dog ønsker FTR at udvide sin platform i form af styrkede relationer til de fleste aktører på arbejdspladsen. Det gælder især for relationerne til arbejdsgiversiden; her viser undersøgelsen, at FTR oplever det største gab mellem det oplevede og det ønskede samarbejde. Det er således i relationen til ledelsen, at der er det største potentiale for forbedring.

Til hver relation knytter der sig gerne bestemte roller, der definerer aktørernes forventninger til FTR i relationen:

Relation	Rolle
TR	Leder af TR-kollegiet
Ledelsen	Ledelsens sparringspartner
Kredsen og DSR centralt	DSR på arbejdspladsen
Medlemmerne	Kollegernes talerør - <i>overfor ledelsen</i>

Rollen som *leder af TR-kollegiet* er udfordret af, at lederne i mindre grad bakker op om rollen. Samtidig er det den rolle FTR oplever at bruge mest tid på, i form af sparring og vejledning til TR. Lederne mener omvendt, at der bruges for meget tid på møder med TR-kollegiet, og at FTR i stedet skal formidle budskaber og tiltag til TR og kolleger. De skal være en form for brobygger mellem kollegerne, TR og ledelsen.

Når FTR indtager rollen som *ledelsens sparringspartner*, er der stor opbakning fra ledelsen, mens TR og kredsen er mere tilbageholdende. Det er en klar forventning fra ledelsen, at FTR tager del i ledelsen ved at komme med konstruktive løsningsforslag relateret til driften og 'sælge' budskaber til TR. Det er afgørende for relationen, at der er fortrolighed i relationen mellem ledelse og FTR, så hverken ledelsen eller FTR får ubehagelige overraskelser.

At være *DSR på arbejdspladsen* indebærer et krydspres, fordi kredsen er meget optaget af rollen, mens lederne er mere kritiske. Ledelsens holdning er, at fagpolitik skal være et indspark til at løse arbejdspladsens udfordringer, og anerkender i mindre grad den politiske dimension i hvervet.

FTR vurderer selv at forholdet til kredsen er meget vigtigt, og status på samarbejdet er at det fungerer godt. FTR vurderer dog, at kredsen i nogen udstrækning har for høje forventninger til FTR, fx ved at opgavemængden er stigende. Når det kommer til relationen til DSR centralt, er den af mindre betydning for FTRs platform og der er generelt set konsensus om, hvordan FTR skal håndtere relationen.

Der er blandt deltagerne i undersøgelsen generel opbakning til FTRs rolle som *kollegernes talerør*. Rollen udfordres af at kollegerne ikke er en homogen størrelse. De har, ifølge FTR og TR, svært ved at bakke om fælles prioriteringer, når det går imod deres egne interesser, og de kan have forskellige holdninger til problemer.

Analysen af FTRs relationer på arbejdspladsen rejser et perspektiv for diskussion i DSR. Det går på om FTRs relationer giver plads til rollen som "den mest arbejdspladsnære politiker", som DSR formulerer det i udviklingsretningen for tillidsvalgte. Analysen peger på at FTR måske agerer som politiker, men det er ikke politikerens som kendetegnes ved stærke holdninger og store taler, men politikerens der kan indgå kompromisser og få enderne til at mødes – på arbejdspladsen.

FTRs interessevaretagelse

Analysen af FTRs interessevaretagelse har seks konkrete problemstillinger som omdrejningspunkt, hvor tre typisk håndteres i MED og tre typisk håndteres i MED-systemet. Undersøgelsen viser at aktørernes syn på, hvis interesser FTR skal varetage i de 6 forskellige spørgsmål, kun i begrænset omfang følger systemernes logik; tendensen er at FTR i højere grad forventes at varetage arbejdspladsens interesser i MED-spørgsmål og DSRs interesser i OK-spørgsmål. Men billedet er langt fra så entydigt som de formelle systemer foreskriver, og derfor er de kun i begrænset omfang retningsgivende for FTR.

Undersøgelsen viser endvidere, at lederne generelt set mener, at FTR skal varetage arbejdspladsens interesser inklusiv personsager. Disse opfattes ellers traditionelt som et organisatorisk anliggende, hvor regler og rettigheder er styrende. Eller som de forklarer i interviews: FTR skal varetage patientens interesser. Kredsene hælder i højere grad til at FTR skal varetage DSRs interesser, mens TR og FTR ligger mere i midten. For FTR afhænger det meget af det konkrete emne, når de skal afgøre, hvis interesser de skal varetage.

Undersøgelsen peger derfor på, at det traditionelle syn på interessevaretagelse – hvor FTR varetager bestemte interesser fra en på forhånd defineret position – er under pres. I stedet tyder meget på at FTR er nødt til at navigere efter relationer i sin interessevaretagelse.

Det rejser et perspektiv for diskussion i DSR om det grundlæggende giver mening at tale om interessevaretagelse i klassisk forstand (den positionerede), og om DSR i det hele taget skal arbejde mere aktivt med skellet imellem det undersøgelsen kalder for den positionerede vs den relationelle interessevaretagelse.

Udvikling af FTRs kompetencer

Flertallet af FTR peger på at der ikke er behov for et større udbud af traditionel uddannelse, når DSR skal gøre en indsats for at FTR fortsat udvikler viden og kompetencer. Derimod efterspørges dels vidensdeling på meget generaliserede emner (fx gennem FAQ), dels personlig sparring og coaching, som er meget specifikt for den enkelte.

Det hænger fint sammen med at FTR selv føler sig godt rustet inden for de fleste vidensområder, der er relevante for deres virke. De områder som skiller sig mest ud, som FTR gennem survey og fokusgrupper efterspørger mest udvikling på, er avanceret overenskomstforståelse og forhandlingsteknik. Emner som også er egnede til både vidensdeling og personlig sparring.

Undersøgelsen peger på at netop de emner er kendetegnet ved, at FTR her oplever at kunne gøre en forskel og komme igennem med noget over for ledelsen. Det er samtidig den form for viden der styrker FTR i rollen som DSR på arbejdspladsen og kollegernes talerør.

Ledelsen efterspørger ikke mere viden om fortolkninger hos FTR, men ville gerne have dem styrket i deres forhandlingsteknik. Men en forhandlingsteknik som handler om at se forhandlingen fra flere perspektiver – og helst ikke fra det perspektiv der ligger i rollen DSR på arbejdspladsen. Ledelsen efterspørger i højere grad, at FTR styrkes i rollen som ledelsens sparringspartner. Især gennem mere indsigt i hospitalsledelse, organisatoriske kompetencer og evnen til at tænke strategisk og se helheder. Det mener flere ledere vil udvide perspektiverne for FTRs indflydelse.

Derfor rejser undersøgelsen et perspektiv til diskussion i DSR; om det reelt set vil give mere indflydelse at styrke FTR på de mere hårde kompetencer – forhandling og OK-forståelse – når det knytter sig an til især den rolle, som lederne ikke tillægger særlig stor værdi. Heri ligger også en diskussion af, hvilken rolle DSR mener, der giver FTR mest indflydelse.

KAPITEL 2

INDLEDNING OG METODE

Indledning – undersøgelse af FTRs platform

Fællestillidsrepræsentanter (FTR) i Dansk Sygeplejeråd (DSR) har altid spillet en stor rolle for DSR som organisation. Udviklingen med supersygehuse betyder, at den rolle bliver endnu større og derfor vigtig at fokusere på for DSR. Et FTR-kollegium kan således bestå af 100 tillidsrepræsentanter (TR) og repræsentere flere tusinde medlemmer. Samtidig står sygehusene fortsat overfor fortsatte effektiviseringer, besparelser og krav om udviklingen af kvaliteten i sygeplejen. Medlemmerne oplever at arbejdet bliver mere stressende, arbejdsmiljøet mere problematisk og at det kan være svært at leve op til faglige standarder pga. krav om øget produktivitet (Dansk Sygeplejeråd, 2013).

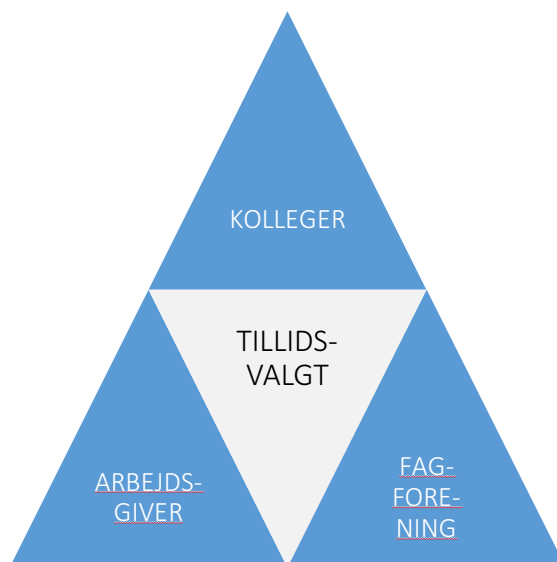
Det er i det felt, at FTR skal skabe sig en platform; i princippet som *interessevaretagere*, men som undersøgelsen vil vise, er det en unuanceret beskrivelse af FTRs platform. Målet kan sagtens være at varetage medlemmernes interesser, men hvad kræver det at kunne gøre det – og hvordan varetager man interesser for en gruppe som måske ikke er enige om de fælles interesser? Det er undersøgelsens helt overordnede fokus.

Nærværende undersøgelse fokuserer på de største psykiatriske og somatiske arbejdspladser:

Region Hovedstaden	Region Sjælland	Region Syddanmark	Region Midtjylland	Region Nordjylland
• Rigshospitalet • Bispebjerg • Region Hovedstadens psykiatri	• Roskilde/Køge sygehus	• Odense Universitets-hospital • Sygehus Lillebælt • Psykiatrien i region Syddanmark	• Århus Universitets-hospital • Hospitalsenhed Midt • Hospitalsenhed Vest	• Aalborg Universitets-hospital

Omdrejningspunktet for analysen er *den tillidsvalgtes platform*, og formålet er at opbygge viden om hvordan den skabes, udvikles og udfordres, når FTR bliver repræsentanter for meget store enheder og medlemsgrupper.

Begrebet *platform* udspringer af Karsten Brask Fischers model, der definerer den tillidsvalgtes platform som "...relationerne til ledelse, kolleger og faglig organisation, hvor den stærke platform indebærer at relationerne er i balance". Modellen behandler ikke særskilt FTR-rollen, men rollen som tillidsvalgt mere generelt. Modellen beskriver, at en tillidsvalgt søger at opretholde en balance i sine relationer til de tre aktører:



Bemærk at der i rapporten ikke skelnes mellem FTR og FTR-suppleanter. Derfor bruges betegnelsen "FTR" om begge grupper. Det skyldes især at FTR ikke tillagde den formelle forskel nogen stor praktisk betydning, ligesom hverken ledere eller TR forholdt sig til det skel. I fokusgruppen med kredsene kom spørgsmålet ikke op.

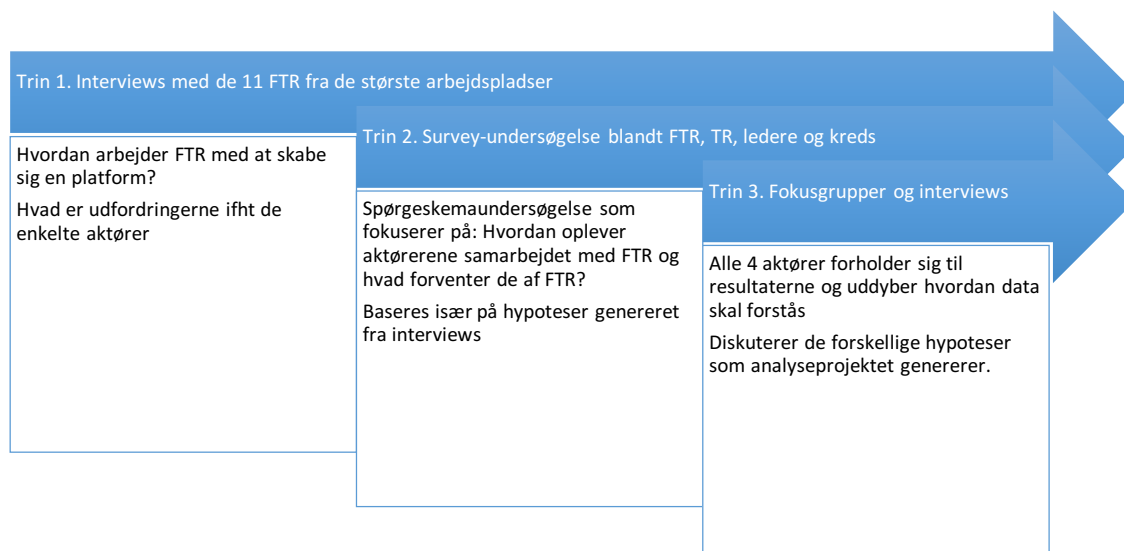
Metode for analyse af FTRs platform

Analysen er designet som en "360 graders" undersøgelse, hvor man kommer hele vejen rundt om FTRs platform, ved at se den fra de vigtigste aktørers perspektiv: FTR/suppleanter selv, ledere, TR og kreds.

Undersøgelsen er metodisk bygget op som en kombination af kvalitative og kvantitative metoder. De kvalitative metoder har været interviews og fokusgrupper, mens den kvantitative har været anvendt til surveys blandt de fire grupper i modellen.

Undersøgelsen er bygget op i tre progressive trin¹, som til dels bygger oven på hinanden som en stafet og til dels bidrager selvstændigt med data til undersøgelsen:

¹ Undersøgelsen er designet med inspiration fra *Grounded Theory* (Glaser & Strauss, 1967)



Trin 1: Interviews med FTR – tendenser i det at skabe en platform

Først blev der gennemført 11 indledende interviews á 1 time. De gik generelt på betragtninger omkring FTRs platform, som kunne give grundlag for at opstille hypoteser om platformen, fx hvilke roller man indtager, hvilke dilemmaer man står overfor mm.

Trin 2: Surveys med de fire interessenter – udbredelsen af tendenser

Dernæst blev der gennemført fire survey-undersøgelser; en med hver af aktørerne. De data lå så til grund for undersøgelsens trin 3: Fokusgrupper og kvalitative interviews.

Svarprocenterne for surveys fordelte sig som følger:

- FTR og suppleanter: 81 %
- Ledere: 73 %
- TR: 50 % - hvilket iøvrigt gav anledning til skuffelse hos de FTR, der deltog i fokusgrupperne
- Kredsene: 75 %

Surveyet har balanceret at være kvantitativ i sin form og afvikling, men med kvalitativt indhold i spørgsmålene. Det kvalitative indhold bestod i udsagn om roller og relationer som respondenterne skulle forholde sig til. I forhold til undersøgelsens fokus var det nødvendigt med denne tilgang, fordi fokus netop var på relationer og roller og oplevelsen af samarbejdet. Surveyet indeholder derfor en type af spørgsmål som kan være svære for respondenterne at forholde sig til, idet spørgsmålene rummer en høj grad af kompleksitet, men er entydigt stillet op.

For at hjælpe respondenterne er alle spørgsmålene af denne type formuleret på et overordnet plan, fx: "I hvor høj grad mener du, at FTR skal være ledelsens sparringspartner?". Spørgsmålene kan rumme et element af indforståethed for personer som ikke er en del af feltet, men da der specifikt spørges ind til respondenternes eget felt, er vurderingen, at respondenterne kan afkode, hvad der

spørger ind til. Fordi spørgsmålene har denne karakter, har ambitionen ikke været, at der laves præcise analyser på respondenternes individuelle svar, men i højere grad, at svarene angiver en retning, hvor vi kan se overordnede udsving.

Spørgsmålene i surveyet er, for en stor dels vedkommende, udformet på baggrund af de indledende interviews med FTR. Hertil kommer generel indsigt i området, bl.a. baseret på formøder med DSR. Eksempelvis er spørgsmålet om hvis interesser, man skal varetage, delvist udsprunget af interviews og delvist af at DSR selv har fokus på interessevaretagelse.

Trin 3: Fokusgrupper og interviews – afprøvning af tendenser

Til sidst blev der gennemført i alt fire fokusgrupper og 14 interviews. To fokusgrupper med FTR, en med TR og en med både politiske valgte og faglige konsulenter fra DSRs kredse. Fokusgrupperne varede i 2,5 timer og bestod i at deltagerne fik fremlagt data fra survey, som de blev bedt om at forholde sig til. Formålet med den fremgangsmåde var at få belyst de kvantitative data fra forskellige aktørers perspektiv; se deres reaktioner og fortolkninger af tallene. I en fokusgruppe vil der altid være en tendens til *meningsskabelse*, forstået som at deltagerne får de data som foreligger til at give mening. I praksis kan det betyde, at deltagerne får data til at passe ind i eksisterende virkelighedsforståelser og opfattelser. Derfor tillægges det ikke så stor vægt om deltagerne er enige eller uenige i data, men mere hvilke argumenter og holdninger data frembringer.

Det blev ikke forsøgt at gennemføre fokusgrupper med lederne, men derimod at gennemføre interviews. Der blev gennemført 14 interviews med ledere på forskellige niveauer. Interviewene varede i 30-35 minutter og fokus var på ledernes oplevelse af og krav til samarbejdet. De blev også forholdt udvalgte data fra surveyet, men interviewene var mere åbne end fokusgrupperne. Interviews blev fokuseret på følgende hovedspørgsmål:

- Konkrete eksempler på det gode samarbejde og samarbejdets indhold – og konsekvensen hvis der ikke var FTR
- FTR som interessevaretager – i hvilken udstrækning er det legitimt at varetage interesser
- Syn på rollerne "DSR på arbejdspladsen" og "Leder af TR-kollegiet", fordi det er de roller lederne bakker mindst op omkring i surveyet

Analysens opbygning

Analysen er bygget op om modellen for FTRs platform, hvilket vil sige, at FTR – for at skabe sig en platform – skal finde en balance mellem ledelse, kolleger (medlemmer/valggrundlag) og faglig organisation. Det betyder, at de tillidsvalgte skal fokusere på at skabe relationer mere end blot at pleje bestemte interesser. Men de skal også være opmærksomme på interesser, når de løser opgaverne. Hvordan de balancerer det – og hvilke udfordringer det giver – forsøger analysen at svare på gennem følgende fokuspunkter:

- **FTRs relationer**, forstået som forholdet til de aktører man skal samarbejde med på arbejdspladsen. Her vil fokus være på evnen til at sætte sig i forskellige

aktørers sted og selv fremstå som en troværdig samarbejdspartner. Relationer er dermed meget mere end "god kemi"

- I forlængelse af den analyse defineres det hvilke **roller** FTR varetager for at skabe balance i relationerne, og som illustrerer kompleksiteten i FTRs virke; FTR skal på en og samme tid være *kollegernes talerør, ledelsens sparringspartner, den faglige organisation på arbejdspladsen og leder af TR-kollegiet*. Roller FTR er nødsaget til – i en vis grad – at udfylde. FTR kan dermed ikke fravælge en af rollerne, men skal finde en balance i dem, så de alle fremstår legitime. Rollerne skal derfor ses i direkte forlængelse af FTRs relationer
- **FTRs platform og interessevaretagelse i konkrete situationer**, forstået som konkrete opgaver og situationer hvor FTR skal håndtere dilemmaer. Her afdækkes det i hvilket omfang FTR har mulighed for at varetage bestemte interesser
- Det giver så grundlag for at diskutere, hvad organisationen DSR kan gøre for fortsat at **styrke og udvikle FTRs platform**. Denne diskussion vil ikke tage form som klassiske anbefalinger men som en refleksion over de perspektiver analysen har givet for at DSR fortsat kan styrke FTRs platform

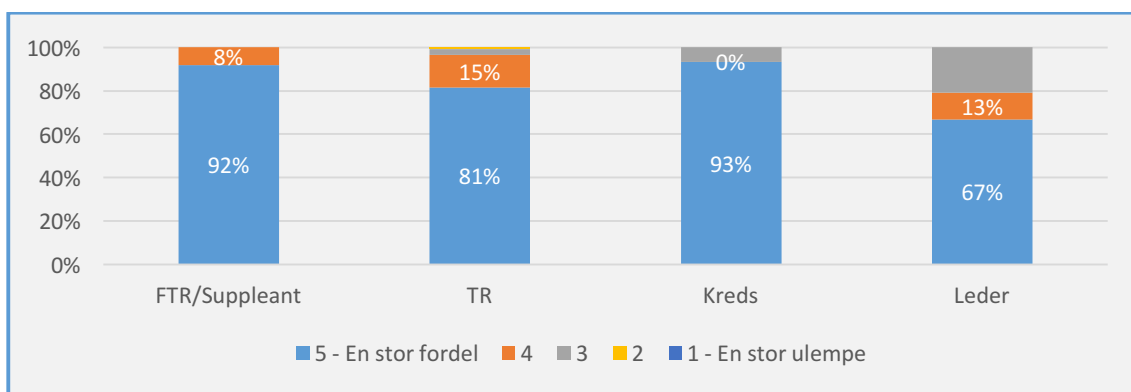
I slutningen af hvert kapitel introduceres et emne til fortsat diskussion i DSR. Vi kalder det for "Perspektiv" fremfor anbefalinger, fordi vi mener det er emner som ville være gode at diskutere grundigt i DSR, men som der ikke er entydige svar på. Og dermed heller ikke entydige anbefalinger. De tre perspektiver er:

- *Er betegnelsen "Den mest arbejdspladsnære politiker" beskrivende?* I det ligger om betegnelsen anerkender, at hvis man betragter FTR som politiker, er det mere den pragmatiske politiker, der er med til at finde løsninger og kompromisser, end den holdningsbaserede
- *Skal interessevaretagelse betragtes som en bestemt position eller er den afhængig af relationerne på arbejdspladsen?* Her spørges der til om begrebet interessevaretagelse lover en større entydighed end virkeligheden kan efterleve
- *Vil en styrkelse af de "hårde" kompetencer give indflydelse?* Det rummer en diskussion af om en yderligere udvikling af kompetencer inden for OK-forståelse og forhandlingsteknik reelt set vil hjælpe FTR til at navigere på en kompleks platform – eller om det blot efterspørges fordi det er håndgribeligt og giver en oplevelse af noget entydigt

KAPITEL 3

FTRS RELATIONER

Undersøgelsen viser, at der blandt FTR selv, TR, kreds og ledelse er en meget bredt funderet oplevelse af, at FTR er en gevinst for arbejdspladsen:



Udsagnet *”Er FTR/suppleanter efter din mening en fordel eller ulempe for arbejdspladsen”* får karakteren 4,8 hvilket er meget tæt på udsagnet *”5 - en stor fordel”*. Lederne ligger lavest med karakteren 4,5 mens de resterende ligger på 4,8-4,9. Det er således 2/3 af lederne som mener, at FTR er en stor fordel – og der er ikke nogen som vurderer gevinsten ved at have FTR som værende negativ. Det understreges også i interviewene med lederne.

Dermed er der meget som tyder på, at FTR formår at håndtere sine relationer. I det følgende vil undersøgelsen fokusere på, hvordan det sker.

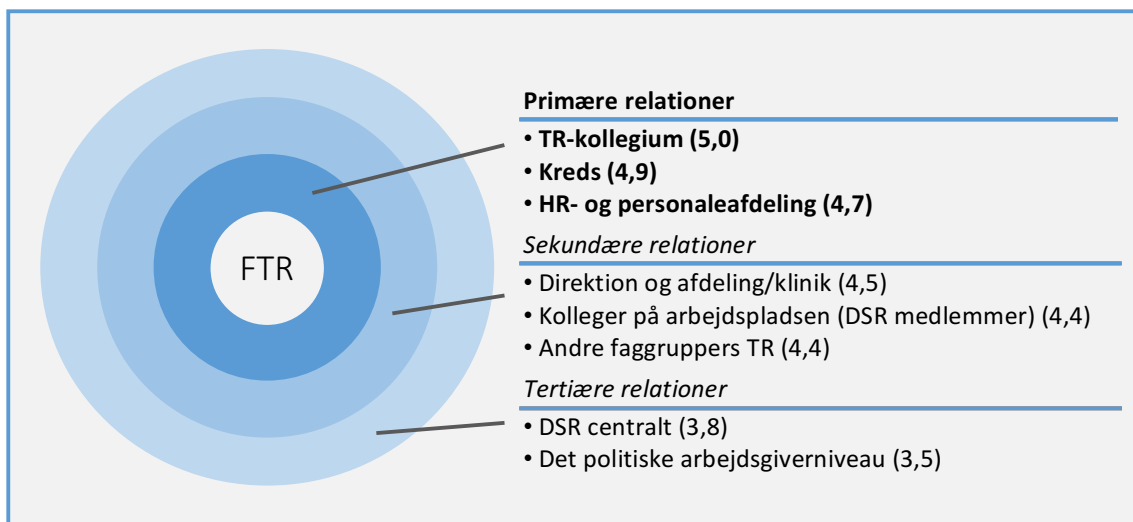
Hierarkiet i relationerne

Hvis man kigger på tværs af alle respondenters svar, er der tre bestemte grupper som FTR skal være særlig opmærksomme på at have en god relation til:

- For at være tæt på ledelsen: HR- og personaleafdelingen (4,7 point)
- For at være tæt på den faglige organisation: Kredsen (4,9 point)
- For at være tæt på kollegerne: TR-kollegiet (5,0 point)

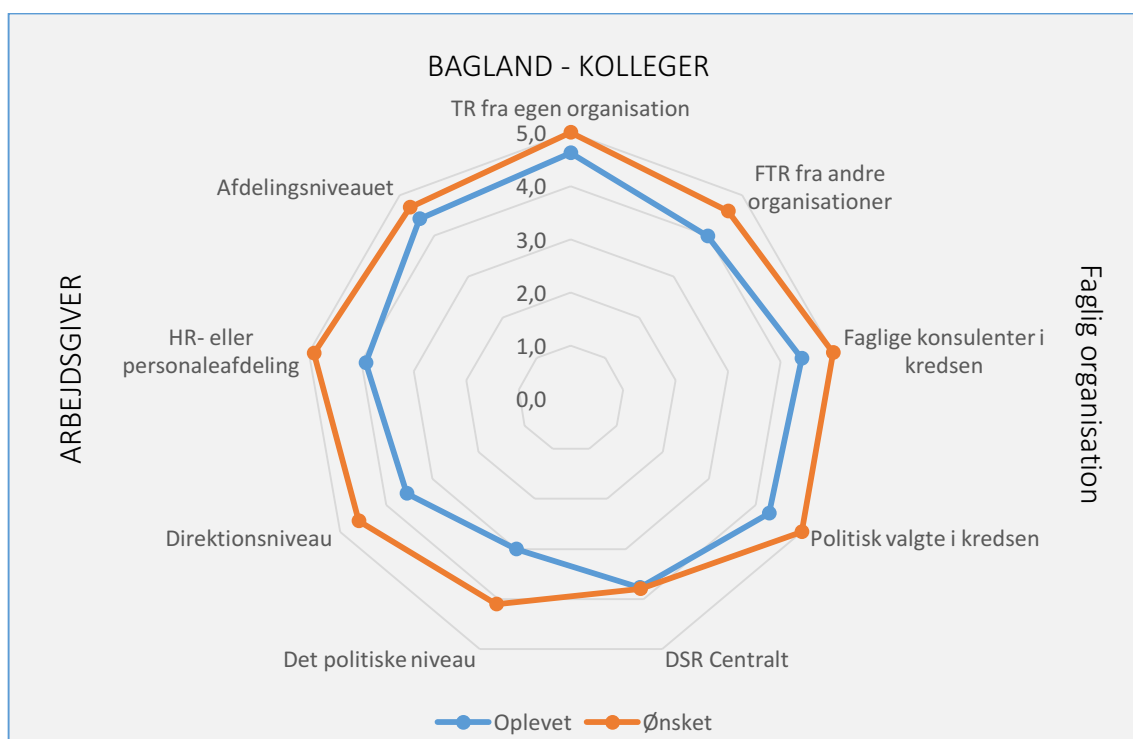
De tre nævnte er samtidig ”repræsentanter” for henholdsvis ledelse, faglig organisation og kolleger. På den måde udtrykker respondenterne enighed i platform-modellen, hvor en FTR skal være tæt på alle tre grupper.

Hvis man skelner mellem primære, sekundære og tertiære relationer, giver undersøgelsen følgende bud:



Det generelle arbejde med relationerne

En stærk platform kræver også et stærkt samarbejde med aktørerne. Det kan opsummeres med følgende figur, hvor spørgsmålene "Hvor tæt skal du som FTR være på XX" (orange linje) er sammenstillet med spørgsmålet "Hvor godt oplever du samarbejdet med XX" (blå linje). Værdien 5 er udtryk for at samarbejdet er meget godt, og 3 er udtryk for at samarbejdet er hverken godt eller dårligt. Ønsket om samarbejde er udtrykt med samme skala, hvor 5 indikerer et ønske om et meget tæt samarbejde. Som figuren viser, ønsker FTR selv at udvide sin platform, forstået som at forbedre samarbejde med aktørerne på arbejdspladsen:



Survey: Sammenstilling af "hvor tæt skal du som FTR være på..." (ønsket) og "hvordan oplever du samarbejdet med..." (oplevet), n = 37

Som grafen viser, er det i forhold til samarbejdet med arbejdsgiversiden, at vi finder det største "gab" mellem oplevet og ønsket. Det er kun på afdelingsniveauet, at der er en nogenlunde sammenhæng mellem oplevet og ønsket.

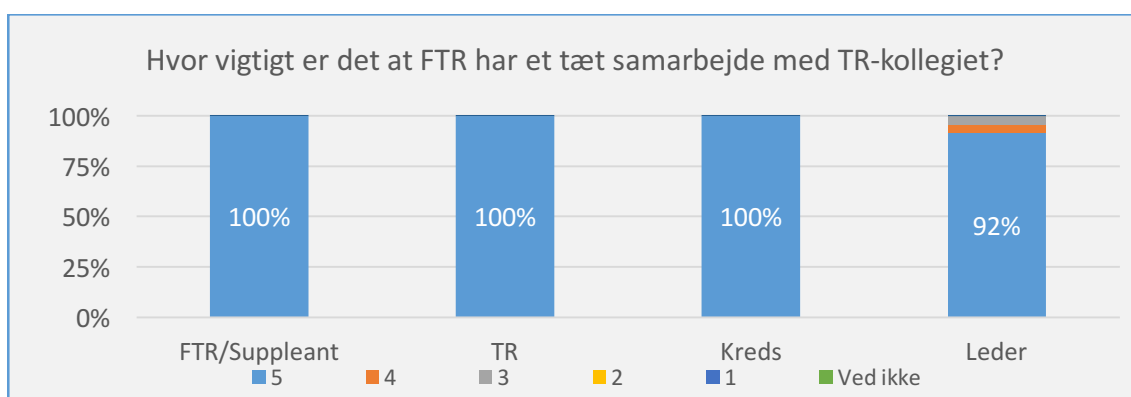
I det følgende vil de enkelte samarbejdsflader blive uddybet sammen med en analyse af, hvordan FTR kan bestride de forskellige roller aktørerne forventer at FTR indtager – og samtidig bevare sin platform:

- I relationen til TR forventes FTR at optræde som *leder af TR-kollegiet*
- I relationen til ledelsen forventes FTR at optræde som *ledelsens sparringspartner*
- I relationen til kredsen og DSR centralt forventes FTR at optræde som *DSR på arbejdspladsen*
- I relation til medlemmerne forventes FTR at optræde som *kollegernes talerør overfor ledelsen*

Ser vi på modellen for FTRs platform, kan man ikke forestille sig FTR agere i en rolle, som de øvrige aktører ikke anerkender. Derfor er det vigtigt at undersøge det krydspres, som er forbundet med at indtage de forskellige roller og samtidig have relationer til alle aktører på samme tid. Det sker i det følgende.

Relationen til TR-kollegiet

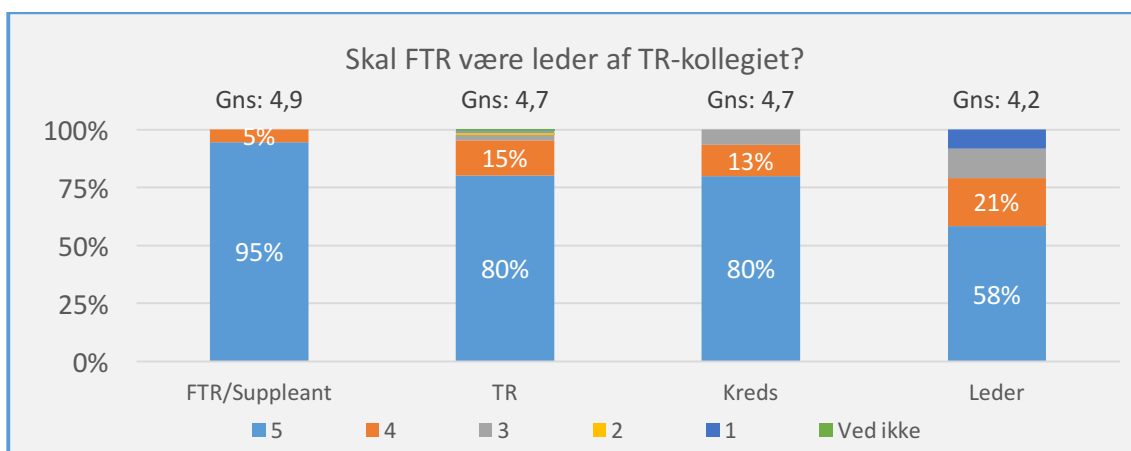
Der er enighed på tværs af alle målgrupper om, at relationen til TR-kollegiet er meget afgørende. Det viser nedenstående graf, hvor 5 er udtryk for "meget vigtigt":



Generelt vurderes samarbejdet også højt. TR giver samarbejdet med FTR 4,5 point (ud af 5), mens FTR giver det 4,6 points.

FTR som Leder af TR-kollegiet

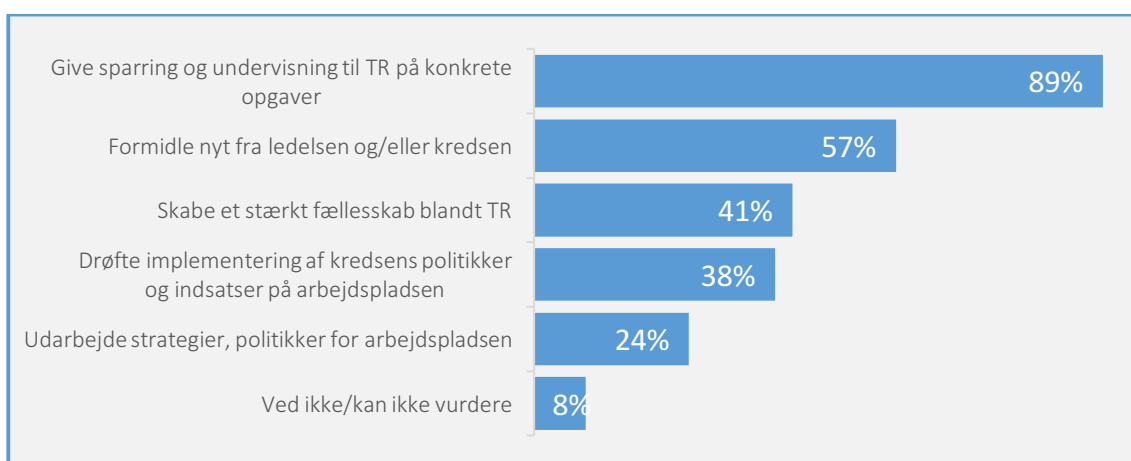
Kan man så sige, at relationen indebærer en rolle, man kan kalde for *leder af TR-kollegiet*? Ja - meget peger på at den rolle findes og er vigtig. Det er kun ledelsen, der ikke bakker helt op omkring rollen, mens de øvrige i høj grad kan genkende benævnelsen. Det viser nedenstående graf, hvor 5 er udtryk "meget enig":



Det er værd at bemærke, at det især er HR- og personaleafdelingen, der trækker ned i opbakningen til, at FTR er leder af TR-kollegiet. Det er interessant, fordi det er den del af ledelsen FTR prioriterer højest at have en tæt relation til, samtidig med at de altså bakker mindst op omkring den rolle, som er vigtigst for FTR.

Ledelsesopgavens indhold

En stor del af ledelsesopgaven består i at give sparring og uddannelse til andre TR, samt at være et informations bindeled. Derimod handler ledelsesopgaven i mindre grad om at arbejde strategisk med TR-gruppen; at udarbejde strategier, skabe et stærkt fællesskab eller drøfte implementering af kredsens politikker. Det viser nedenstående data fra FTRs udsagn i surveyet om hvilke opgaver, der fylder mest i hverdagen i TR-kollegiet:



Der er således i mindre grad tale om klassisk ledelse, hvor fokus er på at træffe autoritative beslutninger. I stedet er der fokus på at informere, udveksle viden og understøtte. Der er flere steder tale om store kollegier på 30-100 TR. Indenfor FTR-kollegiet deler FTR ofte lederrollen mellem sig, og samtlige FTR udtrykker, at rollefordelingen over for TR er meget ligelig blandt FTR og FTR-suppleanter.

TR tillægger det især værdi, at de kan få sparring på konkrete opgaver fra FTR. Den del som FTR selv hævder at bruge mest tid på. Oplevelsen er, at FTR kan give en mere arbejdspladsnær sparring end kredsen kan, hvilket er vigtigt for TR. TR kan også godt genkende billedet af at den mere strategiske del af ledelsesopgaven nedprioriteres. En TR udtrykker meget klart, hvorfor der er den prioritering af tid:

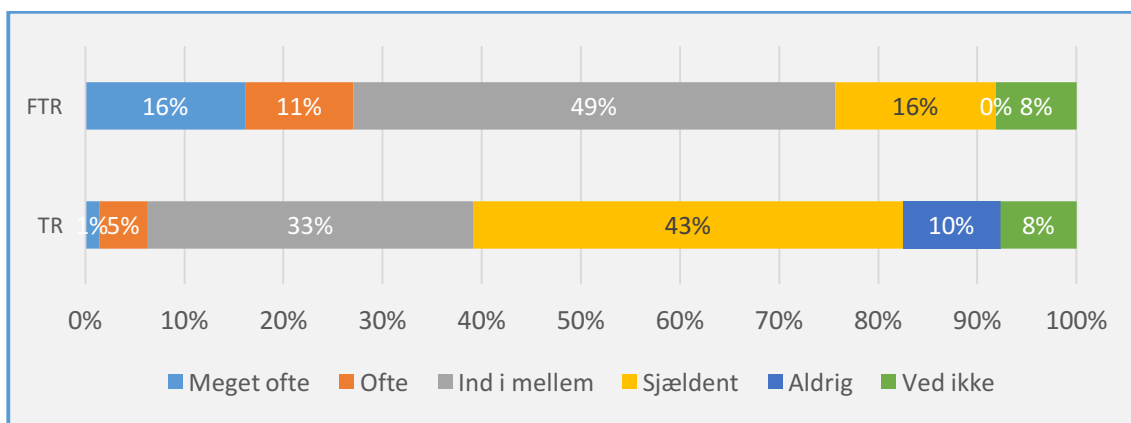
”Det kan meget nemt blive brandslukning vi bruger vores tid på. Fx fordi der er mange besparelser. Det bliver meget det konkrete og håndfaste vi bruger tiden på. Det er svært at skulle udarbejde strategier og politikker hvis hverdagen stort set ikke hænger sammen. Det hele handler om drift, fx ved en sygemelding som får arbejdsplanen til at bryde sammen”.

Kredsene mener dog – eller håber på – at det er et øjebliksbillede som er præget af en tid med mange fusioner. Dermed udtrykker kredsen også, at de gerne ser at der bruges mere tid på det mere strategiske arbejde i TR-kollegiet.

Arbejdsdelingen mellem FTR og TR

Undersøgelsen viser, at FTR på mange TR-opgaver fungerer som den erfarne udøver. En som TR kan læne sig opad, modtage sparring fra og en direkte opgaveløser. Derfor er arbejdsdelingen med TR, og delegeringen af opgaver til TR, et tema FTR hele tiden skal forholde sig til.

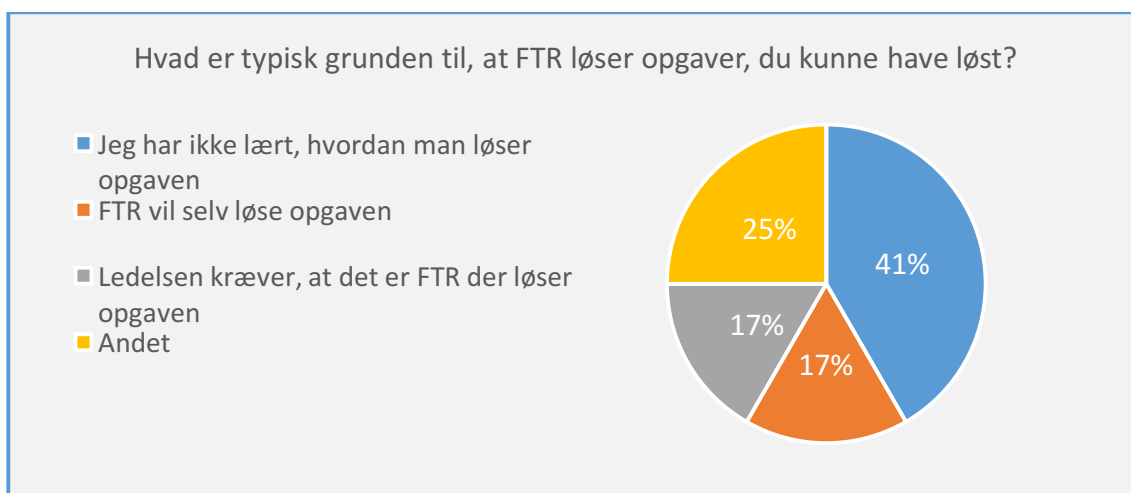
Surveyet viste, at FTR og TR er en smule uenige om, hvor ofte FTR løser opgaver som TR burde løse – og at 25% af FTR faktisk oplever at det *ofte* eller *meget ofte* sker:



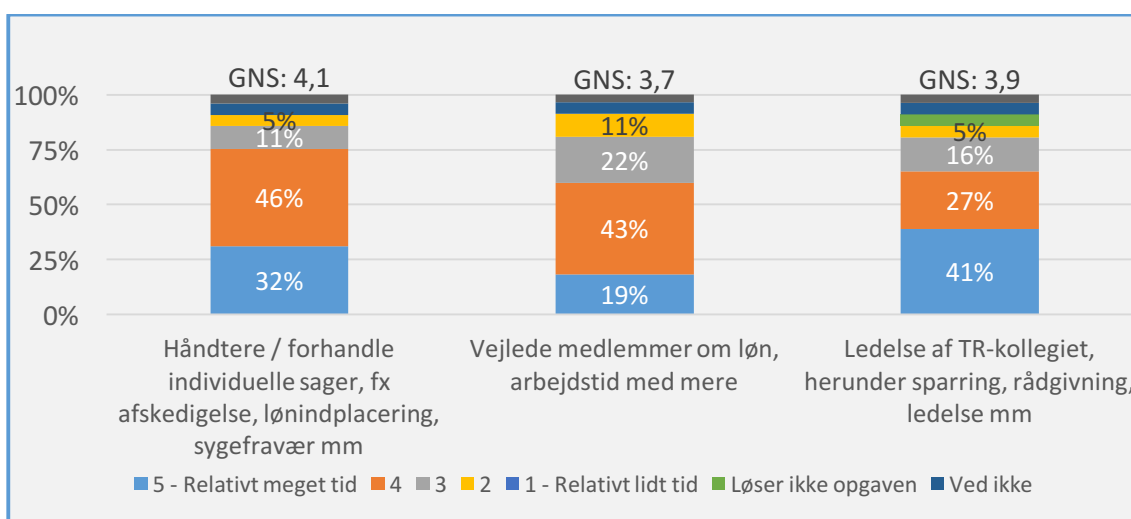
Survey: Hvor ofte løser FTR opgaver som TR burde løse? Spørgsmålet er stillet både TR og FTR

Som et gennemsnit viser grafen, at TR kun mener, at det sker sjældent (gennemsnittet for TR 2,2 p hvor 2 er udtryk for sjældent), mens FTR i gennemsnit mener, at det finder sted *ind i mellem* (3 points). FTRs relativt høje andel af besvarelser i "ofte" eller "meget ofte" kan skyldes, at der er flere FTR som løser opgaver på arbejdspladser, der ikke har valgt en TR.

For de TR som har oplevet at FTR løser opgaver, de burde have løst, er den mest hyppige årsag, at de ikke har lært hvordan man løser opgaven. 25% angiver "andet" som begrundelse, mens der også er et mindretal på 17% som fremhæver, at det henholdsvis er fordi FTR selv vil løse opgaven eller at ledelsen ganske enkelt kræver, at det er FTR der løser opgaven. De to sidste begrundelser udgør altså en tredjedel af de tilfælde, hvor en FTR bruger tid på at løse en opgave, som TR kunne have løst. Dog ved vi ikke hvad det konkret er for opgaver, som TR henviser til, idet det har ligget uden for undersøgelsen felt at kunne bibringe viden om det meget specifikke spørgsmål.



Det er i den forbindelse værd at bemærke, at den opgave FTR samlet set oplever at bruge næstmest tid på er individuelle forhandlinger – personsager – samt vejledningsopgaver over for medlemmerne. Begge må betragtes som opgaver TR også kan løse:



Survey: "Hvor meget tid bruger du relativt set på følgende opgaver?"

Det er samtidig opgaver som har det kendetegn, at FTR på den ene side har den faglige ekspertise til at løse opgaverne – og formentlig også mere end TR har – men som alligevel kun i begrænset omfang kan styrke FTRs platform. Den begrænsede effekt på

platformen begrundes især i forhold til lederrelationen: Lederne bakker ikke særlig meget op om den rolle FTR skal spille i det individuelle rum; de mener, at FTR skal se helheder og mener kun i begrænset omfang, at det er DSRs interesser FTR skal varetage. Samtidig efterspørger lederne en styrket strategisk tænkning hos FTR og forståelse for faget – hvor håndteringen af personsager i højere grad styrker ”sagsbehandler-kompetencen”.

Lederne er ikke helt overbeviste om rollens vigtighed

Lederne er den gruppe, som er mest ambivalent over for rollen som leder af TR-kollegiet, selvom flere også fremhæver, at FTR har en vigtig opgave i forhold til TR på arbejdspladsen. Den vigtige opgave består - ifølge lederne – i at bygge bro mellem topledelse og de enkelte TR, forstået som at man sikrer, at TR har forståelse for prioriteringer.

Der er især tre forhold som er vigtige når lederne skal vurdere, om de støtter op omkring rollen som leder af TR-kollegiet:

1. Tidsforbruget på møderne
2. Om FTR medvirker til at bygge bro
3. Betegnelsen ”leder”

Det måske vigtigste punkt i ledelsens lettere kritiske indstilling til rollen går på *tidsforbruget på møderne* i kollegiet. Her er der en udbredt opfattelse blandt lederne af, at der bruges for meget tid; et tidsforbrug som lederne har svært ved at se nytteværdien for arbejdspladsen i. Samtidig understreger flere ledere, at møderne fjerner TR fra driften, hvor man i forvejen er presset. Omvendt udtrykker de ledere som bakker op omkring rollen, at det *”er deres egne møder – og det skal ledelsen ikke blande sig i”*. Der er altså tale om en opbakning til rettigheden mere end en oplevelse, af at møderne skaber værdi for arbejdspladsen.

I begge perspektiver – både det kritiske og det opbyggende - oplever man således ikke, at arbejdet i TR-kollegiet bidrager til løsningen af kerneopgaven. Holdningen er i højere grad, at det er en form for organisatorisk arbejde, som kun indirekte har med sygehuset at gøre. Blandt de ledere som bakker op omkring rollen som leder, følger også en forventning om, at FTR er med til at skabe forståelse hos TR for ledelsesmæssige beslutninger og processer. Den opbakning forsvinder, hvis FTR er med til at piske en kritisk stemning op blandt TR’erne.

TR og repræsentanter fra kredsene er meget enige om rollen som leder af TR-kollegiet. For begge grupper er der ikke den store overraskelse over ledernes lettere kritiske indstilling til rollen *leder* – om end de ønsker opbakning til rollen fra lederne. De kan genkende kritikken fra deres dagligdag, og forklarer det blandt andet med, at lederne ikke ved hvad der sker i TR-kollegiet – og derfor ikke kan se værdien fuldt ud.

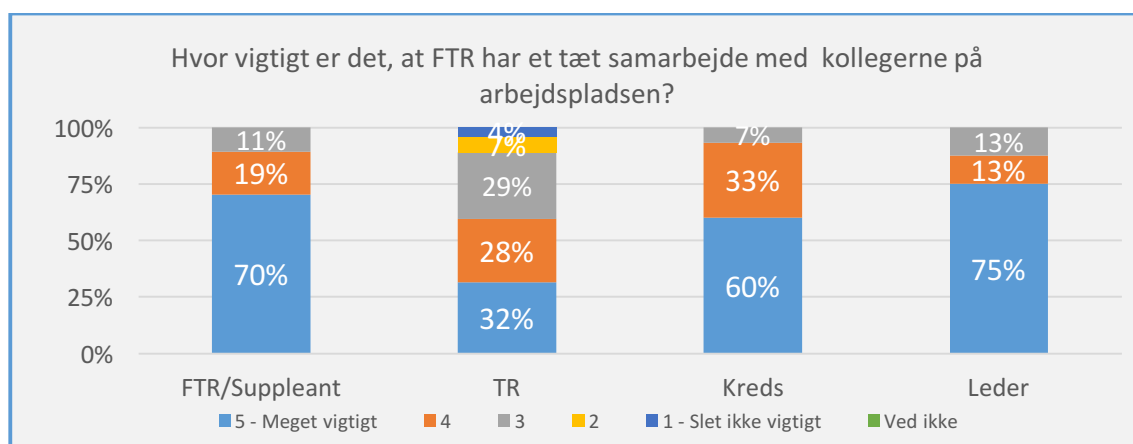
Et andet punkt, som er vigtigt i ledernes syn på rollen, er den måde FTR påvirker TRs holdninger til det der sker på arbejdspladsen. Kort fortalt giver topledelsen de enkelte

TR længere snor i forhold til at være kritisk end de giver FTR. Lederne har en forventning om, at FTR medvirker til at skabe en forståelse for ledernes dispositioner. Omvendt har kredsene en forventning om, at FTR skaber forståelse for kredsens politikker – som netop kan være kendetegnet ved, at de er i modstrid med ledelsens dispositioner, fx omkring håndtering af arbejdstid. Der er altså tale om et krydspres mellem de rettigheder DSR ønsker, at man står fast på, og så ledernes ønske om en høj grad af pragmatisme. Der er således en forventning om, at FTR både bygger bro mellem TR og kredsene, og om at FTR bygger bro mellem de lokale TR og den overordnede ledelse. På den måde kan man sige, at der er en udbredt enighed om rollen som leder over for TR, men der er uenighed om perspektivet man leder ud fra; kredsene ville mene, at man leder ud fra kredsens perspektiv mens lederne vil mene, at man leder ud fra arbejdspladsens – og dermed ledelsens – perspektiv.

Et tredje, om end mindre kritisk punkt i synet på rollen som leder af TR-kollegiet, går på ordvalget *leder*. Her fremhæves det, at FTR ikke har ledelsesretten og man stejler over ordvalget. En leder udtrykker det således: *"FTR skal ikke på kursus i ledelse, fordi de er eller skal være ledere for TR. De skal på kursus i ledelse, så de forstår sig på ledelsen af et hospital!"*. Når det betragtes som et mindre kritisk element, er det fordi det mere er udtryk for en strid om ord. Det er ikke unormalt at tillidsvalgte og ledelse strider om begrebet "ledelsesret", men eftersom lederne primært hæfter sig ved signalværdien og FTR selv understreger, at de netop ikke har ledelsesretten, er striden ikke afgørende for rollen.

Relationen til kollegerne på arbejdspladsen

Den anden og vigtige del af relationen til baglandet gælder DSR kollegerne på arbejdspladsen. Som vi kan se af nedenstående figur, er TR delvist uenig med de øvrige aktører om, hvor tæt FTR skal være på den menige sygeplejerske².



² Det er værd at bemærke, at selvom der i undersøgelsen blev brugt betegnelsen "kollegerne på arbejdspladsen" – som jo i princippet kan være alle kolleger – viste fokusgrupperne, at kollegerne sidestilles med medlemmerne af DSR, de menige sygeplejersker.

Fokusgrupperne viste dog, at der generelt er enighed mellem TR og FTR om, hvad relationen til medlemmerne handler om: At der er direkte medlemskontakt ved håndtering af personsager og forskellige former for fyraftens- eller informationsmøder om fx pensionsregler eller arbejdstid. Det afspejler sig også i surveyet, hvor både TR og FTR er blevet spurgt om, hvorvidt det er vigtigt at FTR har en *direkte* dialog med medlemmerne. FTR svarer overvejende enig (4,0) og TR ligger tæt på (3,7).

Ligeledes oplever hverken FTR eller TR, at medlemmerne går uden om deres TR og direkte til FTR med spørgsmål, problemer mm. På samme måde er ingen af aktørerne enige i, at medlemmerne foretrækker at få støtte ved personsager (fx sygesamtale eller afskedigelse) af deres FTR fremfor TR. I begge spørgsmål svarer FTR "hverken enig eller uenig" (2,9 p), mens TR svarer "overvejende uenig" (2 p).

At være tæt på kollegerne betyder for de fleste FTR, at man er synlig; at det menige medlem ved hvem deres FTR er og tager kontakt, når der er behov for det. Men oplevelsen er generelt, at det er TR der står for den direkte medlemskontakt.

FTR som kollegernes talerør

Relationen til kollegerne kan på mange måder beskrives som det at være *kollegernes talerør* over for ledelsen på arbejdspladsen. Rollen indebærer at FTR italesætter kollegernes ønsker og interesser over for ledelsen og generelt set taler deres sag. Noget som kan være svært, fordi kollegerne sjældent er enige om prioriteringer og samtidig er det få, der ønsker at engagere sig, mener både TR og FTR. Rollen som kollegernes talerør kræver viden om kollegernes udfordringer og ønsker til hverdagen, og her er TR den vigtigste kilde til den viden. Det er få FTR som har en direkte dialog med kollegerne; det går primært gennem TR.

Til trods for at TR ikke prioriterer særligt højt, at FTR har en tæt kontakt til kollegerne på arbejdspladsen, er TR på linje med de øvrige aktører når det gælder rollen som kollegernes talerør over for ledelsen. Samlet set får rollen 4,5 points med meget små udsving mellem grupperne, hvilket understreger en generel konsensus om den rolle.

Kollegerne er ikke en homogen størrelse

Surveyet peger på forskellige forhold, som gør det svært at være kollegernes talerør:

- 80% af FTR mener, at medlemmerne har svært ved at bakke op omkring fælles prioriteringer, hvis det går imod egne interesser
- 50% af FTR mener, at det er svært at varetage medlemmernes interesser, fordi de har forskellige holdninger
- 45% af FTR mener, at det er svært at få faglige budskaber helt ud til medlemmerne – ca 20% er uenige i at det er svært
- 40% af FTR mener ikke, at medlemmerne ønsker at være en samskabende og aktiv del af DSR – og kun hver tiende mener, at de vil være det

TR har fået de samme spørgsmål i surveyet og det er værd at bemærke, at de ligger meget på linje med FTR i deres besvarelser. Afvigelserne er få procentpoints på alle

spørgsmålene. Lederne ligger i interviews også meget på linje med det syn på medlemmerne, og flere understreger at mange menige sygeplejersker (og TR) har svært ved at se ud over deres egen afdeling.

Forskellige holdninger blandt kollegerne

Surveyet viser altså at medlemmerne – ifølge TR og FTR – har svært ved at engagere sig i, bakke op om og anerkende det faglige fællesskab som FTR repræsenterer. Noget som FTR oplever kan blive et problem for deres platform, fordi ledelsen bruger det mod FTR. Som en FTR siger:

”Ledelsen bruger det meget over for os: ”Det er jo ikke det kollegerne vil”, siger de. Det skal man ikke lade sig påvirke for meget af”.

Det stiller store krav til FTRs pædagogiske evner, når de skal forklare forskellige beslutninger eller tiltag. Men også når det gælder den generelle solidaritet mellem kollegerne, oplever FTR problemer med den manglende opbakning til fællesskabet:

”Det at medlemmerne ikke bakker op, kommer især til udtryk ved fravær: Man klager over gravide eller syge, selvom man dybest set synes det er synd for dem”

Både FTR og TR mener, det er helt afgørende at man lytter til de som er uenige, og ikke bare forsøger at banke dem på plads, for *”ofte har de uenige reflekteret over det der bliver sagt”*, som en TR udtrykker det.

Medlemmerne som en aktiv del af DSR?

FTR selv mener ikke, at det er et stort problem, at medlemmerne ikke vil være en aktiv og samskabende del af DSR: *”De interesser sig for deres faglighed, men ikke for faglige spørgsmål om arbejdsforhold”*. En holdning der støttes af TR, som også peger på, at FTR skal være talerør omkring fagligheden – og ikke kun arbejdsforholdene. For det kan man skabe et fællesskab omkring. Samtidig er det dog også afgørende, at man får realistiske forventninger til medlemmernes deltagelse: *”Vi har for store forventninger til medlemmernes deltagelse. De synes selv de er aktive, hvis de læser TRs nyhedsbrev”*, som en TR udtrykker det.

Kredsene er dog af en lidt anden opfattelse og mener, at det kan være udtryk for en lukket organisation, *”som ikke rigtig kan håndtere hverdagsmagerne”*, og hvor det i sidste ende også bliver svært for medlemmerne, at anerkende de fælles regler som udspringer af DSR – særligt i relation til overenskomsten. Dermed peger kredsene også på, at det er vigtigt at man ikke bare accepterer det manglende engagement, men hele tiden leder efter nye måder at engagere medlemmerne på. TR bakker op omkring dette: *”De (medlemmerne) skal have mulighed for at være med. De engagerer sig fx i lønspørgsmål. Det er først når det rammer dem konkret, at de bliver aktive”*.

Relationen til arbejdsgiver

Når det gælder relationen til arbejdsgiversiden er HR- og personaleafdelingen, særligt chefniveauet, de vigtigste for FTR at være tæt på (4,7 p). Men det er værd at bemærke, at der er meget lille pointmæssig afstand mellem de primære og sekundære relationer: FTR skal således være tæt på både det strategisk tænkende direktionsniveau (4,5 p) – som har ansvar for hele kerneopgaven – på HR- og personaleafdelingen – som har ansvar for udvikling af medarbejdere og drift af det personalemæssige – og på det kliniske niveau hvor sygeplejen udføres (4,5 p). Den pointmæssige forskel er 0,2, hvilket må betragtes som lille. Til gengæld er der et spring ned til det politiske niveau i regionen, som respondenterne samlet set ikke mener, at FTR skal være særlig tæt på (3,5 p).

Lederne udtrykker gennem interviews den samme kompleksitet ved at have en forventning om, at FTR skal kunne tænke ud af boksen, agere strategisk – og samtidig forstå den sygeplejefaglige praksis.

Relationer i et løst koblet system

Sygehuset er et løst koblet system, hvor ledelsesniveauerne ikke nødvendigvis hænger sammen. Derfor tænker FTR ikke at deres relationer kun skal afspejle det formelle hierarki og opbygning. I stedet skal relationer afspejle de personer, som træffer beslutninger i forskellige situationer om forskellige emner. Som en FTR udtrykker det:

”Man skal have en tæt relation til både klinik og HR, fordi de ofte ikke er enige – og ikke helt ved hvem der bestemmer”.

FTR er meget bevidste om, at de forskellige dele af ledelsen har forskellige forventninger. En af dem er at man skal passe på med at komme for tæt på direktionen og i stedet praktisere den svære balance at være tæt på, men med lidt afstand. Der er også en oplevelse af at den øverste ledelse opfatter FTR som problemløsere, mens funktionsledere – HR og klinikken – ser FTR som mere problematisk. Den holdning bekræftes på mange måder i interviews med lederne, hvor et medlem af en hospitalsledelse siger:

”Jeg har selv brugt meget tid på at få lederne til at forstå, hvad TR og FTR er for en størrelse. Få dem til at forstå, at de skal bruge deres TR fx ved ansættelser. Der er nogle som synes de er besværlige; det er de også men det skal de være”.

En FTR udtrykker det som at: *”Længere ude i systemet vil de have at man er mere pragmatisk; her er man tættere på driften. Afdelingssygeplejerskerne er de mest skeptiske”.* Alligevel er det i forhold til afdelingsniveauet, at der er det mindste gab mellem oplevet og ønsket samarbejde.

Samarbejdet er ikke helt så godt som ønsket

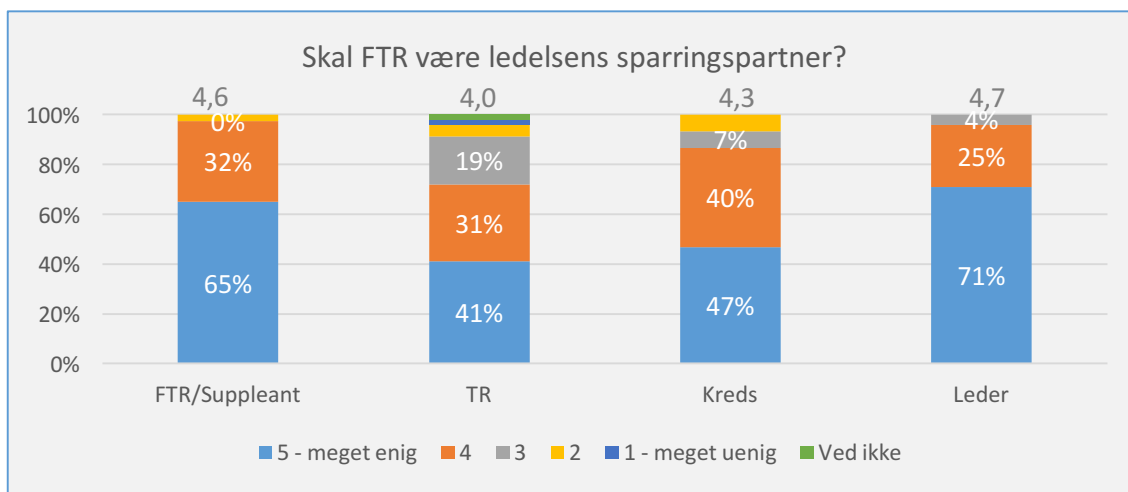
- Samarbejdet med HR- og personaleafdeling får 3,9 points, mens vigtigheden af samarbejdet gives 4,95 points. Der er dermed tale om en betydelig forskel mellem oplevelse og ønske.
- Samarbejdet med direktionen får 3,6 points, mens vigtigheden af samarbejdet gives 4,6 p. Der er dermed tale om en betydelig forskel mellem oplevelse og ønske.
- Samarbejdet med afdelingsniveauet (typisk oversygeplejerske) får 4,4 p, mens vigtigheden får 4,7 points. Det er dermed den samarbejdsrelation hvor der er størst overensstemmelse mellem oplevelse og ønske.

Fra: Survey om FTRs platform, målgruppe: FTR, n = 37

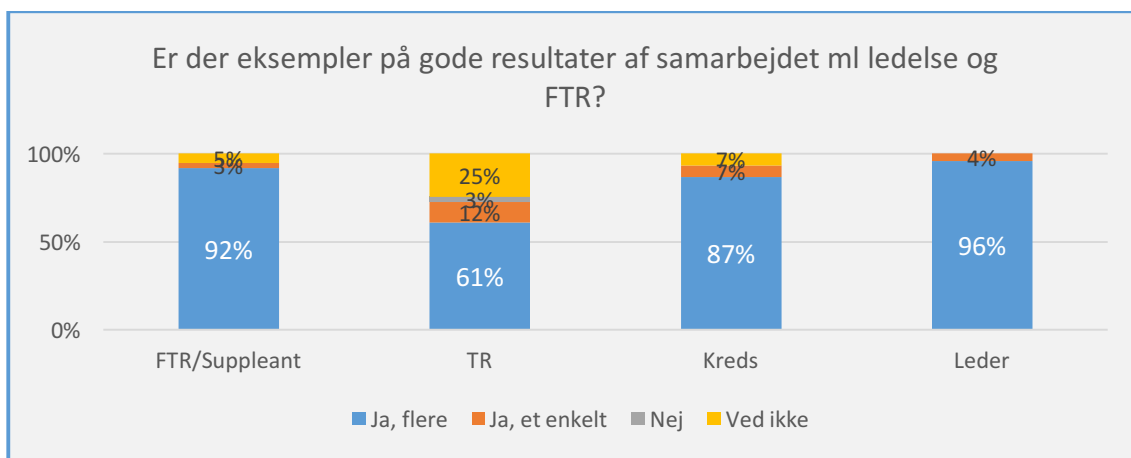
Repræsentanterne fra kredsene udtrykte bekymring over, at samarbejdet med den øverste ledelse generelt scorer lavere end HR og afdelingsniveauet. For nogle var det et udtryk for, at FTR ikke bliver budt ind til deciderede forhandlinger på det øverste niveau. Andre fremhævede, at det kan hænge sammen med at mange sager – kollektive som individuelle – køres på et afdelingsniveau.

FTR som Ledelsens sparringspartner

Spørgsmålet er så, om relationen til ledelsen kan beskrives som *ledelsens sparringspartner*. Hvis man spørger FTR selv, kreds og ledere, er svaret ja. Hvis man spørger TR er det mere lunkent – ja, men...



Der er nærmest en direkte sammenhæng mellem graden af opbakning til rollen og så om man har eksempler på gode resultater, som er opnået gennem det tætte samarbejde mellem FTR og ledelse: Således er TR den gruppe, hvor færrest har gode eksempler, mens ledelsen er den gruppe, der har flest gode eksempler.



I det følgende vil synet på rollen som ledelsens sparringspartner blive gennemgået med en aktør ad gangen.

Lederne: FTR tager del i ledelsen

FTR skaber værdi for lederne. Det understreger alle i interviews, hvor det fremhæves at FTR er gode til at fokusere på kerneopgaven og arbejdspladsen – og hvis de glemmer det, minder lederne dem om ”hvorfor vi er her”. Det fremgår også af spørgeskemaet, hvor samarbejdet får 4,6 points ud af 5 mulige. Værdien består for lederne i at de kan:

- Få sparring på konkrete løsningsforslag relateret til driften. Fx at man i forbindelse med overbelægning skal være opmærksom på, at der kommer ekstra linned mm op til afdelingerne
- Få viden om hvad medarbejderne (særligt TR) tænker om en problemstilling. Dermed kan lederen nøjes med at tale med en person fremfor at skulle tale med en række
- Få hjælp til at få ”solgt” et budskab til TR – fx omkring nødvendigheden af forandringer eller udviklingsprojekter. Forventningen er, at FTR kan oversætte ledelsens intentioner for TR, så de bedre forstår dem
- Indgå aftaler og skabe forpligtelse – igen med en lille gruppe, som så kan brede det ud til medarbejdergruppen. Dermed skal ledelsen ikke tage en hel gruppe af TR’er i ed

Lederne har også alle sammen eksempler på gode resultater som følge af samarbejdet mellem FTR og ledelse. Konkret fremhæver lederne håndtering af fusioner, besparelser, omplacering og udvikling af kompetencemodeller og strategier. Derudover kommer udvikling af konkrete politikker, mens håndteringen af individuelle sager – fx sygdom eller afskedigelse – ikke gives som eksempler af nogen ledere.

Det er dog helt afgørende for lederne, at der er fortrolighed i relationen mellem FTR og ledelse. At man har et kodeks om at fortælle hinanden, hvad der er på trapperne, så hverken leder eller FTR får ubehagelige overraskelser.

For ledelsen handler rollen som ledelsens sparringspartner derfor om, at FTR understøtter ledelsen og rent faktisk varetager en ledelsesmæssig opgave for arbejdspladsen. Den ledelsesmæssige opgave kan beskrives som 1) at man bygger bro mellem topledelse og TR-niveau, 2) at FTR er en positiv meningsgiver omkring det ledelsen kommer med. Lederne forventer i stor stil, at FTR bakker op omkring ledelsen. Meget tyder på at denne forpligtelse kommer mere af at være involveret end af at være med til at træffe beslutninger. Således fremhæver en leder på direktionsniveau – som generelt set er meget positiv overfor FTR:

”Nogle gange er det uhyrligt som de ikke kan se de store sammenhænge, når de sidder så centralt. De sidder i styregrupper, HMU mm som gør at de burde kunne hæve sig mere op engang i mellem”.

At være sparringspartner indebærer også, at man ikke taler med to tunger: At man fx forholder sig tavs til en problemstilling når den drøftes i HMU, for så at problematisere den i dialogen med fx TR. Det er for flere af de medvirkende ledere udtryk for et tillidsbrud. Lederne understreger dog også, at de er glade for FTRs modspil og respekterer at både medarbejdere og DSR har forventninger til FTRs ageren; men modspillet skal være inden for rammen af, at man anerkender og understøtter ledelsen. Relationen bliver for alvor problematisk, hvis ledelserne får oplevelsen af at FTR modarbejder dem. En leder understreger forpligtelsen:

”Ledelsens skal kunne stole på, at FTR er en sparringspartner også i svære tider”

Det er værd at bemærke, at de forskellige ledelser fremhæver samarbejdsrelationen som *sparringspartneren* og *meningsdanneren*, mens der hos lederne er mindre fokus på *aftalepartneren*. I interviews er der således ikke nogen ledere som fremhæver indgåelsen af konkrete aftaler som et eksempel på et godt resultat.

Lederne udtrykker dog samtidig, at de ikke ønsker at FTR opbygger en tæt relation til det politiske niveau (3,1 p). Det understreges af at ledelserne ønsker pragmatiske bidrag og løsninger og ikke politiserende holdninger. Ifølge FTR selv understreger lige netop denne holdning hos ledelsen, at de er meget optaget af driften og ikke ønsker indblanding fra det politiske niveau. Som en FTR udtrykte det i fokusgruppen: *”Det er nemmere at drive sygehus, når FTR er langt fra det politiske”.*

TR: De gode eksempler står ikke i kø

Mens ledere og FTR giver rollen karakteren 4,6, ligger TR nede på 4. Men den skepsis skal ses i relation til, at TR faktisk mener, at FTR skal være tæt på alle dele af ledelsen – herunder det politiske niveau (4,1 p). I fokusgruppen kom det frem, at TR mener at FTR skal gøre ledelsen bevidst om ”virkeligheden på gulvet”, så den i højere grad kan blive afspejlet i ledelsens beslutninger. Det mener TR dog kun i begrænset omfang indebærer, at man er decideret sparringspartner for ledelsen, hvilket afspejler en ambivalens i TRs syn på FTRs relation til ledelsen; man skal være tæt på men også holde en vis afstand, og FTR skal hele tiden vide, hvem det er de repræsenterer.

Skepsis over for rollen viser sig også ved, at TR er den gruppe der har sværest ved at komme med eksempler på resultater af det gode samarbejde. Det er der flere mulige forklaringer på. En af de mest nærliggende kommer nogle TR fra fokusgruppen selv med: *"Vi har nok forskellige oplevelser af hvad en god løsning er"*. Eller en anden som fremhæver: *"Lederen kan opleve, at der er gode resultater selvom man faktisk ikke er blevet enige. Hvis blot de har drøftet eller orienteret, kan det være et godt resultat"*. TR kan have en pointe her, som det også fremgår ovenfor; at ledelsen netop fokuserer på sparringspartneren og kun sekundært på aftalepartneren.

Her kan det fremhæves at lederne fremhævede håndtering af fusioner, besparelser og omplacering som eksempler på gode resultater. FTR og ledelse kan her mene, at en problematisk situation blev håndteret så den blev så god som mulig. Men i TRs perspektiv var der tale om dårlige situationer – uanset hvad.

FTR selv mener, at det giver stof til eftertanke, at TR er den gruppe der har sværest ved at give eksempler på det gode samarbejde. FTR understreger netop, at TR ikke tænker resultater på samme måde som fx ledelsen og FTR selv, og at det derfor ikke blot handler om mangel på information, men også om måden man giver informationen på. Som en FTR udtrykker det: *"Vi kommer som FTR nok til at glemme, at TR ofte ikke er lige så langt i forståelsen af tingene som vi selv er"*.

FTR: Spillerummet er ikke så stort

Relationen til ledelsen tillægges meget stor betydning af FTR selv. Gennemsnitligt får de tre ledelsesniveauer karakteren 4,7 af FTR selv, hvor det ifølge FTR er vigtigt at være meget tæt på HR- og personaleafdelingen (4,95 p), afdelingsniveauet (4,7) og direktionen (4,6).

Hvis man skal være tæt på ledelsen og blive brugt som sparringspartner er der forskellige ting, man skal være opmærksom på:

- 70% af FTR er enige i:
 - "Jeg skal informere ledelsen hvis jeg udtaler mig i pressen om emner der har med arbejdspladsen at gøre (fx budget)"
 - "Det vil skade relationen til ledelsen, hvis jeg aktivt og offentligt modarbejder beslutninger, fx besparelser, organisationsændringer"
- 50% af FTR er enige i:
 - "Ledelsen er meget overfølsom over for kritik"
 - "Ledelsen ønsker vores opbakning ved afgivelse af høringsvar"

Fra: Survey om FTRs platform, målgruppe: FTR, n = 37

I fokusgruppen udtrykte FTR selv, at det er helt grundlæggende, at man informerer ledelsen før man går i pressen. *"Man er ordentlig, når man informerer ledelsen, før man går i pressen"*, udtrykte flere af deltagerne. De udtrykte også, at man ofte koordinerer

med en leder, hvordan FTR skal udtale sig om en specifik problemstilling, herunder når man skal afgive høringsvar.

På samme måde er det nærmest en grundregel, at man ikke modarbejder sin ledelse. For flere FTR handlede det især om udtrykket "at modarbejde", mens man godt kunne kritisere ledelsen. Men også dette i begrænset omfang: *"Man skal vægte sine ord meget, når man kritiserer"*, som en FTR udtrykte det, hvilket også understreges af at halvdelen af FTR mener, at ledelserne er *meget overfølsomme* over for kritik. Ikke bare følsomme men meget overfølsomme!

Interviews med ledere understreger også dette, idet flere ledere stiller krav om at hvis der gives kritik, skal den være meget konstruktiv – i formulering og indhold. Som en FTR siger:

"Vi kan godt kritisere og give meningen til kende, men man modarbejder ikke sin ledelse. Det er meget vigtigt at man vægter sine ord, når man siger noget".

Således udtrykte flere FTR i fokusgrupperne at det er meget vigtigt, at man finder en balance i sin kritik. En af hovedreglerne er, at man ikke kritiserer ledelsen i det offentlige rum. Som en FTR udtrykte om en situation, hvor hun valgte at kritisere en beslutning:

"Holdningen der blev givet til kende var 100% kendt før det blev sagt i det offentlige. Stien skal være meget ren fordi man skal samarbejde".

En sparringspartner med andre prioriteter

Men hvad er det for en aktør som FTR skal være sparringspartner med? Set fra FTRs eget perspektiv er der nogle problemer forbundet med at være tæt på en ledelse, som mange oplever, ofte påberåber sig ledelsesretten, er overfølsomme overfor kritik og som går mere op i budget end i faglig kvalitet. Netop de prioriteringer kan gøre det svært for FTR at være sparringspartner.

Ledelsen har andre prioriteter end FTR

- 70% af FTR er enige i:
 - "Ledelsen påberåber sig i stigende grad ledelsesretten i strategiske spørgsmål"
- 50% af FTR er enige i:
 - "De lokale ledelser går mere op i budget end i faglig kvalitet"
 - "De overordnede ledelser går mere op i budget end i faglig kvalitet"

Fra: Survey om FTRs platform, målgruppe: FTR, n = 37

FTR er godt bevidst om problemet med ledelsens fokus – og det at være sparringspartner i den kontekst. *"Topledelser ved godt at servicemål forringes. Det at de kun tænker i budget, gør at man får bedre mulighed for at sætte den faglige dagsorden"*, som en FTR siger. Men FTR understreger også, at det bliver meget svært at skille de to

ting ad fordi: *"Økonomi er så meget et vilkår, at der nærmest ikke er en mulighed for at gå imod det"*.

Kredsen: En svær balancegang

Kredsen er bevidst om, at det er en svær balancegang at være ledelsens sparringspartner, som kræver en hel del af FTR: *"Man skal kunne agere i fortrolighed med tanker, dilemmaer og problemer, og derved får man mulighed for at pege på løsningsmodeller"*. Kunsten er at få skabt en relation, så man kan træde ind i rummet uden at være budt ind i rummet. Det kræver blandt andet, at man som FTR giver direktionen mulighed for at komme på forkant med fx en intern kritik.

Kredsen mener også, at både FTR og ledelse godt ved, at de har forskellige roller i de svære processer – selvom FTR er sparringspartneren. Herunder at FTR godt kan håndtere at kritisere ledelsens beslutninger. Samtidig vækker det dog bekymring, at der er så mange som ikke vil modarbejde beslutningerne. For kredsen sætter det blot en tyk streg under den balancegang FTR går – og i virkeligheden det meget lille spillerum der er som ledelsens sparringspartner. *"FTR er i et krydspres på det her med at udtale sig offentligt"*, siger en, og det fremhæves, at der er forskellige grænser for, hvad man kan gøre. Sågar fremhæves eksempler på, at det bliver næsten umuligt at samarbejde med ledelsen, hvis man har kritiseret den.

Kredsen anerkender også, at man aftaler med ledelsen hvordan en evt kritik formuleres. Herunder understreger en repræsentant fra kredsen, at det er meget afgørende om en leder føler sig personligt truffet af en kritik. Så bliver det problematisk at udtale sig. Hvis der derimod er tale om kritik af en politisk beslutning, som ledelsen ikke har truffet, er det helt fint for ledelsen, at FTR kritiserer.

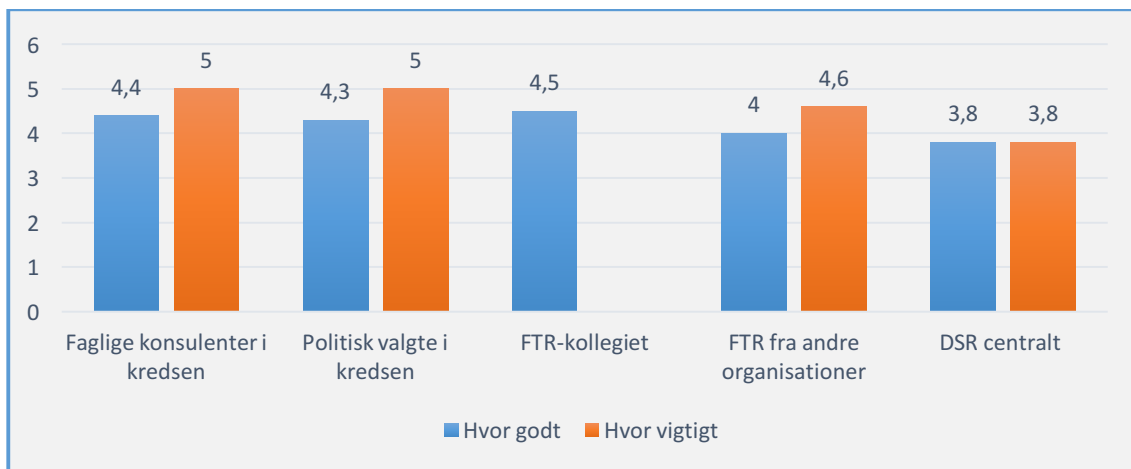
Relation til den faglige organisation

Relationen til den faglige organisation er i det følgende inddelt i tre:

- Relationen til kredsen som er den primære relation for FTR
- Relationen til FTR på arbejdspladsen – dels fra egen organisation og dels fra andre organisationer – som er den sekundære relation
- Relationen til DSR centralt som er en tertiær relation for FTR

Surveyet viste følgende sammenhæng mellem oplevelsen af hvor godt samarbejdet fungerer og hvor vigtigt det er for FTR at være tæt på pågældende aktør³:

³ Det skal bemærkes, at der i surveyets del om hvor vigtigt relationen er 1) ikke er skelnet mellem faglige konsulenter og politisk valgte i kredsen, men blot spurgt samlet til kredsen, 2) at der ikke er spurgt til hvor vigtig relationen er til FTR-kollegiet. Derfor er der ikke data for denne del.



Kredsen

Relationen til *kredsen* er præget af et meget tæt samarbejde, som blandt andet viser sig ved at TR, kreds og FTR giver relationen karakteren 4,97 til spørgsmålet om hvor vigtig relationen er.

Den tætte relation udmønter sig dog ikke i tilstrækkelig direkte inddragelse af FTR-gruppen i udvikling af de politikker og lignende, som det forventes at FTR udmønter på arbejdspladsen, mener en større gruppe FTR; 40% mener, at det kun er hvis man sidder i kredsbestyrelsen, at man får den indflydelse. Der er en tendens til, at det er medlemmerne af kredsbestyrelsen der i størst grad bærer den holdning, idet 53% af de FTR som er medlemmer af kredsbestyrelsen er enige eller overvejende enige, mens 25% af de som ikke er medlemmer også er enige. Det er også værd at bemærke, at ikke-medlemmerne har sværere ved at vurdere om det er tilfældet:

	Medlem af kredsbestyrelse	Ikke medlem af kredsbestyrelse
<i>Enig</i>	5%	0%
<i>Overvejende enig</i>	48%	25%
<i>Hverken enig eller uenig</i>	14%	31%
<i>Overvejende uenig</i>	19%	25%
<i>Uenig</i>	14%	13%
<i>Ved ikke</i>	0%	6%

Spørgsmål: "Det er kun, hvis man sidder i kredsbestyrelsen, at man får indflydelse på kredsens politikker, holdninger mm", n=37

50% af FTR mener, at kredsens skal gøre mere ud af at inddrage FTR i udarbejdelsen af politikker mm. Den oplevelse af manglende inddragelse er til trods for en stigende mødeaktivitet mellem kreds og FTR i de fleste kredse. Til det svarer FTR i fokusgrupperne: *"Vi får information og har dialog om forskellige ting på møderne, men det er meget en-vejs kommunikation"*. Der er tilsyneladende ikke tale om en konflikt men mere om påpegnen af et paradoks, som er værd at reflektere over for DSR: Alle er enige om at relationen mellem kreds og FTR er meget afgørende, men FTR oplever

ikke at relationen indebærer en så høj grad af ligeværdighed, som den burde. Det er i den forbindelse værd at bemærke, at 80% af kredsens egne respondenter er enige eller overvejende enige i at kredsens skal gøre mere ud af at inddrage FTR i udarbejdelse af politikker mm.

Som det fremgår af nedenstående er der en klar tendens til, at de FTR som er medlemmer af kredsbestyrelsen er mere tilbøjelige til at efterlyse mere inddragelse af FTR end de som ikke er med i kredsbestyrelsen.

	Medlem af kredsbestyrelse	Ikke medlem af kredsbestyrelse
<i>Enig</i>	29%	13%
<i>Overvejende enig</i>	33%	19%
<i>Hverken enig eller uenig</i>	19%	38%
<i>Overvejende uenig</i>	10%	6%
<i>Uenig</i>	5%	0%
<i>Ved ikke</i>	5%	25%

Spørgsmål: "Jeg mener, at kredsens skal gøre mere ud af at inddrage FTR-gruppen i udarbejdelsen af politikker, holdningspapirer mm", n=37

Inddragelse handler også om mere end at få lov til at være medbestemmende eller deltage i diverse drøftelser. Når 40% siger, at der skal være mere inddragelse, kan det lige så vel være udtryk for et behov for, at kredsens politikker i højere grad afspejler de problemstillinger som FTR reelt står med på arbejdspladserne. Altså at kredsens politikker og tiltag skal være tættere på "virkeligheden" – som FTR oplever den. Det udtrykker både FTR og TR i fokusgrupperne.

FTR-kollegiet

FTR-kollegiet på arbejdspladsen må betragtes som en primær relation på linje med relationen til kredsens og TR-kollegiet. Undersøgelsen har ikke haft et særligt fokus på denne relation men viser alligevel to væsentlige ting: 1) Organiseringen af FTR-kollegiet er indadtil baseret på ligeværdighed mellem de valgte. 2) Det afspejler sig i at man udadtil har man organiseret sig horisontalt, dvs uden særlig vægt på hierarki, og hvor FTR løser de samme opgaver blot på forskellige områder. Derfor har det ikke den store praktiske betydning om man formelt set er FTR eller FTR-suppleant.

Andre faggruppers TR

Andre faggruppers TR/FTR er kategoriseret som en sekundær relation på arbejdspladsen. Den er vigtig – det understreger FTR. Men både survey og interviews understreger at relationen til FTR-kollegiet og kredsens er vigtigere.

Surveyet viser, at der ikke er bestemte faggruppers FTR som FTR fra DSR søger at være tæt på. Således ligger scoren på 3,9-4,1 for FOAs, dBios, HKs eller øvrige faggrupper. Det tyder på, at relationen i høj grad bygges op omkring MED-samarbejdet og ikke foregår bilateralt. I interviews fremhæver FTR at samarbejdet med andre organisationer

afhænger af personerne på posterne. Men surveyet indikerer altså, at der ikke finder en prioritering sted på organisations-niveau.

FTR selv betoner også MED-arbejdet som årsagen til, at samarbejdet og relationen har betydning for dem. *"Det er nemmere at løfte nogle ting, når man gør det sammen"*, fortæller en FTR. En anden påpeger, at det er udtryk for, at arbejdet i kontaktudvalget fungerer og tages seriøst, mens en tredje påpeger, at de arbejder for at få en "FTR-gang" på det nye supersygehus. Hvilket igen viser, at relationen har en stor betydning. Det at MED er rammen omkring samarbejdet forklarer også hvorfor der ikke er tale om et bilateralt fokus i samarbejdet.

DSR centralt

Den sidste aktør fra den faglige organisation er *DSR centralt*. En relation som kommer sidst i hierarkiet og må betragtes som tertiær. Som grafen oven for viser, gives relationen karakteren 3,8 både i oplevelse og ønske af FTR. TR vurderer relationen højere (4,3), mens kredsen vurderer den lavere (3,1). Lederne ligger på linje med FTR (3,8).

Umiddelbart peger de tal på et krydspres, idet TR har forventninger om en tæt relation, mens kredsen ønsker den skal være mere distanceret. Men undersøgelsen viser at der formentlig ikke er tale om et decideret krydspres. FTR selv mener ikke det er vigtigt, at der er den uenighed mellem TR og kreds. Den lave vurdering af relationen fra kredsens side er udtryk for, at kredsen ikke ønsker, at man går uden om dem og direkte til DSR centralt: *"Spændingsfeltet er tilstede og det betyder, at man skal fortælle kredsen, når man har kontakten. Det håndterer man bare"*, som en FTR konstaterer. TRs forklaring på den høje prioritering af relationen er udtryk for et ønske om, at DSR centralt kommer tættere på arbejdspladserne og bedre forstår den virkelighed, man har på arbejdspladserne. FTR selv støtter op omkring det synspunkt, fordi FTR har en kæmpe viden, men: *"De spørger aldrig om noget!"*, som en siger. FTR oplever sig i den sammenhæng som en medspiller, der aldrig bliver brugt.

Selvom relationen til DSR centralt er tertiær, har den stadig betydning for FTR. Her kan man skelne mellem den symbolske og den praktiske betydning for FTRs platform – hvor førstnævnte er den vigtigste. Den symbolske betydning kommer fx til udtryk, når begge fokusgrupper – uopfordret – beretter om en gang, hvor forbundsformanden besøgte deres arbejdspladser på en form for landsturné rundt til de største sygehuse. *"Jeg kigger tilfældigt ud af vinduet og så ser jeg Grethe (Christensen, red) stå og hilse på sygehusdirektøren. Og jeg havde intet hørt"*, fortæller en FTR som understreger at hun blev fortørnet i situationen. På linje med den oplevelse, er oplevelsen af kampagner som fx "ligestillings-sløjfen", som igangsættes og skal gennemføres på arbejdspladserne, men uden at FTR kender til den på forhånd eller har været involveret i udarbejdelsen af den. *"Så siger man bare fra"*, siger en, hvilket understreger, at der ikke i udgangspunktet er en høj grad af loyalitet overfor centrale kampagner, *"hvis det tager tid fra at være tæt på medlemmerne"*.

Den praktiske betydning kommer til udtryk omkring kontakten til især Juridisk Videnscenter, som FTR er i kontakt med omkring avancerede fortolkningsspørgsmål, fx omkring arbejdstidsreglerne. Her er den generelle oplevelse, at der går viden tabt i dialogen med videnscentret, fordi man skal igennem mange led. Oplevelsen er også at det tager meget lang tid at få svar – og det er et problem, fordi spørgsmålene ofte kan være nogle, der meget akut skal afklares fx i forbindelse med måden der planlægges arbejdstid på. Det svækker FTRs mulighed for at udøve den mere håndhævende rolle af *DSR på arbejdspladsen*.

FTR som DSR på arbejdspladsen

Relationen til den faglige organisation har en vigtig dimension, der kan betegnes med rollen *DSR på arbejdspladsen*. Den indebærer, at FTR i princippet er DSRs repræsentant på arbejdspladsen og varetager DSR interesser med et mandat fra DSR kredsen. FTR fokuserer især på at varetage rollen i spørgsmål, hvor overenskomsten skal håndhæves, særligt når Arbejdstidsaftalen skal efterleves. Her kan rollen indebære konflikter med ledelsen, som har fokus på effektiv drift og kan opleve et OK-regelsæt som en kæp i hjulet. Men rollen kan også indebære konflikter med de kolleger/medlemmer, som har svært ved at bakke op omkring fælles prioriteringer som fx en Arbejdstidsaftale er udtryk for.

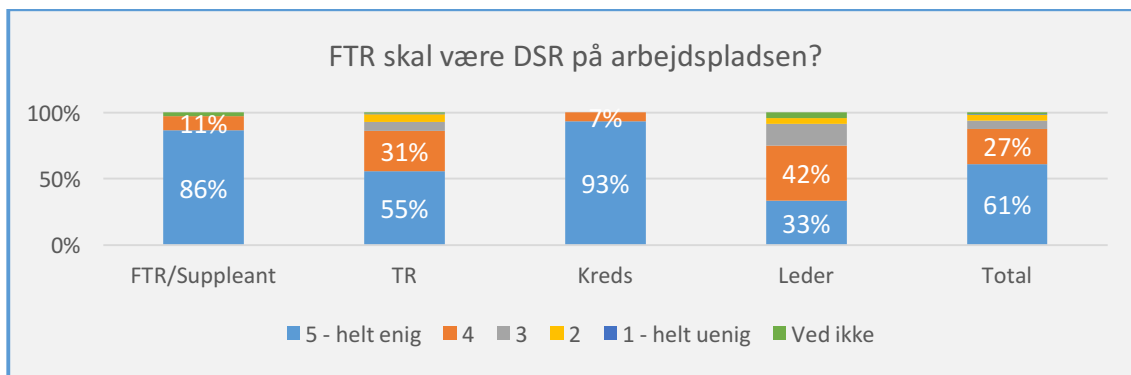
At være DSR på arbejdspladsen indebærer et krydspres, fordi kredsen er meget optaget af rollen, mens lederne er mere kritiske. Således får rollen scoren 4,93, men kredsene er også opmærksomme på ledernes manglende anerkendelse af rollen – og bekymrede. Som en repræsentant fra kredsen udtrykker det, så *"sætter det FTR i et enormt krydspres, at lederne ikke anerkender den rolle"*.

Krydspreset omkring rollen opstår dog på to fronter – som uddybes i de efterfølgende afsnit:

- Den ene er, at det er svært at bedrive fagpolitik, selvom FTR egentlig gerne vil og kredsen ønsker det
- Den anden er, at forventningerne fra kredsen er for høje, og derfor skal FTR selv selekttere i kravene – med fare for at de opfattes som "selvstændige"

Svært at bedrive fagpolitik

Netop rollen som DSR på arbejdspladsen er præget af et meget højt krydspres: FTR ønsker at være loyale, kredsen forventer at de er, mens ledelsen kun i begrænset omfang anerkender rollen. De fleste ledere udtrykker, at FTR "skal være deres egne". Det indebærer blandt andet, at lederne ikke oplever, at det er DSR de inviterer indenfor, når de inviterer FTR til dialog eller forhandling. Det afspejler sig direkte i surveyet, hvor lederne er betydeligt mere lunkne (4,1 p) end kredsen (5 p) på rollen.



Fra ledernes perspektiv er rollen problematisk. Som en FTR udtrykker det: *"Oplevelsen hos lederne er, at DSR er urealistiske og taler i paroler"*. En holdning der delvist bekræftes af lederne selv i interviews⁴. Det tager den form, at de ikke ønsker at FTR bedriver fagpolitik, men derimod at FTR forholder sig til de konkrete udfordringer arbejdspladsen står overfor. Holdningen er, at fagpolitik skal være et *"indspark til at løse vores udfordringer"*, som en leder udtrykker det. Dermed udtrykker lederne også, at det ikke er legitimt at bedrive isoleret fagpolitik. Størstedelen af lederne udtrykker meget klart, at de mener FTR "er arbejdspladsens – og ikke DSRs". Derfor er det også overraskende at lederne trods alt giver rollen 4,1 p. I interviews levner de ikke meget plads til, at FTR kan udføre rollen: Når FTR optræder som *DSR på arbejdspladsen*, så *"...taler vi om, hvorfor vi egentlig er her"*, som en leder udtrykker det.

Fra FTRs eget perspektiv er rollen vigtig – selvom de er bevidste om ledernes manglende opbakning til rollen. I surveyet udtrykker FTR en høj grad af loyalitet over for kredsen og DSR. Således mener 95% af FTR, at de skal folde kredsens politikker ud på arbejdspladsen – og dermed bedrive fagpolitik. Tallet falder lidt under præmissen, at FTR ikke har været involveret i udarbejdelsen af politikkerne, men det er fortsat 80% der bakker op under den præmis. Kredsen støtter denne præmis om, at forpligtelsen faktisk afhænger til dels af inddragelsen, idet 27% er helt eller overvejende enige i at forpligtelsen kun er der, hvis FTR har været inddraget i udformningen af politikkerne.

Men når det som sådan ikke i sig selv er legitimt blandt lederne at folde kredsens politikker ud på arbejdspladsen, skal FTR finde en måde at gøre det på alligevel. En FTR udtrykte fremgangsmåden som: *"Man skal bare lade være med hele tiden at tale om noget, som om det er DSRs politik. De (lederne) stejler over det"*. Dermed også sagt at det kan virke som en rød klud på lederne, hvis det er meget tydeligt at en holdning kommer fra DSR. Kredsen ligger på linje og anerkender, at FTR på overfladen er nødt til at dekode sig kredsen. En repræsentant fra en kreds udtrykte det som, at *"det de dygtige gør er at tale DSRs rolle ned – men alligevel går ud med holdningerne, bare uden at flage hvor de kommer fra"*.

⁴ Dog ikke med samme ordlyd. Det forventes ikke, at lederne ville bruge den type formulering i et interview udført på vegne af Dansk Sygeplejeråd.

Kredsen har høje forventninger

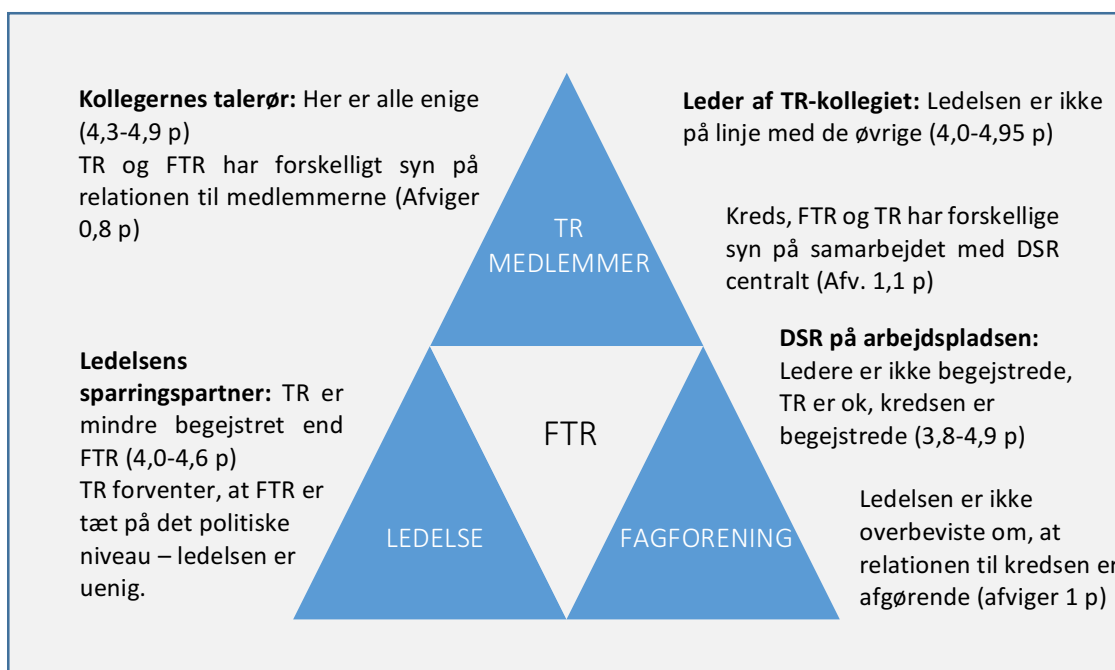
En anden problemstilling, som kun skærper krydspreset, er oplevelsen af at kredsen har for høje forventninger til FTR. 50% af FTR mener, at det er tilfældet og kun 20% er uenige i det. 30% af kredsens respondenter er også enige. Konsekvensen bliver at FTR må vælge opgaver til og fra – uden at kunne koordinere det med kredsen. Som en FTR udtrykker det: *”Opgavemængden er meget stigende, og man er tvunget til at selektere i dem. Så opleves man som selvkørende – i negativ betydning”*. Andre peger på at de store forventninger er udtryk for en decideret ubalance mellem kreds og FTR:

”Det er nemmere at give opgaver til FTR fra kredsen, end det er for en FTR at give opgaver den anden vej. Det gør, at der kommer en meget stor arbejdsbyrde. Det giver en ulighed i magtrelationerne; vi som FTR bliver mere partisoldater, der skal løse opgaverne”.

En FTR udtrykte det som, at kredsen måske slet ikke er opmærksom på, at det at være DSR på arbejdspladsen er noget FTR *selv vælger* – for det ligger kun i begrænset omfang i det formelle system og lederne efterspørger som bekendt ikke den tilgang.

Opsamling: FTRs relationer – håndtering af krydspres

Undersøgelsen viser således, at der er et krydspres forbundet med at bevare og udvikle de relationer FTR har, fordi alle aktører har holdninger til, hvilke relationer og roller, der er vigtige. Det kan opsummeres med følgende model:



Leder af TR-kollegiet

Lederne er i tvivl om, hvor vigtig FTRs rolle som leder af TR-kollegiet er. De er overordnet set enige, at FTR har en rolle overfor TR, men for lederne ligger værdien i at FTR kan formidle budskaber og beslutninger til TR-kollegiet og på den måde bygge bro til TR. For

TR er FTR på samme måde en bro til ledelsen og nogen grad også til kredsen. Rollen som leder har derfor også karakter af, at FTR mere kan være brobygger end leder.

Kollegernes talerør

Der er blandt deltagerne i undersøgelsen generel opbakning til FTRs rolle som *kollegernes talerør*. Rollen indebærer at FTR italesætter kollegernes ønsker og interesser over for ledelsen. Rollen udfordres af at kollegerne ikke er en homogen størrelse. De har, ifølge FTR og TR, svært ved at bakke op om fælles prioriteringer, når det går imod deres egne interesser og kan have forskellige holdninger til problemer. Dette stiller store krav til FTRs evne til at skabe opbakning til det faglige fællesskab. Uenige kolleger kan ikke bare fejes af banen, kritikken skal i stedet tages til efterretning, da den ofte er velreflekteret. Selvom TR og FTR har forskelligt syn på, hvor vigtigt det er at være tæt på kolleger, så er der enighed om, at FTR skal være synlig; at det menige medlem ved hvem deres FTR er og tager kontakt når der er behov for det.

Ledelsens sparringspartner

Ledelsens sparringspartner er en rolle FTR forventes at udføre både i mødet med ledelsen og i mødet med sit eget bagland. Derfor ligger der meget mere i rollen end at man kvalificerer ledelsens beslutninger gennem dialog; der ligger også det, at man generelt understøtter og arbejder for at ledelsen kan gennemføre sine tiltag på arbejdspladsen. At være ledelsens sparringspartner indebærer, ifølge lederne, at man medvirker til at arbejdspladsen hænger bedre sammen. Herunder giver ledelsen sparring på konsekvenser af bestemte beslutninger og løsningsforslag. Lederne vurderer værdien af FTRs virke ud fra deres evne til at understøtte ledelsen af arbejdspladsen. For at kunne det skal de kunne forstå de driftsmæssige udfordringer som arbejdspladsen står med. Det kræver en forståelse af og berøring med det praktisk-kliniske niveau. Flere ledere ser en stor fare for at FTR bliver en del af "systemet" og mister kontakten til virkeligheden, forstået som det konkrete arbejde der udføres for patienterne.

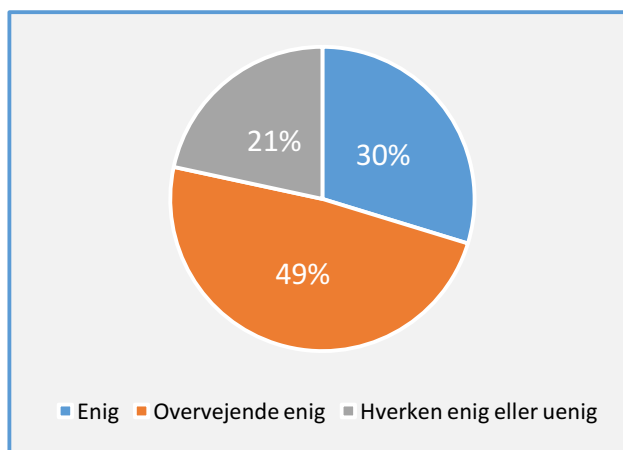
DSR på arbejdspladsen

At være DSR på arbejdspladsen indebærer et krydspres, fordi kredsen er meget optaget af rollen mens lederne er mere kritiske. Ledernes tilbageholdenhed gør det svært at bedrive fagpolitik. Ledelsens holdning er, at fagpolitik skal være et indspark til at løse arbejdspladsens udfordringer, og ikke må få karakter af "paroler" eller bestemte positioner. Det giver sig også til udtryk i ledelsens vurdering af hvor vigtig FTRs relation til kredsen er; ledelsen vurderer vigtigheden væsentlig lavere end de andre deltagere i undersøgelsen.

Selv vurderer FTR at forholdet til kredsen er både vigtigt og status på samarbejdet er at det fungerer godt. FTR vurderer dog at kredsen i nogen udstrækning har for høje forventninger FTR, fx ved at opgavemængden er stigende. Dette er dog ifølge kredsene noget som de allerede er opmærksomme på. Når det kommer til relationen til DSR centralt, er der konsensus om at det er en relation af mindre betydning – men også et ønske om at DSR centralt er mere opsøgende overfor FTR og derved kommer tættere på arbejdspladserne.

Perspektiv for diskussion: Er betegnelsen ”den mest arbejdspladsnære politiker” beskrivende?

DSR arbejder i sin udviklingsretning for TR/FTR med betegnelsen: *Den mest arbejdspladsnære politiker*. Rollen lader til især at være defineret ud fra tænkningen der ligger bag ”DSR på arbejdspladsen”, idet FTRs rolle defineres ud fra organisationens perspektiv; man er den *mest* arbejdspladsnære – modsat kredsen og DSR-centralt.



Spørgsmålet er derfor – set i lyset af ovenstående betragtninger på relationer og roller – i hvor høj grad rollen er beskrivende for det man gør som FTR. Herunder for hvordan man skaber sig en platform på meget store arbejdspladser.

Hos FTR selv scorer rollebeskrivelsen karakteren 4,1 ud af 5 og dermed er FTR-gruppen overvejende enige i at betegnelsen er *beskrivende for mit virke som FTR* (se figur). Men både interviews og fokusgrupper med FTR – ligesom ovenstående analyse – viser, at der flere nuancer end, at den er god og beskrivende.

På *den ene side* fremhæver FTR, at betegnelsen indfanger:

- At man er arbejdspladsnær
- At man ikke bare har fokus på løn og arbejdsvilkår
- At man bliver holdt op på tingene/udsagn som en politiker bliver
- At man laver mere end sagsbehandling
- Det understreger at man også har holdninger; at man er forhandlende og taktisk

På *den anden side* opleves det også som en svær betegnelse at arbejde med:

- Det er svært at forstå hvad man konkret arbejder med
- Ordet ”politiker” forbindes med, at man er medlem af et politisk parti.
- Der er meget andet i rollen også – man er også faglig konsulent. Der er meget arbejde som slet ikke er politisk
- Ledelsen ville kigge meget underligt på FTR, hvis man sagde, at man var arbejdspladsnær politiker

I forlængelse af den holdning til betegnelsen, bemærkede en FTR i fokusgruppen, at det er ”...lidt et paradoks når man samtidig skal være loyal overfor det som er politisk besluttet – for så er man lidt mere embedsmand”. Derfra ræsonnerede fokusgruppen sig frem til, at betegnelsen jo så omvendt ”...gør at man kan stille spørgsmålstejn ved de politikker kredsen har vedtaget”.

Undersøgelsen viser derfor, at man egentlig godt kan tale om FTR som en "arbejdspladsnær politiker". Men i forhold til ovenstående analyse af forventninger, krav og relationer er det ikke en politiker i den mere klassiske forståelse; hvor man vælges af et bagland og så varetager deres interesser. Mere hvad man kunne kalde en moderne forståelse: Hvor man vælges ind i et "magtens maskinrum" og skal medvirke til at maskinen fungerer. Som man kender det fra både lokal- og landspolitik, at der faktisk er mindre plads til holdninger og særinteresser end i det mere klassiske billede.

Derfor understreger betegnelsen "Arbejdspladsnær politiker" i højere grad, at man skal finde kompromisser end varetage bestemte interesser, at man skal kunne se helheder fremfor at have bestemte holdninger, og at man ligeså meget skal skubbe til sit bagland som at tale deres sag.

Undersøgelsen peger meget konkret på, at der er et meget lille spillerum for at bedrive fagpolitik – som må være den form for politik, der tænkes på i betegnelsen. Hvilket som bekendt anerkendes af både kreds og FTR. Dermed er paradokset, at politikerens ikke har en platform til at bedrive fagpolitik. Man kan derfor godt stille spørgsmål ved om betegnelsen er passende for den praksis en FTR skal have, når der skal skabes en stærk platform.

Det bliver især tydeligt, når vi senere undersøger FTRs interessevaretagelse.

KAPITEL 4

FTRS PLATFORM I KONKRETE SITUATIONER – INTERESSEVARETAGELSE

Beskrivelsen af de forskellige roller en FTR skal udfylde, viser det krydspres FTR står i. Hvordan dette krydspres håndteres, har undersøgelsen også forsøgt at beskrive. For i krydspreset mellem forskellige forventninger, skal FTR finde noget at navigere efter. Her er det typiske kort som en FTR udstyres med *interesser*; at man skal navigere efter at varetage bestemte gruppers interesser. Men spørgsmålet er om interesserne er så tydelige, at FTR kan navigere efter dem. Den følgende analyse af FTRs interessevaretagelse peger på at varetagelsen af interesser er mere flertydigt end begrebet interessevaretagelse indikerer.

Der knytter sig en særsigt *metodisk pointe* til undersøgelsen af interesser. I undersøgelsen blev der lagt op til, at alle respondenter skulle tage stilling, hvis interesser FTR forventes at varetage i forskellige situationer. Valgmulighederne var: DSRs interesser, arbejdspladsens interesser og hverken-eller/både-og. Denne model for interessevaretagelse blev kommenteret flittigt af respondenterne i undersøgelsen, hvor mange mente, at man ikke kunne stille det op på den måde. Hvor var fx ”medlemmets interesser” spurgte nogle. Den inddeling i interessevaretagelse der her er lavet, er bygget op omkring det formelle system, hvor FTR i overenskomstsyste­met er fagforeningens forlængede arm, mens FTR repræsenterer medarbejderne på arbejdspladsen i MED-systemet. Som beskrevet i metodekapitel leder man i denne form for semi-kvalitativt survey; ikke efter præcise svar men efter mønstre og en retning på besvarelserne. Til spørgsmålet om interesser er det tydeligt, at der fremkommer et mønster i besvarelserne. Og vel at mærke et mønster, som er på linje med det man kunne forvente på forhånd. Nemlig at lederne i højere grad mener, at FTR skal varetage arbejdspladsens interesser, mens kredsen hælder meget til at sige ”DSRs interesser”.

Overordnet viser undersøgelsen, at vurderingen af hvis interesser man skal varetage afhænger af situationen (besparelser, forhandling af arbejdstid mm). Netop det mønster tyder på at spørgsmålet har kunne besvares, om end det har været svært – og netop her ligger det kvalitative element. Derfor vil analysen af de data også bære præg af det generelle billede fra besvarelserne, mere end de præcise procentafvigelse. Ligesom besvarelserne på netop det spørgsmål stiller det meget relevante spørgsmål: Kan man overhovedet tale om, at FTR skal varetage bestemte interesser? Eller er begrebet en todimensionel model på en tredimensionel virkelighed?

Interessevaretagelse i to systemer

FTR agerer i to formelle systemer for interessevaretagelse: MED-systemet hvor ledelsen har retten til at beslutte og overenskomstsystemet hvor parterne skal indgå aftaler.

I MED-systemet skal den tillidsvalgte varetage alle medarbejderes interesser og medvirke til at skabe en god arbejdsplads. Det sker under ledelsesretten og på spørgsmål om udarbejdelse af personalepolitikker, drøftelse af besparelser, opgaveflytning og faglig udvikling. I udgangspunktet skal FTR derfor varetage arbejdspladsens interesser i de spørgsmål.

Varetagelsen af interesser gennem overenskomstsystemet sker fx ved forhandling af løn eller arbejdstid, eller ved individuelle forhandlinger om afskedigelse, advarsler eller sygdom. Her må det som udgangspunkt forventes, at FTR agerer ud fra DSRs interesser, eftersom det er den måde systemet formelt er beskrevet og bygget op; FTR får delegeret mandat af DSR til at forhandle og indgå aftaler, både kollektive og individuelle. FTR agerer i det system under aftaleretten.

Men som foregående kapitel viste er relationer afgørende for FTRs platform. Derfor er spørgsmålet i det følgende, hvordan de formaliserede systemer for indflydelse og interessevaretagelse kan anvendes og håndteres af FTR, når interessevaretagelsen har den flertydige og relationelle karakter.

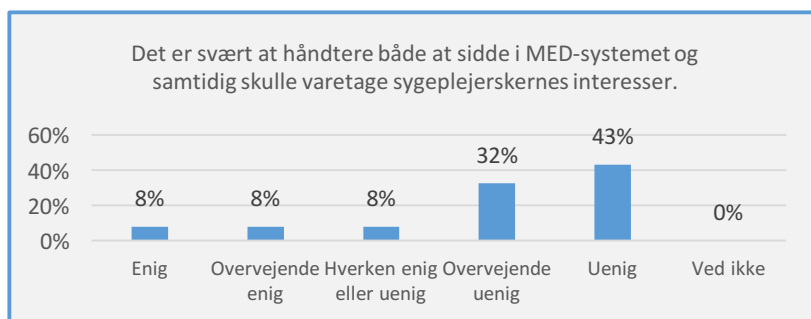
Generelt oplever lederne ikke, at FTR varetager DSRs interesser frem for alt andet. Oplevelsen er at de finder balancen. Men der er ledere som udtrykker irritation, hvis de oplever at FTR rent faktisk kører en DSR dagsorden, men uden at være tydelig omkring den:

"De er en del af arbejdspladsen og hjælper med at varetage sygehusets interesser samlet set", som en leder udtrykker det. "Som FTR har du ansvar for at se på helheden. Derfor kan man ikke gå blindt efter det fagpolitiske. Det handler om at koble fagpolitikken til virkeligheden", siger en anden. "De (FTR) er en del af arbejdspladsen. De varetager sygeplejerskernes interesser og ikke altid forbundets", er en tredje leders formulering. En fjerde leder omtaler balanceringen af interesserne som noget man taler meget åbent om: "Når de gør det, så er de gode til at sige at nu varetager vi DSRs interesser. Så bliver de enige om at være uenige".

Dette krav om åbenhed står således i kontrast til den holdning som blev udtrykt af respondenter fra kredsene om, at FTR varetager DSRs interesser i "det skjulte" – uden at sige højt og med tydelighed om, at nu varetog man specifikke DSR interesser.

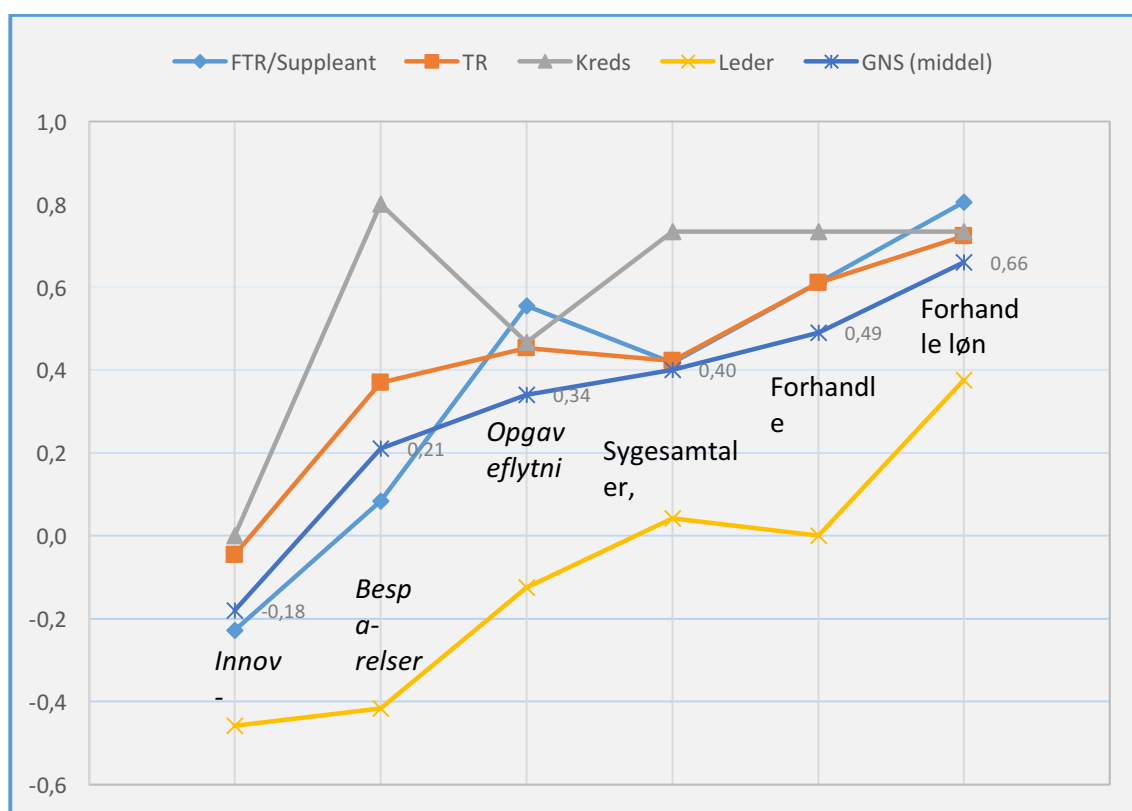
Lederne oplever i forlængelse heraf heller ikke (med enkelte undtagelser), at de inviterer DSR indenfor, når de taler med FTR. De inviterer en repræsentant for sygeplejerskerne indenfor.

Ifølge surveyet har FTR ikke svært ved at håndtere dobbeltheden i at skulle sidde både i MED og samtidig være sygeplejerskernes talerør. Det fremgår af tabellen til højre, hvor



75% er overvejende eller helt uenig i at det skulle være svært. Det bakkes også op af lederne i interviews. Men spørgsmålet er om dobbeltheden i repræsentationen spiller en rolle for FTRs platform alligevel. Det er også værd at bemærke, at ingen ledere har italesat den gængse MED-grundsætning om, at man som MED-repræsentant varetager alle medarbejderes interesser. Lederne taler meget om, at man repræsenterer sygeplejersker. I stedet har de fokuseret på, at når man inviteres indenfor i de formelle fora forpligter det; forpligtelsen ligger i at man medvirker til en velfungerende arbejdsplads.

Nedenstående graf viser, hvordan de forskellige aktører mener, at FTR skal prioritere interessevaretagelsen på de forskellige spørgsmål i henholdsvis MED-systemet (kursiv) og overenskomstsystemet.



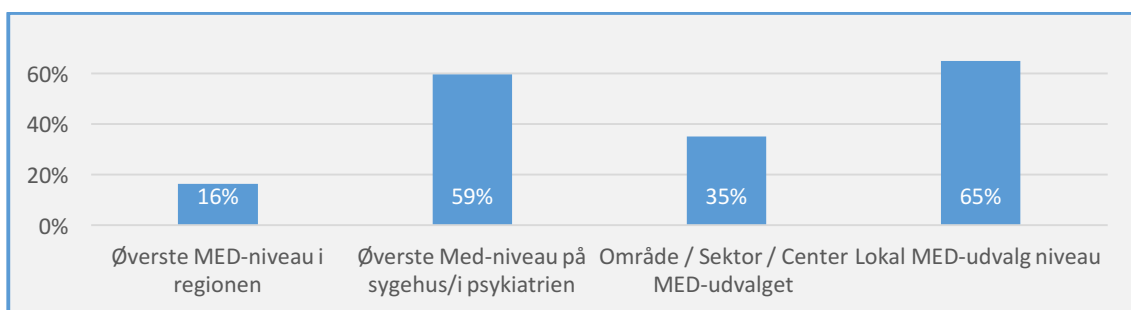
Note: 1,0 = DSRs interesser; 0,0 = hverken-eller/både-og; -1,0 = Arbejdspladsens interesser

De enkelte spørgsmål vil blive analyseret nedenfor men grafen viser umiddelbart tre vigtige tendenser for FTRs interessevaretagelse:

- At kreds, FTR og TR generelt er meget på linje med hinanden
- At ledelsen har et markant andet syn på hvis interesser der skal varetages
- At interessevaretagelsen afhænger af det konkrete spørgsmål – men alligevel til dels følger hvilket system, man agerer i (MED vs OK)

FTRs interessevaretagelse gennem MED

Generelt er interessevaretagelsen i MED præget af stor variation i forventningerne, hvilket tyder på at det er meget situationsafhængigt. Således svinger respondenternes svar fra -0,48 til +0,80 inden for spørgsmål som formelt burde handle om at varetage arbejdspladsens interesser. Lederne især tillægger MED stor betydning og mener, at FTR har en forpligtelse til at se helheder, når de nu sidder i centrale udvalg. Forstået som at adgangen til arenaerne og den viden man får her forpligter til en bestemt tilgang og adfærd.

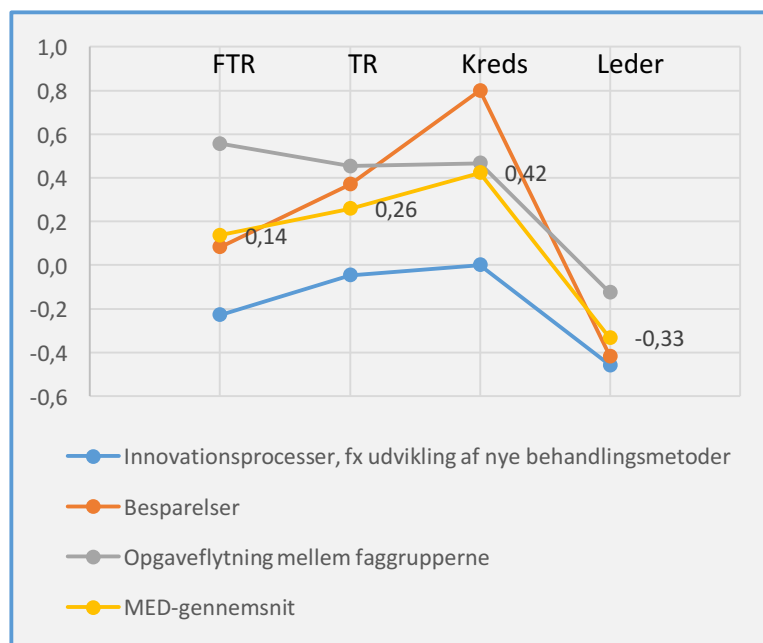


Som vi kan se af ovenstående tabel er de FTR som har medvirket i undersøgelsen bredt repræsenteret i MED-udvalg – fra det øverste niveau til det lokale. Noget som flere FTR i undersøgelsen selv understreger som værende meget vigtigt for deres platform, og som flere ledere mener indebærer en særlig forpligtelse til at se tingene fra arbejdspladsens perspektiv.

Varetagelsen af interesser i MED er konkret undersøgt med tre meget forskellige eksempler – men ikke specifikt i forhold til hvilket niveau man sidder på – ligesom det i undersøgelsen ikke er betonet om processen finder sted i MED eller udenfor:

- *Innovationsprocesser* som handler om at skabe nye løsninger, både teknologiske og praktiske, og som dybest set ikke behøver høre til i MED men også kan høre til det daglige, uformelle samarbejde
- *Besparelser* som omfatter nedskæringer og andre processer, hvor MED typisk medvirker til at finde veje til besparelserne
- *Opgaveflytning mellem faggrupper* som handler om processer, hvor opgaver flytter mellem medarbejdergrupperne på et mere struktureret plan

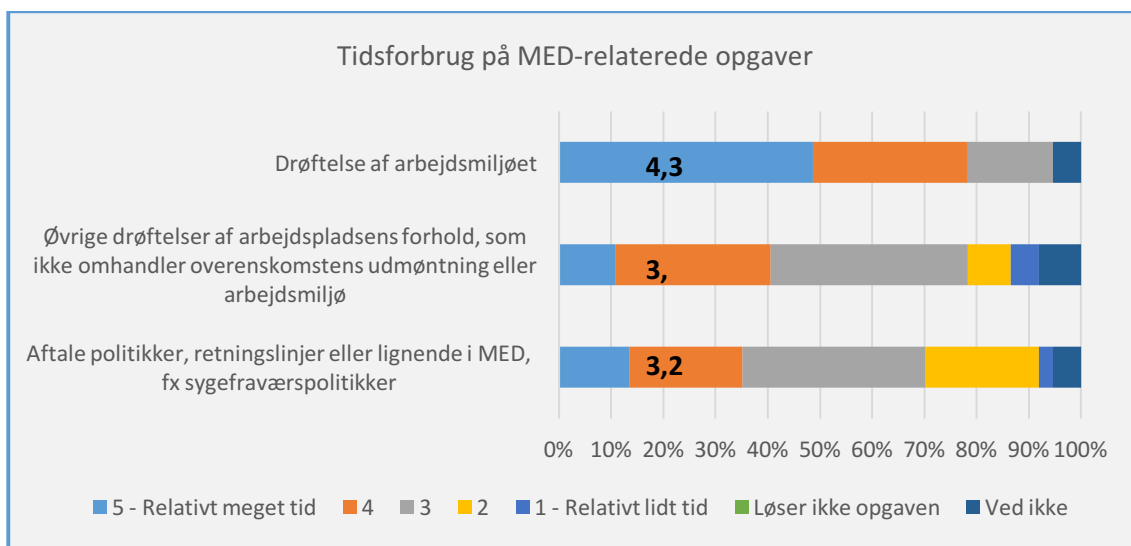
De tre eksempler på problemstillinger man kan håndtere i MED er valgt, fordi de typisk er forbundet med store dilemmaer og kan være svære at håndtere. De er spørgsmål som sætter tingene mere på spidsen. Spørgsmål som personalepolitikker kunne være taget med, men er ikke blevet det, fordi de betragtes som mere almindelige emner i MED-arbejdet.



Den gule linje på grafen viser summen af de forskellige aktørers forventning til TR i MED-spørgsmål (MED-gennemsnit). Det spænder fra 0,42, som er kredsens bud, til -0,33 som er lederens bud på en balance. Det er en forskel på 0,75 points ud af 2 mulige, hvilket må betragtes som en ret væsentlig forskydning i synet på FTRs interessevaretagelse i MED-systemet. Derudover siger grafen om aktørernes syn på FTRs interessevaretagelse i MED at:

- *Lederne* er de mest konsistente – ud fra systemets perspektiv - idet de kun spænder fra -0,13 til -0,46. Tendensen er at lederne mener, at FTR skal varetage arbejdspladsens interesser
- Det er i kontrast til *kredsene* som dels spænder vidt – fra 0,00 til 0,80 og dels hælder til at FTR især skal varetage DSRs interesser i spørgsmål som ofte håndteres i MED
- *TR* er ligesom lederne konsistente i deres betragtninger, men med et andet udfald end lederne. De hælder til, at FTR skal varetage DSRs interesser og spænder fra -0,05 til 0,45
- *FTR* selv har det største spænd: fra 0,58 til -0,21. Det er et så stort spring, at man må sige, at de hælder til at være meget situations-specifikke i deres vurdering af hvis interesser de skal varetage

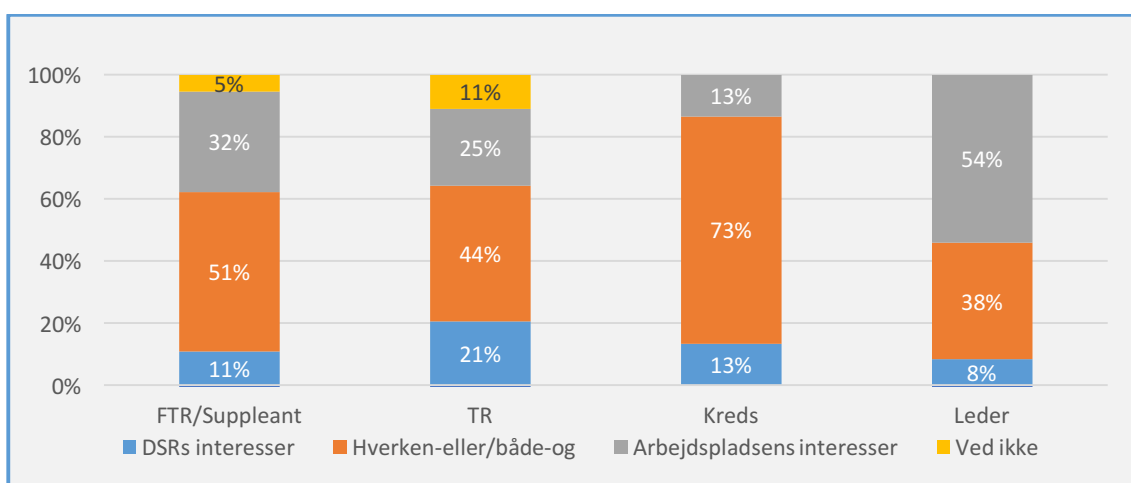
Undersøgelsen viser også, at det primært er drøftelser af arbejdsmiljø som FTR bruger tid på, mens der bruges mindre tid på øvrige drøftelser. Det at aftale politikker og retningslinjer ligger i bunden.



Grafen viser også, at det er meget situationsafhængigt, hvis interesser de forskellige aktører mener at FTR skal varetage:

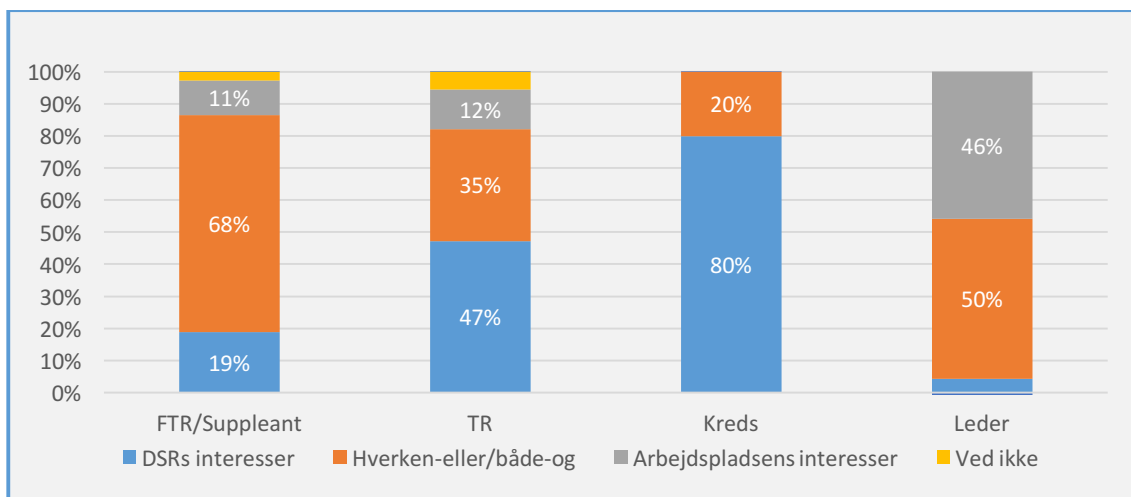
Innovationsprocesser

Innovationsprocesser er generelt set noget af det lederne efterspørger FTRs bidrag til, og som flere ledere faktisk også mener at FTR bidrager til. Bidraget består typisk af forslag til optimering af arbejdsgange og lignende og derfor kræver det også indsigt i fag og praksis for at kunne bidrage til det. Innovationsprocesser er samtidig den mest "skæve" af de seks problemstillinger for interessevaretagelse at tage stilling til, fordi innovation typisk ikke handler om magt. Derfor kan man også diskutere om der overhovedet er særlige interesser på spil i innovationsprocesser. Måske er det også af denne grund, at FTR, TR og kredse hælder til "hverken-eller/både-og besvarelsen" og at der relativt lille spredning mellem aktørerne på spørgsmålet.



Besparelser

Når det gælder *besparelser* er situationen en helt anden. Det er et typisk emne i MED som fylder mere og mere. Og som flere ledere fremhæver som eksempler på godt samarbejde mellem FTR og ledelse.



Som det fremgår af grafen hælder FTR til besvarelsen "hverken-eller / både-og", som er det svar 2/3 af TR har angivet. Dermed markerer de altså ikke, at de entydigt arbejder for arbejdspladsens interesser, men formentlig også tænker deres egne faggrupper ind. Det mener kredsene skyldes den dobbelte rolle FTR har, både som sygeplejerskernes og alle medarbejdernes repræsentant i MED. En repræsentant fra kredsen mener at det *"...er et udtryk for det krydspres de sidder i som FTR"* – og at FTR arbejder for DSRs interesser, men gør det i det skjulte.

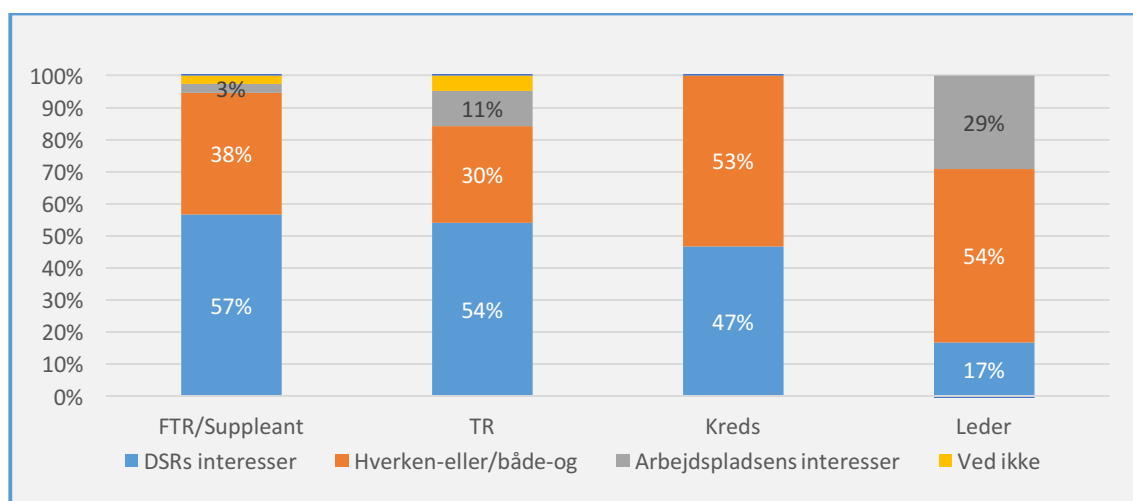
Flere FTR udtrykker i fokusgruppen, at de ville have valgt svaret "medarbejdernes interesser" og i stedet valgte "hverken-eller" muligheden. Hvad det så konkret betyder for interessevaretagelsen, når den jo ofte kan gå udover nogle faggrupper mere end andre, er ikke afdækket. FTR mener samtidig, at det er et vigtigt emne at forholde sig til; for det er ikke længere til diskussion *om* man skal spare – men *hvordan* det skal ske. Det ændrer diskussionen og gør det også sværere at tale om, hvad medarbejdernes samlede interesser er i en spare-proces. Det viser sig også ved at FTR sagtens kan lave fælles front med ledelsen, når de skal afgive høringsvar om besparelserne direkte til det politiske niveau: *"Det kan aftales en gang imellem nærmest på gangen, at man siger noget forskelligt: Fx at FTR er mere kritisk. Men ofte går man efter at udarbejde fælles høringsvar"*.

TR mener, at FTR er nødt til at følge med ledelsen for at få indflydelse. Kredsen kan *"bære fanen højt, men FTR tager kun noget af det med"*, siger en, mens en anden påpeger *"Ledelsen vil alligevel gøre sit – de har ledelsesretten – og derfor skal man nærme sig dem"*.

Samtidig vurderer FTR at selve processen med at håndtere besparelserne rykker længere ud i driften. Dermed kan FTRs direkte rolle også blive mindre, og i stedet komme til at handle om at ruste TR til at håndtere besparelserne.

Opgaveflytning mellem faggrupper

Opgaveflytning mellem faggrupper er også en proces som er kommet til at fylde mere og som ofte håndteres i regi af MED. Et spørgsmål hvor enkelte – især små – faggrupper meget ofte kan komme i klemme og hvor der for alle faggrupper er meget på spil. Svarene fordeler sig på følgende måde:



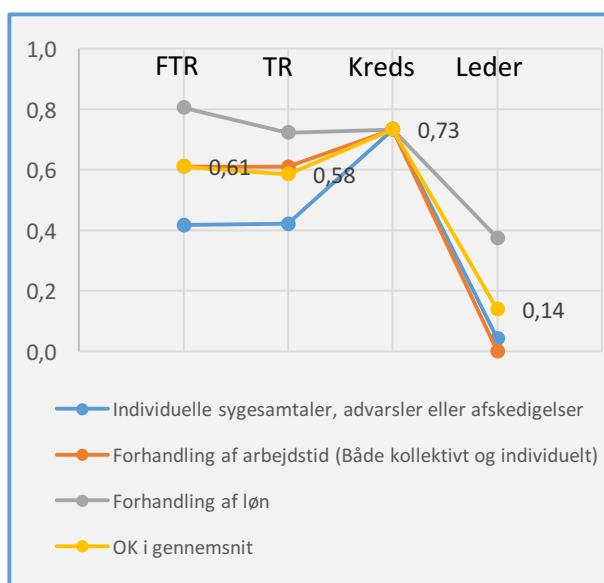
Kredsene, TR og FTR ligger meget tæt i deres besvarelser og lederne er tæt på det neutrale (-0,13), med vægten på arbejdspladsens interesser. Det så flere FTR som et udtryk for at "ledelsen anerkender FTRs fagpolitiske rolle", og det var generelt set en overraskelse, at ledelsen var så neutral i spørgsmålet. Ifølge kredsene bruger lederne FTR til at tale faglige dagsordener og "ofte ved de godt hvilke grupper de vil have". FTR selv oplever ofte at sygeplejerskerne er godt stillede i den type drøftelser og at de derfor ikke har så meget på spil. Den opfattelse deler TR som mener at FTR spiller en vigtig rolle i den type diskussioner.

En TR i fokusgruppen fremhæver også et vigtigt dilemma i drøftelsen af opgaveflytning: "Der kan være et mismatch mellem at kredsene vil have flere opgaver til sygeplejersker, mens FTR mere skal kigge på hvordan det kan hænge sammen i praksis. Som også kan betyde færre opgaver". Lederne understreger også at de ikke er begejstrede for at FTR bedriver fagpolitik. Men lederne er ikke tydelige på, hvis interesser FTR forventes at forfølge og derfor er det svært at sige, hvad det indebærer at bedrive fagpolitik i spørgsmål om opgaveglidning.

Interessevaretagelse gennem overenskomstsyste

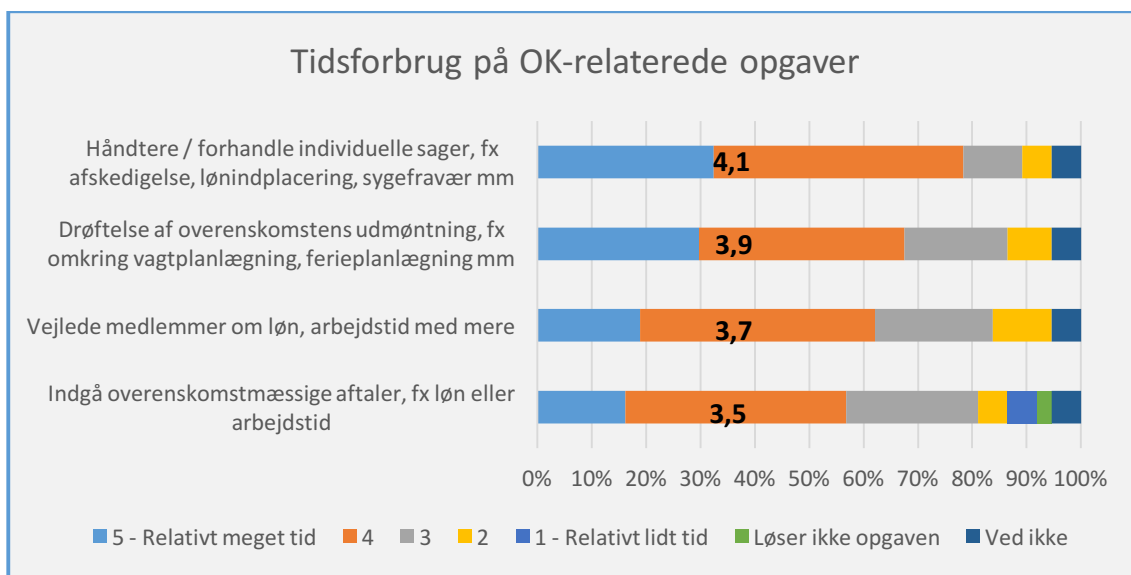
Når det kommer til varetagelse af interesser gennem overenskomtsystemet viser undersøgelsen, at FTR i højere grad forventes at varetage DSRs interesser, men ikke i lige så markant grad som man skulle forvente. I surveyet blev brugt tre eksempler som også fokusgrupperne forholdt sig til:

- *Individuelle sygesamtaler, advarsler og afskedigelser* hvor FTR forventes at agere som det enkelte medlems advokat
- *Forhandling af arbejdstid*, hvor FTR indgår lokale aftaler om medlemmernes arbejdstid
- *Forhandling af løn* som foregår kollektivt og med udmøntning af overenskomsten



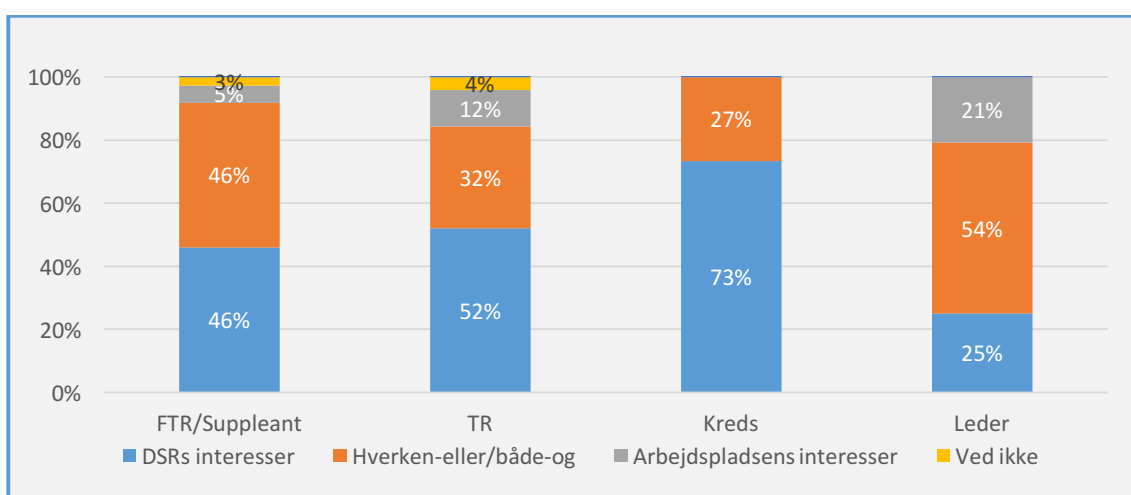
Som det fremgår af modellen er kredsene meget konsistente i deres vurdering af de tre emner, mens TR, FTR og ledelse har en spredning på ca 0,4 points. Det viser at de tre aktører skelner mellem de forskellige emner og dermed ikke blot vurderer det i forhold til, at det ligger under overenskomtsystemet. Spørgsmålet der skal varetages interesser på vurderes også i forhold til betydningen for arbejdspladsen. Grafen viser dog også at FTR er væsentlig tættere på kredsen end på lederne i spørgsmål, der relaterer sig til overenskomsten. Endelig viser grafen, at selv når det kommer til spørgsmål under overenskomsten er det ikke entydigt, hvis interesser FTR skal varetage – hvis FTR skal have en platform til at gøre det med. Det er faktisk kun ved forhandling af løn, at lederne mener at FTR kan hælde mod at varetage DSRs interesser.

Det er også værd at bemærke, at FTR oplever at bruge en hel del tid på de OK-relaterede opgaver: Mest tid bruges på individuelle sager, mens der bruges mindst tid på indgåelsen af deciderede aftaler. Et billede der svarer til det vi så omkring MED, hvor det også var aftaler om politikker og retningslinjer der fyldte mindst.



Individuelle sygesamtaler, advarsler og afskedigelser

I udgangspunktet er det forventningen, at FTR varetager medlemmets interesser i individuelle sager. Da det typisk er forhold der hører under overenskomsten, og hvor varetagelsen af individets interesser sker i kraft af et medlemskab af DSR og under overenskomsten, var det også forventningen, at medlemmets interesser ville blive fortolket som DSRs interesser. Flere respondenter lavede da også kommentarer i surveyet om, at de havde fortolket det sådan, men det er meget muligt, at nogle har svaret "hverken-eller / både-og" i stedet. Det er i sig selv interessant, hvis TR, FTR og kredse (sidstnævnte dog i mindre omfang) ikke mener, at DSRs interesser er sammenfaldende med medlemmets interesser. Når vi senere gennemgår *Forhandling af løn* viser det sig dog, at respondenterne i det spørgsmål, som også kan opfattes som "medlemmernes interesser", har skelnet aktivt mellem arbejdsplads og DSR og vurderet, at FTR meget entydigt skal forfølge DSRs interesser.



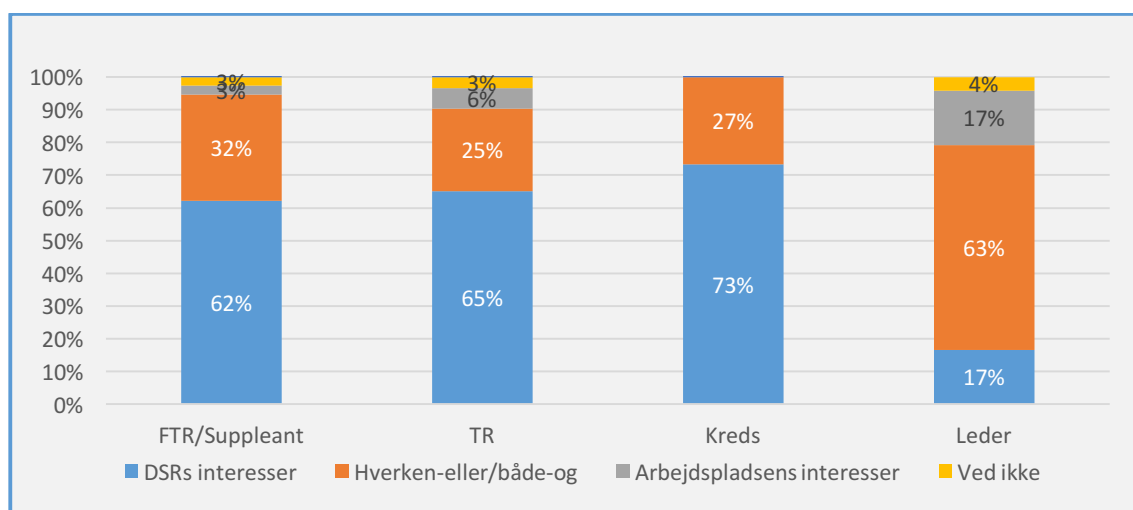
Derfor må resultaterne også fortolkes som, at det ikke er så ligetil at definere, hvis interesser FTR skal arbejde for ved individuelle sager. Som en FTR sagde, så "...viser det

bare hvor svært det er i praksis at være i det individuelle rum – og at man ikke kan lade være med at tænke på arbejdspladsen også". Flere FTR i fokusgruppen kunne genkende især lederne svar. Det harmonerede med oplevelsen i det daglige: At lederne på den ene side forventer, at FTR varetager medlemmets interesser – andet ville være meget mærkeligt. På den anden side er der også en arbejdsplads, der skal fungere. *"Det går jo også ud over kollegerne, når..."*, som er den logik flere FTR oplever at møde. Hverken-eller/både-og besvarelsenerne fortolkes således som en stigende opmærksomhed på de kolleger, som ikke er syge, og som skal få arbejdspladsen til at fungere.

Repræsentanterne fra kredsene bider især mærke i FTRs opfattelse af, at det også er et hverken-eller/både-og. Et bud på en forklaring er, at FTR føler en loyalitet over for de politikker, de selv har været med til at udvikle og vedtage. Flere siger derfor både-og. Andre mener, at det er udtryk for, at der sker et *"...skred i interessevaretagelsen på det her felt; hvor man bekymrer sig mere og mere om de tilbageværende på arbejdspladsen"*. Noget som TR mener godt kan lade sig gøre samtidig, hvor deres forventning er, at FTR er garant for at medlemmet behandles ordentligt, men også søger det fælles bedste – for både arbejdsplads og den enkelte.

Forhandling af arbejdstid

Forhandling af arbejdstid er et klassisk tema for lokalaftaler. Det ligger meget tydeligt under overenskomsten og formelt skal opgaven ved at forhandle lokale aftaler delegeres fra den faglige organisation til FTR. Formelt er der derfor ikke nogen tvivl om, at FTR skal varetage DSRs interesser på dette spørgsmål. Tendensen er da også at emnet i højere grad end de øvrige, der er gennemgået, betragtes som et anliggende, der handler om DSRs interesser. Men lederne skiller sig markant ud med scoren 0,00 – hvilket må fortolkes som at lederne betragter det som et både-og.



FTR bider især mærke i lederne svar. *"Det er overraskende at lederne ikke anerkender, at det er et DSR spørgsmål"*, som en formulerer det. Generelt var det dog opfattelsen hos FTR og TR, at lederne er meget optagede af vagtplanlægning og synes systemet med arbejdstidsaftaler er besværligt. De har fokus på økonomi og drift og de *"vil faktisk slet*

ikke forhandle, bare bestemme”, som en TR udtrykker det. En af lederne udtrykker den generelle holdning som at:

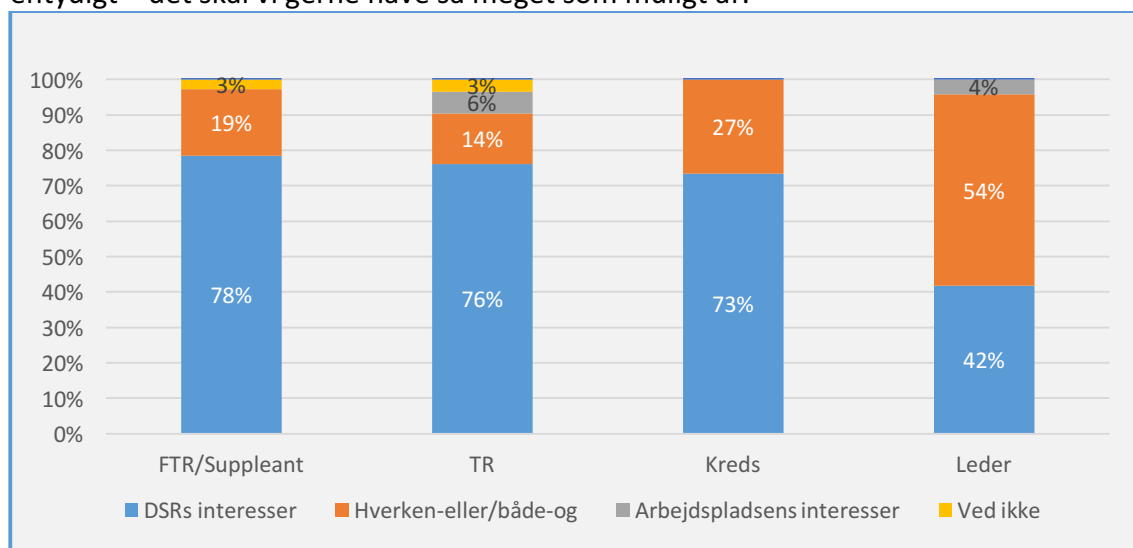
”Der skal indgås kompromisser. Her skal man kigge på, hvad der kan lade sig gøre. Vi skal passe på, at vi ikke låser os selv pga aftaler om arbejdstid. Fx at blive et 24-7 sygehus som er den nye virkelighed.”

Der er også FTR som påpeger, at man godt kan varetage DSRs interesser om en bestemt fortolkning af Arbejdstidsaftalen uden at medlemmerne oplever, at deres interesser bliver tilgodeset, fordi de ønsker en anden løsning end den centrale aftale giver mulighed for. Det omtaler flere FTR som et stigende problem, hvor de som FTR så skal bruge alle deres pædagogiske evner på at forklare, hvorfor deres ønsker ikke kan indfries. Det kan også være en forklaring på, at en tredjedel af FTR ikke mener, at man blot kan sige, at det er DSRs interesser man forfølger.

Kredsene ser den samme tredjedel af FTR som et udtryk for der er *”mange områder i Arbejdstidsaftalen som flere tillidsvalgte ikke er enige i. Derfor er der også tillidsvalgte som mener, at man kan fravige reglerne i specifikke situationer”*.

Forhandling af løn

Et ligeså klassisk overenskomstemne som forhandling af arbejdstid, er forhandling af løn. Her er det dog væsentligt mere tydeligt, at det er et spørgsmål hvor FTR forventes at varetage DSRs interesser. Således er gennemsnittet for alle aktørerne 0,66 og lederne er helt oppe på 0,38 i deres vurdering. Det er dog værd at bemærke at lønforhandling også kan betragtes som et spørgsmål, hvor man varetager *”medlemmets interesser”* – ligesom det var tilfældet omkring sygesamtaler, advarsler og afskedigelser. Derfor understreger netop dette spørgsmål om løn, at respondenterne har været i stand til at tænke medlemmernes interesser som sammenfaldende med DSRs. Spørgsmålet er dog om forskellen mellem de to problemstillinger – løn og sygesamtaler mm – er udtryk for, at der omkring sidstnævnte er flere nuancer og mere kompleksitet; løn er relativt entydigt – det skal vi gerne have så meget som muligt af!



Opsamling: FTRs interessevaretagelse

Ovenstående analyse af forventninger til FTRs interessevaretagelse i to systemer peger på, at interessevaretagelse er et svært begreb at definere sin platform som FTR ud fra.

Lederne mener således, at FTR skal varetage patienternes interesser. De skal ikke bedrive fagpolitik. Faktisk er det en udbredt holdning blandt lederne, at FTR også i personsager (det individuelle rum) skal kigge på arbejdspladsens perspektiv og ikke blot på kollegaens snævre interesser. Dvs at det ikke er nok at sikre at formalia overholdes. De skal også i det individuelle rum være med til at finde løsninger, som er brugbare for arbejdspladsen. Lokalaftaler skal også forhandles, så de passer til arbejdspladsen og ikke ud fra DSRs fagpolitiske interesser.

Undersøgelsen viser også, at på stort set alle emner som FTR kan søge indflydelse på, mener lederne, at FTR skal varetage både arbejdspladsens og DSRs interesser. En hverken-eller kategori som i praksis underkender tænkningen i interesser. Også FTR selv har en høj andel af "hverken-eller / både og" svar på spørgsmålet om hvilke interesser man skal forfølge i forskellige situationer.

Undersøgelsen peger derfor på, at den traditionelle tænkning i *interessevaretagelse* er udfordret og måske endda, at den helt kommer til kort. Undersøgelsen viser, at det er svært for FTR at skabe sig en platform, hvor de entydigt kan forfølge DSRs interesser eller medlemmernes interesser. Interesserne er langt fra så entydige og det er meget ofte svært at sige, hvis interesser man forfølger i bestemte situationer. De formelle systemer, overenskomst- og MED-systemet, kan kun i begrænset omfang bruges til at navigere efter.

Derfor kan man i stedet tale om, at FTR navigerer efter relationer på arbejdspladsen og dermed også påvirkes af forskellige relationer. Man kan tale om, de agerer i et "åbent system"; hvor flere aktører påvirker hinanden og hvor grænser for fx interesser, er mere utydelige. En traditionel tænkning i interessevaretagelse opererer mere med en antagelse om, at den organisation FTR agerer i er et "lukket system", hvor grænserne er tydelige.

Undersøgelsen peger decideret på, at hvis man vil have indflydelse, skal man kunne se en problemstilling fra flere perspektiver, og i højere grad pleje relationer end bestemte, afgrænsede interesser. Det gælder især hvis man forudsætter at indflydelse også kræver, at ledelsen anerkender den rolle man indtager.

Perspektiv for diskussion: Interessevaretagelse som relationer eller positioner?

Undersøgelsen stiller således spørgsmålet, om man overhovedet kan tale om FTR som interessevaretager. I hvert fald tyder noget på, at man skal skelne mellem den form for

interessevaretagelse, der er relationelt orienteret og den som indebærer en bestemt position;

- *Den relationelle interessevaretagelse* knytter sig meget til at styrke arbejdspladsen først og fremmest. Det sker ved at fokusere på helheder i stort set alle aspekter og sager. Det er dermed en strategi hvor der hele tiden er fokus på at bevare balancen. Den relationelle som indebærer at FTR definerer interesserne mere flydende og mere situationsafhængigt. Det vil sige, at relationerne er det man navigerer efter,
- *Den positionerede interessevaretagelse* knytter sig meget til organisationens interesser og har fokus på isoleret at opnå resultater som organisationen DSR har brug for. Den er mere knyttet til DSRs kerneopgave med at varetage medlemmernes interesser. Den positionerede indebærer, at man på forhånd har en meget klar definition af, hvilke interesser man forfølger. Her er det en bestemt position, fx sygeplejerskerne, som FTR navigerer efter.

Normalt ville man betragte den todeling som værende indfanget med systemets skelnen mellem MED-system og overenskomst; hvor den relationelle knytter sig til MED og den positionerede til OK-systemet.

Men spørgsmålet er, om der stadig er plads til den positionerede form for interessevaretagelse? Den er i hvert fald under pres, når man ser ledernes syn på overenskomstmæssige spørgsmål.

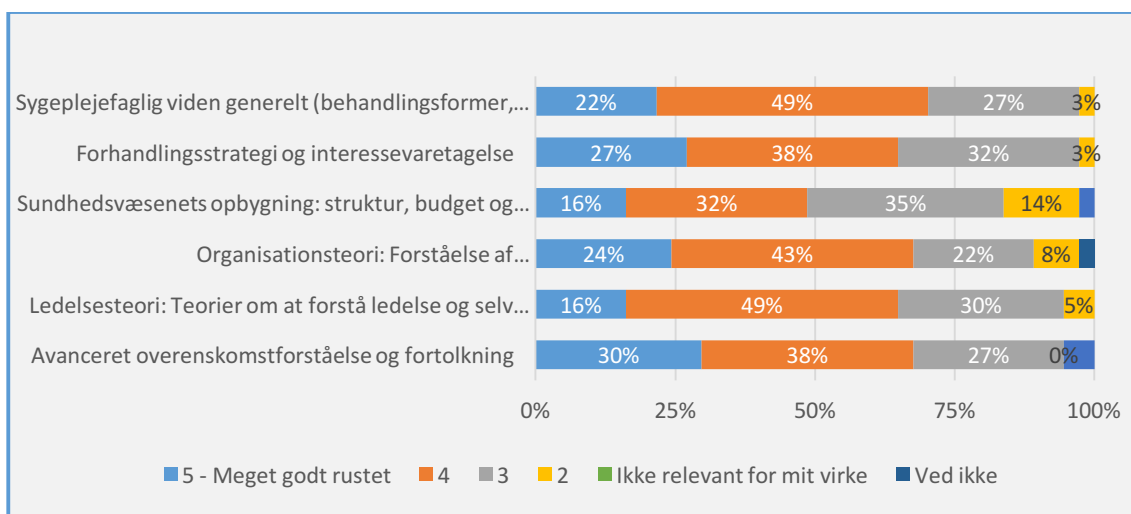
Et perspektiv på den fortsatte styrkelse af FTRs platform kan derfor være, at man mere tydeligt skelner mellem en mere positioneret form for interessevaretagelse fra den mere relationelt betingede. Herunder at DSR diskuterer, hvor interessevaretagelsen egentlig bevæger sig hen, når man tager behovet for at FTR har en platform seriøst; skal man til at tale om noget andet end interessevaretagelse? Den diskussion ligger også i tråd med at betegnelsen "den mest arbejdspladsnære politiker" måske opfattes som relevant, men at den i praksis indebærer alt andet end den mere klassiske forestilling om politik.

KAPITEL 5

UDVIKLING AF FTRS

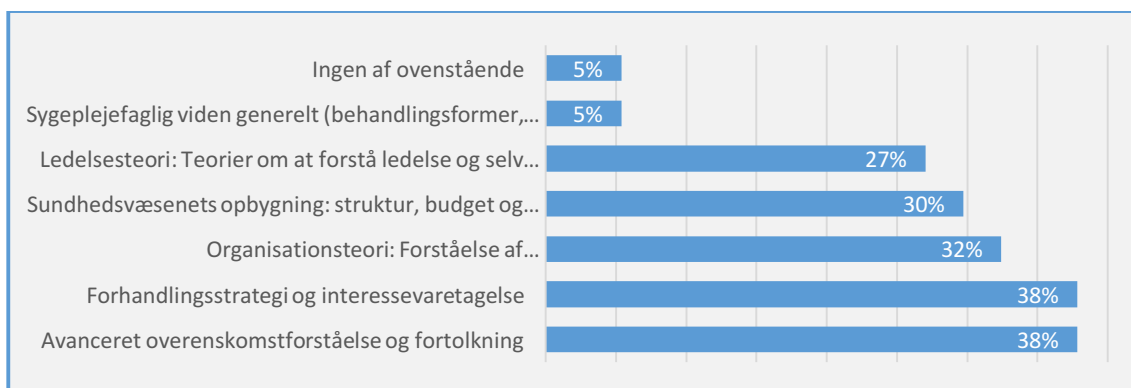
KOMPETENCER – FAGLIG VIDEN OG METODER

Når FTR selv skal vurdere, hvor rustede de er indenfor de klassiske videnområder, er det generelle billede at de er *godt rustede*. Alle felterne for viden og kompetence scorer således fra 3,5p til 3,9p hos FTR. Temaet *Sundhedsvæsenets opbygning* rammer bunden med 3,5 mens de øvrige ligger på 3,8-3,9 – hvor 4 er udtryk for ”Jeg føler mig *godt rustet*”. Dermed viser undersøgelsen, at FTR generelt set føler sig godt rustet, rent *vidensmæssigt*.



Fra survey: ”Hvor godt rustet er du inden for følgende vidensområder?”, n=37

Når vi kigger på de samme emner og spørger FTR ”hvor ser du det største behov for at få et fagligt løft inden for den nærmeste fremtid?”, er der en lidt større spredning i valgene, men den er stadig ikke markant. Det er kun sygeplejefaglig viden der skiller sig ud som det der mindst efterspørges udvikling indenfor:



Avanceret OK-forståelse og fortolkning

Den avancerede OK-forståelse er både det område, FTR selv mener at være bedst rustet til, og samtidig der hvor FTR efterspørger mest udvikling. Det tyder på, at FTR mener at man kan opnå noget ved at mestre den disciplin. FTR selv fremhæver, at man kan opnå: *"Mere konkret interessevaretagelse for medlemmerne, fordi man nemmere kan finde fejl, sikre tilbagebetaling, finde huller i ledelsens kreativitet"*. FTR udtrykker, at de gerne vil gå direkte op imod juristerne og deres fortolkninger.

Det er i den forbindelse værd at bemærke, at ingen af lederne så et behov for, at FTR skulle blive stærkere inden for overenskomstforståelse og fortolkning: *"Det er de rigtig gode til"*, fortalte flere ledere. De som mente, at det var relevant, så det som noget FTR skulle kunne håndtere på et grundlæggende niveau. Så det kunne være et fokus for de nyvalgte – sammen med forhandlingsteknik i øvrigt.

De kompetencer som ledelsen har mest fokus på, at FTR udvikler, ligger meget i tråd med ledernes perspektiv på FTRs platform. Det afspejler dermed også meget konkret kompleksiteten i ledernes krav til FTR: *På den ene side* skal FTR have kompetencer indenfor det sygeplejefaglige for at kunne forstå, hvordan klinikken fungerer og praksis udvikles. *På den anden side* skal de kunne tale ledelse og organisation med direktionen og se helheden i komplekse organisatoriske problemstillinger omkring rekruttering, kompetenceudvikling, løn, budget, arbejdsmiljø med mere.

Forstå sygeplejens udvikling

Lederne efterspørger generelt set, at FTR forstår hvordan det kliniske arbejde drives og udvikles. Derfor er det værd at bemærke, at det eneste som skiller sig ud for alvor i FTRs egen ønskeliste er *sygeplejefaglig viden*, som ligger klart nederst. Det kan tyde på, at FTR ikke oplever, at sygeplejefaglig viden generelt set giver en platform for indflydelse. Eller at de allerede mestrer den viden. Det står dog umiddelbart i kontrast til, at størstedelen af lederne var meget bekymrede for, om FTR mistede forståelsen for faget og den faglige virkelighed. Det er dog ikke nødvendigvis den meget fagspecifikke viden lederne mener, at FTR skal besidde, men at FTR ved hvad der rører sig i sygeplejen, så de kan byde ind med *"interessante løsninger på nogen af tidens udfordringer"*. En leder formulerer det som *"...den udviklingsmæssige del inden for sygeplejen. Hvordan skal sygeplejerskerne agere i fremtiden, når der deles opgaver mellem kommuner og regioner?"*. Man kan kalde det for sygeplejefaglig viden med et strategisk perspektiv. Udfordringen ligger for flere ledere i, at FTR isoleres i et separat system.

I fokusgruppen med kredsene blev der støttet op omkring det syn på FTRs udvikling og tilføjet: *"Der skal tænkes mere i, at man kan positionere sig ud fra sit fag og den autoritet man her har"*. I det ligger også at sygeplejerskerne er den største faggruppe, og at udviklingen inden for både psykiatri og somatik må forventes at styrke sygeplejerskernes position.

Styrke forandringsledelse og organisationsforståelse

Ledernes ønsker til udviklingen af FTRs viden og kompetencer ligger meget i tråd med deres syn på FTRs funktion som brobygger og meningsdanner. Derfor er det kommunikation, relationsopbygning og forståelse af ledelse og forandringer som langt størstedelen af lederne fremhæver. *"Det er udfordringen for alle tillidsvalgte; at kunne støtte den enkelte medarbejder og kunne indgå konstruktiv i arbejdet med forandringer"*, som en leder fremhæver. *"De skal vide meget om ledelse af et hospital. Hvis man kan diskutere ledelse og strategi - så bliver det virkelig interessant"*, fortæller en anden, som dermed også udtrykker en interesse for at føre den type diskussion med FTR. En tredje fokuserer på *"...den organisatoriske kompetence med at kunne hæve sig op og se det på tværs af organisationen"*. Denne kompetence er ikke topscoren hos FTR selv, men som lige under en tredjedel kan se et behov for at udvikle – og som 75% af FTR føler sig godt eller meget godt rustet indenfor. Undersøgelsen peger på, at lederne ikke helt deler den opfattelse, jf. at de efterlyser at den bliver styrket.

Budgetter prioriteres ikke højt

Udviklingen inden for budgetter prioriteres ikke så højt. Så mens FTR ønsker at gå op imod juristerne og deres fortolkninger, så har de ikke ambitioner om at gå op imod økonomernes beregninger: *"Det nytter ikke så meget"*, som en udtrykker. Af samme grund er der ikke så mange der prioriterer at blive stærkere i håndtering af budgetter: *"Det er lidt udtryk for en form for resignation over, at man ikke rigtig kan opnå noget. Man kan ikke lave noget om på det alligevel"*. En anden fremhæver omkring budgetforståelse, at *"Vi har gode økonomer på sygehuset, som jeg kan bruge"*.

Forhandlingsteknik

Topscoren hos FTR selv er forhandlingsteknik og avanceret OK-forståelse. En viden og kompetence som man må formodes primært bringes i spil i situationer, hvor man som FTR praktiserer en mere traditionel og entydig form for interessevaretagelse – den positionerede interessevaretagelse.

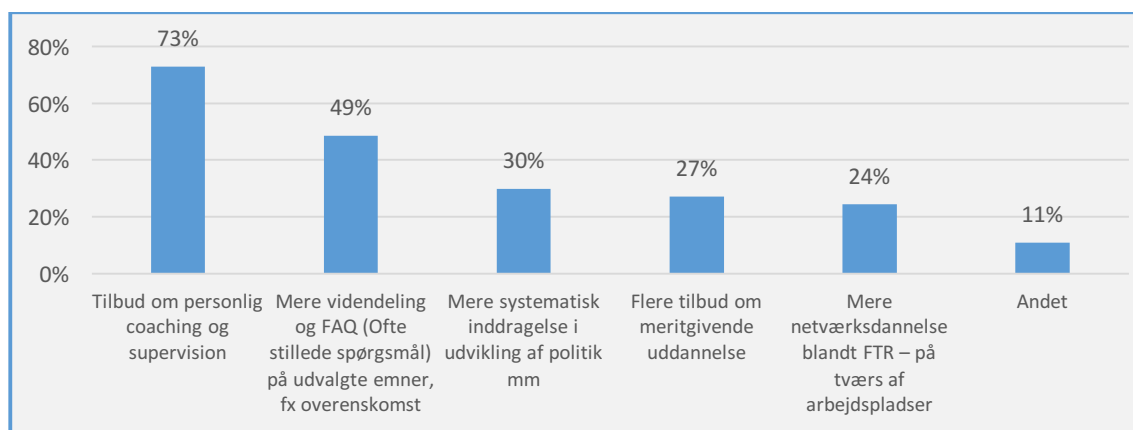
En FTR mener, at forhandlingsteknik og håndtering af forhandlinger er vigtigt: *"Det er her vi kan opnå resultaterne. Man kan faktisk opnå noget ved forhandling"*. Lederne er også optaget af at FTR udvikler forhandlingsteknik. Det fremhæver flere. Det er værd at bemærke, at der ikke er en sammenhæng mellem den enkelte leders syn på FTRs interessevaretagelse – om de er DSRs repræsentanter eller arbejdspladsens – og deres ønske om at FTR bliver styrket i forhandlingsteknik.

En leder udtrykker ønsket på følgende måde: *"Man skal vide hvordan en forhandling fungerer og kunne tale om tingene. Men det giver ikke ekstra points, at man er skrap til forhandling"*. En anden leder fremhæver, at det mere er et tema for den nyvalgte.

Coaching og FAQ efterspørges

Der har også været fokus på, hvad der skal til for at udvikle FTRs kompetencer. Analysen af dette siger noget om kravene til FTRs kompetencer og viden. Meget tyder på, at det ikke nødvendigvis er de traditionelle læringsmetoder der skal i brug.

Som det fremgår af figuren nedenfor er den type af udvikling FTR efterspørger, kendetegnet ved dels det meget generelle og kodificerede – i form af FAQ og lignende – og så det helt personlige og kontekstbundne i form af personlig coaching og sparring. Læringsformer som arbejder mere bredt med at udvikle kompetencer og viden efterspørgeres i væsentlig mindre grad



Omkring fokuseringen på coaching og supervision siger en FTR: *”Man er lidt ensom og kan komme ud i konkrete problemstillinger, som kan være svære at håndtere”* og henviser til en situation, hvor en FTR ikke kunne komme igennem hos ledelsen og få et godt samarbejde. Her var en erhvervspsykolog en kæmpe hjælp. Samtidig udtrykker FTR, at ønsket om coaching også er et udtryk for at man ofte har meget kort tid at kunne handle på. Derfor bliver relationerne meget afgørende og coaching kan bidrage til netop opbygning af relationer og forståelse af rollen. Kredsene tilføjede hertil, at når FTR efterspørger sparring og coaching kan det være udtryk for at fx interessevaretagelse slet ikke er så entydigt som begrebet indikerer.

Til trods for dette behov er netværksdannelse med andre FTR ikke særlig interessant. Det skyldes formentlig to ting: 1) FTR oplever allerede, at de har et stærkt arbejdspladsnetværk med FTR-kollegiet og FTR fra andre organisationer. 2) De problemstillinger de ønsker coaching til, har de kun begrænset lyst til at dele med andre FTR – som er en del af det samme system.

Godt halvdelen af FTR mener, at kredsene skal gøre mere for at inddrage FTR systematisk i udvikling af politikker mm, men det er kun godt en tredjedel der mener, at det vil være vigtigt for deres udvikling, hvis kredsene gjorde det. FTR selv påpeger, at grunden til at denne form nedprioriteres og ikke er så attraktiv, er at *”...politikker ofte er så langt fra arbejdspladsen”*. Men omvendt anerkender flere FTR også, at det ville være en aktivitet som kunne styrke den røde tråd i DSR.

Når meritgivende uddannelse ikke vurderes at være særlig relevant, hænger det ifølge FTR selv meget sammen med, at de har taget en del af den form for uddannelse allerede.

Opsamling: Udvikling af FTRs kompetencer

Når FTR selv skal vurdere hvor rustede de er inden for de klassiske videnområder, er det generelle billede at de er *godt rustede*. Undersøgelsen peger ikke på områder, som er særligt sårbare.

Der er ikke et særligt vidensområde som FTR efterspørger i den nærmeste fremtid, dog ligger avanceret overenskomstforståelse og forhandlingsteknik i toppen, men emner som organisationsteori og sundhedsvæsenets opbygning er ikke langt efter. Kun sygeplejefaglig viden skiller sig ud som det emne klart færrest efterspørger.

FTR oplever, at en avanceret forståelse af overenskomsten kan understøtte dem i varetagelsen af medlemmernes interesser. Samtidig mener lederne ikke, at FTR behøver at styrke denne kompetence, da FTR allerede, efter ledernes mening, er gode til det.

Ledelsen giver i interviewene i højere grad udtryk for, at det FTR skal udvikle er viden om hospitalsledelse og organisatorisk kompetence. Noget som ville udvikle deres rolle som ledelsens sparingspartner. FTR efterspørger i relation hertil selv viden om organisationsteori og sundhedsvæsenets opbygning. Også forhandlingsteknik er et område som både FTR og ledelse ser som et vigtigt område at udvikle. Set fra FTRs side giver det bedre resultater, hvis man styrker sin forhandlingsteknik, mens det fra ledelsens side handler om at have indsigt i hvordan en forhandling fungerer og hvad der er realistisk at opnå.

Særligt to læringsformer skiller sig ud, når FTR kommer med forslag til, hvordan DSR kan hjælpe med at udvikle FTRs kompetencer. *Coaching* samt *Vidensdeling og FAQ* er FTRs eget bud på måder som DSR kan anvende i arbejdet med at udvikle FTR.

Perspektiv for diskussion: Vil en styrkelse af de "hårde kompetencer" give indflydelse?

Undersøgelsen peger på, at FTR selv efterspørger udvikling inden for de mere hårde felter, som knytter sig til den positionerede form for interessevaretagelse: OK-forståelse og fortolkning og forhandlingsteknik. Men spørgsmålet er, om det reelt set vil give mere indflydelse?

Ledernes manglende interesse for avanceret OK-forståelse kan skyldes, at FTR, når det kommer til fortolkninger af regler og aftaler, nemt bliver autoriteterne over for lederne – som nogle FTR fremførte i fokusgrupperne. Det vil sige, at lederne mister en form for magt over situationen, når det kommer til spørgsmål om fortolkning. Det understøttes af at FTR havde opfattelsen af, at HR og afdelingsniveauet sjældent selv var enige om, hvordan noget skulle fortolkes. Spørgsmålet er så om en styrkelse af denne magtposition i fortolkningssituationen vil styrke FTRs platform, når denne forstås relationelt og ikke magtbaseret?

På samme måde står det stadig åbent, om lederne efterspørger den samme form for forhandlingsteknik, som FTR selv efterspørger udvikling på? Der er i hvert fald ikke nogen tvivl om, at lederne ønsker at møde forhandlere, der kan indgå i en forhandling med et helhedssyn på arbejdspladsen. De efterspørger ikke en forhandler, der søger mest muligt til egen gruppe. Lederne ønsker i højere grad en forhandler, der kan indgå i relationen mere end indtage en bestemt position.