

Fra høflig og blid til bidsk og begejstret lægesekretær

- om faglig interessevaretagelse

Henning Jørgensen

Professor, Aalborg Universitet

henningj@dps.aau.dk

Fag og Fremtid, HK, Odense 9.10.2018

Den nye italesættelse – farlig?

Før

- borgere
- undervisning
- elever
- velfærd
- velstand
- kvalifikationer
- forfordeling
- makro

Nu

- brugere
- læring
- produktionsenheder
- nytte
- bundlinien
- kompetencer
- individuelle incitamenter
- mikro

Det, der
binder os sammen

adskiller os fra hinanden

Tidens sprog og løsninger

- Effektivitet og efficiens
- Evidens
- Standardglidning (besparelser)
- Driftsomlægning (omorganisering)
- Omprioritering
- Optimering

Sprog skaber også magt

- Vi har lært at bruge økonomernes begreber
- Vi har accepteret effektivitets-dagsordenen
- Vi har fået et nyt "sandhedsregime"
- New Public Management (NPM) styrer os
- Vi har indbyrdes konkurreret grupperne imellem om jobs, status og belønninger

Erfaringslære

- Folk føler sig pressede i dagligdagen
- Fagprofessionalismen i klemme
- Dokumentationer ofte overdrevne (tager tid)
- Folk gør det foreskrevne – ikke det nødvendige
- Faggrupperes konkurrence fortsætter
- Lægesekretærer er ikke blevet vindere

Lægesekretær – forestilling om



Jeres image

- "Piger, der sidder og skriver med propper i ørerne"
- "Pæne piger", der aldrig bander
- "Høflige piger", der hjælper andre
- "Dem, der er støtteben for andre faggrupper"
- "Low performers" i sundhedsvæsenet
- "Dem, vi aldrig hører om"

Hvordan der styres i forvaltningen: NPM - postulater

- Svært at styre offentlige udgifter
- Store grupper af offentligt ansatte har for stor autonomi
- Antager, at **staten** generelt **har fejlet** – ny styring påkrævet (**NPM**)
- Nødvendigt at **overføre private styringsmodeller** til det offentlige
- Nødvendigt at **indskrænke medarbejdernes indflydelse** (og antal)

NPM: Ny filosofisk overbygning i det offentlige

- **Nytte-værdier** har tendentielt erstattet velfærdsstatslige værdier ("etos")
- **Valg, frihed, ansvar, fleksibilitet** sat i stedet for lighed og solidaritet
- Forståelser, adfærd og institutionelle betingelser ændret (**økonomibegreber** og **private styringsmodeller** dominerer)

Men: **viden, operationel og akkrediteret viden stadig en nøgleressource**

Modernisering og de ansatte

- * Den offentlige sektors **modernisering** har produktivitet og efficiens som mål
- * **Kvalitets- og tillidsreformer** har givet visse muligheder – men ingen fælles definition af kvalitet. **Sammenhængsreform** venter

Kvalitet skal erobres – som begreb og som strategi – for at sikre velfærd som offentligt gode

De fagprofessionelle har ikke vundet den kamp

NPM og processtyringer

- * Central regulering øget kraftigt siden 2001 der styres helt ned til metode
- * "manualisering" af den offentlige sektor:
 - handleplaner og akkrediteringskrav
 - bindende visitationskrav
 - metodeforskrifter
 - opfølgningskrav
 - kvalitetsstandarder
 - brugerinddragelseskrav
 - fritvalgsprocedurer
 - regler for ansættelser og indberetninger
 - tidsfrister

Fremtidens medarbejdere?



Nej: dansk afvigere, kreative individer

Koblinger, krav og behov

- Stigende *krav* om også at gå på tværs af "siloeer"
- Stigende *krav* om tværfaglighed
- Stigende *krav* om ydelser
- Stigende **behov** for koblinger af folk, forståelser og forbindelser for at løse "indviklede problemer"
- Men vi bliver stadig målt i egen "silo" (NPM)

Besværligheder for samarbejde på tværs i dag

- *Usikkerhed* hos individer og grupper om opgaver, ansvar og mulige konsekvenser
- *Forskelligt sprog, forskellige kulturer og interesser*
- *Spændinger* mellem grupper og institutioner, monopoliseringsforsøg og revierkampe
- Organisatoriske *dilemmaer* – også central styring
- *Ledelsesmæssig hierarki- og værktøjsbinding* (NPM)
- Få *koordinations-mekanismer*: men + lægesekretærer

Professioner

- **Traditionelle professionelle**

(læger, dyrlæger, advokater, præster m.v.)

mandlig dominans



faste revirer

- **Fagprofessionelle** (relations-professionelle)

(Frontlinje-bureaukrater med egne

overlevelsesstrategier og "backstage"-arbejdere

dominans af kvinder



+ interne kampe mellem grupper

PROFESSIONER og egen forståelse af faglighed

VIDEN	MONOPOL
KUNNEN	AUTONOMI
VILLEN	LEGITIMITET

Fagidentitet – jeres stærk nok?

- **Muligheder for at handle selv**
(frihedsgrader kontra tayloristisk organisering)
- **Samspilsmuligheder**
(samspil med kolleger, ledelse, borgere, klienter)
- **Udviklingsmuligheder**
(læringstilfælde, læringsrum, ressourcer)
- **Fælles begreber, metode og etik**
(praksis med eller uden fælles styring)

Offentligt ansatte får problemer:

- Forskelle på **motivationsformer**:
 - *ydre* motivation (belønning og straf)
 - *indre* motivation (interessant arbejde)
 - *altruisme* (gøre noget godt for andre)
- En særlig "**public sector motivation**" med stærke indslag af altruisme for social- og sundhedspersonale
- Ydre belønninger kan **svække den indre motivation** (f.eks. resultatløn)

HVORFOR ER DET SÅ VIGTIGT AT HAVE FOKUS PÅ SINE LOW PERFORMERS?



Jeres erfaringer

- Skaber regneark, pindetælleri, manualer, protokoller, præstationskrav, ranglister og kontrol **politisk fremmedgørelse hos jer?**
 - meningsløshed
 - magtesløshed
- Eller føler I jer stadig som tjenende ånder? (som "herrer i eget hus"?)
- **Føler I lægesekretærer, at I bliver anerkendt og belønnet efter fortjeneste?**

Sundhed som kerneopgave: "Service" eller kollektiv merværdi?

Sundhedsområdet har som mål at bekæmpe sygdomme, forebygge sådanne og sikre tryghed

Sundhed har **ikke haft varekarakter**

- *Fælles ansvar for medmennesket* (er unikt og uerstatteligt)
- *Værdighed* fundamental værdi
- *Omsorg for liv* den moralske målestok
- *Patient-/behandler-relationen* er flerdimensionel m.h.t. kontakt, er gensidig og unik. Organisation bag vigtig
- *Professionelle organisationer*: mål indbygget i normer, regler og faglige standarder

Nye vilkår på sundhedsområdet

- Supersygehuse
- "Sundhedsfællesskaber"
- Sundhedshuse
- Sundhedsplatforme
- Øget digitalisering (mere end EPJ)
- (Stop for) omprioriteringsbidrag
- *Politisk opmærksomhed p.g.a. vælgerinteresse*

Jeres arbejde i sundhedsvæsenet

- **Mangfoldige koordinerende opgaver** (patientforløb, personaleopgaver, forskningsopgaver, kulturarbejde)
- **Ansvarspåkaldende opgaver**
- **Ikke højtlønnede opgaver**
- **Mange ikke-synlige opgaver løses**
- **Opgaveglidninger og –udvidelser kommer nu**
- Som alle andre i den offentlige sektor stadig udsat for **NPM**-styringer

Kollektivt afsæt for interessevaretagelse

- Som **identitetsmarkør** (individuelt og fælles)
- Som **arbejdspraksis** (arbejdsform)
- Som **gruppe** (fagprofessionelle)
- Som **organisation** (faglige organisation)

Som identitetsmarkør

- Lægesekretærer ses stadig som "lægens" sekretær
- Lægesekretær er en ydmyg høflighedsterm
- Lægesekretær er ikke handlingsorienteret



SKIFT NAVN – find god titel

Som praksisform

- Hverdagsopgaver – udadvendte som indadvendte – bliver løst høfligt og blidt
- Opgaveviften ganske bred, mens professionalismen i udførelsen virker usikker i andres øjne
- Selvforstået hjælpearbejde er ikke det samme som professionelt koordinationsarbejde



Gør jer til eksperter i **koblingskompetencer**

Som gruppe

- Fagprofessionel gruppe uden egen og stærk professionel strategilægning
- Fagprofessionel gruppe med forholdsvis lav selvværds- og selvtillidsfuldhed
- Fagprofessionel gruppe, som andre grupper anser for tabere i moderniseringer og fremtidige digitaliseringer

 Gør jer til en **proaktiv aktør** i sundhedsvæsenet

Som organisation

- *"Vi sover med støvlerne på"*
(strategiplan 2014-2018) – sover I?
- I lider af høflighedsbetændelse!
- I holder jer til HK 's generelle politiklinje (og bliver usynlige)
- Hvorfor er I ikke med i Sundhedskartellet?



Giv jer selv en **selvstændig politikrolle**

Koblingskompetencer

- et alternativ



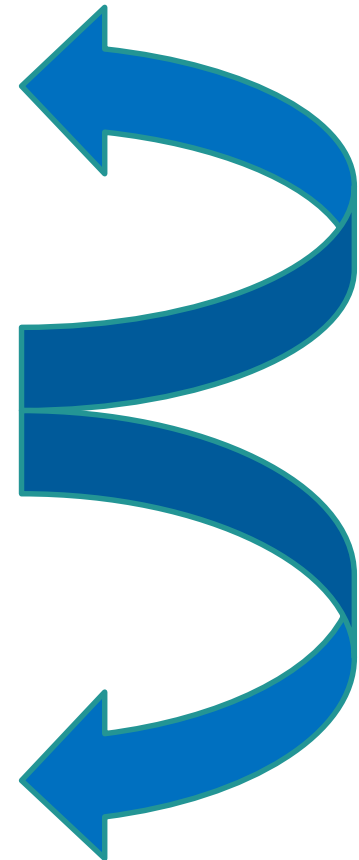
Koblingskompetencer er

"sættet af kommunikative, koordinerende og kooperative evner og færdigheder, der skal til for at få bragt aktører sammen om grænsekrydsende arbejde i det offentlige"

Passer perfekt på lægesekretærer!

Funktionelle hensyn

- *Brobygger*-funktion
- *Kommunikator*-funktion
- *Koordinator*-funktion
- *Kooperations*-funktion

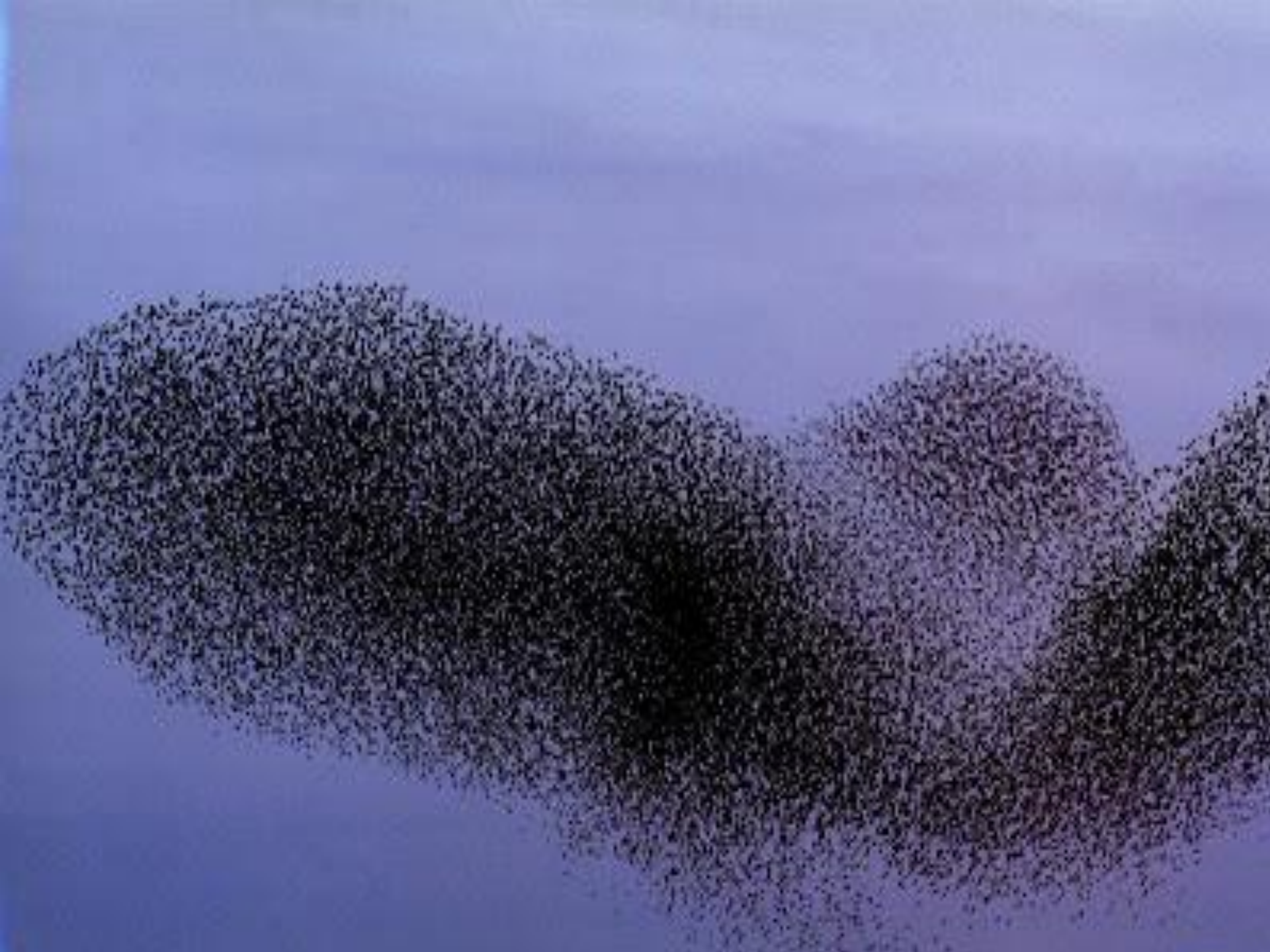


Kvalificeringselementer

- *Brobygning* (netværksarbejde)
- *Kommunikation* (meningsuniverser og oversættelse af talemåder)
- *Koordination* (afstemme adfærd)
- *Kooperation* (få aktører forpligtet)

Kobling, hensyn og kompetencer

Funktion	Hensyn	Kompetencer, der skal udvikles
Brobygger	Få bragt aktører sammen, så der kan udveksles ideer og ressourcer	Evner til at samle aktører i sundhedsvæsen Faglig og politisk "næse" for problemer og interesser, evner til at få udvekslet kulturelle koder (udadtil og indadtil)
Kommunikator	Bringe sprog, forståelser og fagudtryk på en fælles nævner	Sproglige evner til at forstå meningsuniverser, oversætte fagudtryk og talemåder, sociale kompetencer og forhandlingsevner
Koordinator	Få afstemt handlinger, finde fejl og få udviklet normer for samspillet	Kunne planlægge, skabe sammenhæng mellem forståelser og handlinger og "få tingene til at køre" i forhold til patient-, personale- og forskningsopgaver
Kooperation	Få folk til at investere i samarbejde og forpligte sig i arbejdet	Fleksibilitet og faglig konduite, Helhedsforståelse og overtalelsesevner, Idérigdom og kreativitet







Udvikling fagpolitisk

- Fra **passiv** offerrolle mod **aktiv medspiller?**
- Fra forsøg på **restaurering** af et gammelt ideal til **påvirkning af den offentlige sektors modernisering og sundhedspolitikken**
- Fordrer, at I **hvæsser viljen!**
- Fordrer **stærkere evner** til at kunne handle: vælge i virket, kunne prioritere, kommunikere, samarbejde og advokere

4 fagpolitiske strategier

- Bruge jeres viden, kunnen og legitimitet til at "kolonisere" feltet med andre begreber og forståelser – f.eks. "offentlig etos"-begreber
- Bruge jeres kvalifikationer til at få besat stillinger anderledes og skabe nye identiteter. I skal have fat i alle sundhedsadministrative stillinger (og uddannelse hertil)
- Advokere for og introducere faglige standarder og regler, som påvirker praksis. I skal profilere jer anderledes stærkt
- Få ændret statushierarkiet og den sociale orden, også gennem efter- og videreuddannelse, retorik, medieoffensiv m.v.

Demokratisering – strategiske elementer nedefra

- ⊗ byg forandringer op nedefra
- ⊗ få støtte ovenfra
- ⊗ mobilisér modmagt
- ⊗ stå vagt om ildsjæle med initiativ
- ⊗ skab forudsætninger for demokratisk dialog
- ⊗ lav gadeteater!
- ⊗ aktioner!

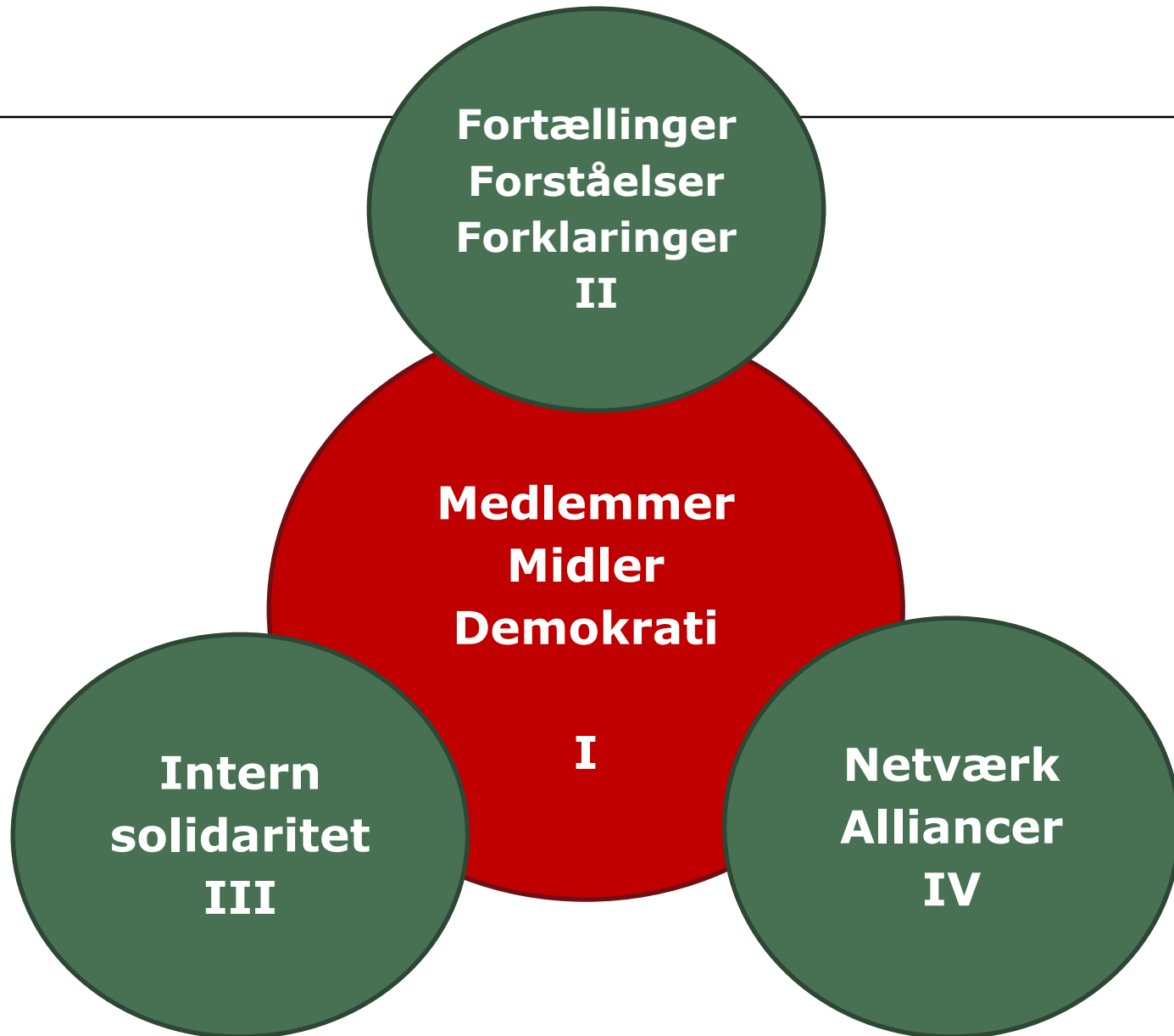
Udadtil: Erobre magt

- **Strukturel magt**
- **Organisatorisk magt**
- **Institutionel magt**
- **Kommunikativ magt**

Indadtil i "DL"/ (nyt navn)?

- **Medlemsniveau:** mobiliserings- og indflydelsesstrategier, dynamisering af faglige og fagpolitiske diskussioner, værdi og anerkendelse
- **Gruppeniveau:** Værdidiskussioner, fagmøder, medbestemmelse og medindflydelse, erfaringsudvekslinger, synliggørelse og tydeliggørelse af budskaber
- **Organisationsniveau:** Værdidiskussioner, opbygning og bedre brug af ressourcer, fra snæver fordelingskamp mod ikke-delelige størrelser (respekt, anerkendelse, retfærd m.v.₄₁)

Brug af magtressourcer



Fra DL til friskt fagligt fællesskab

- ▣ **BIDSK**
- ▣ **BEGAVET**
- ▣ **BEGEJSTRET**

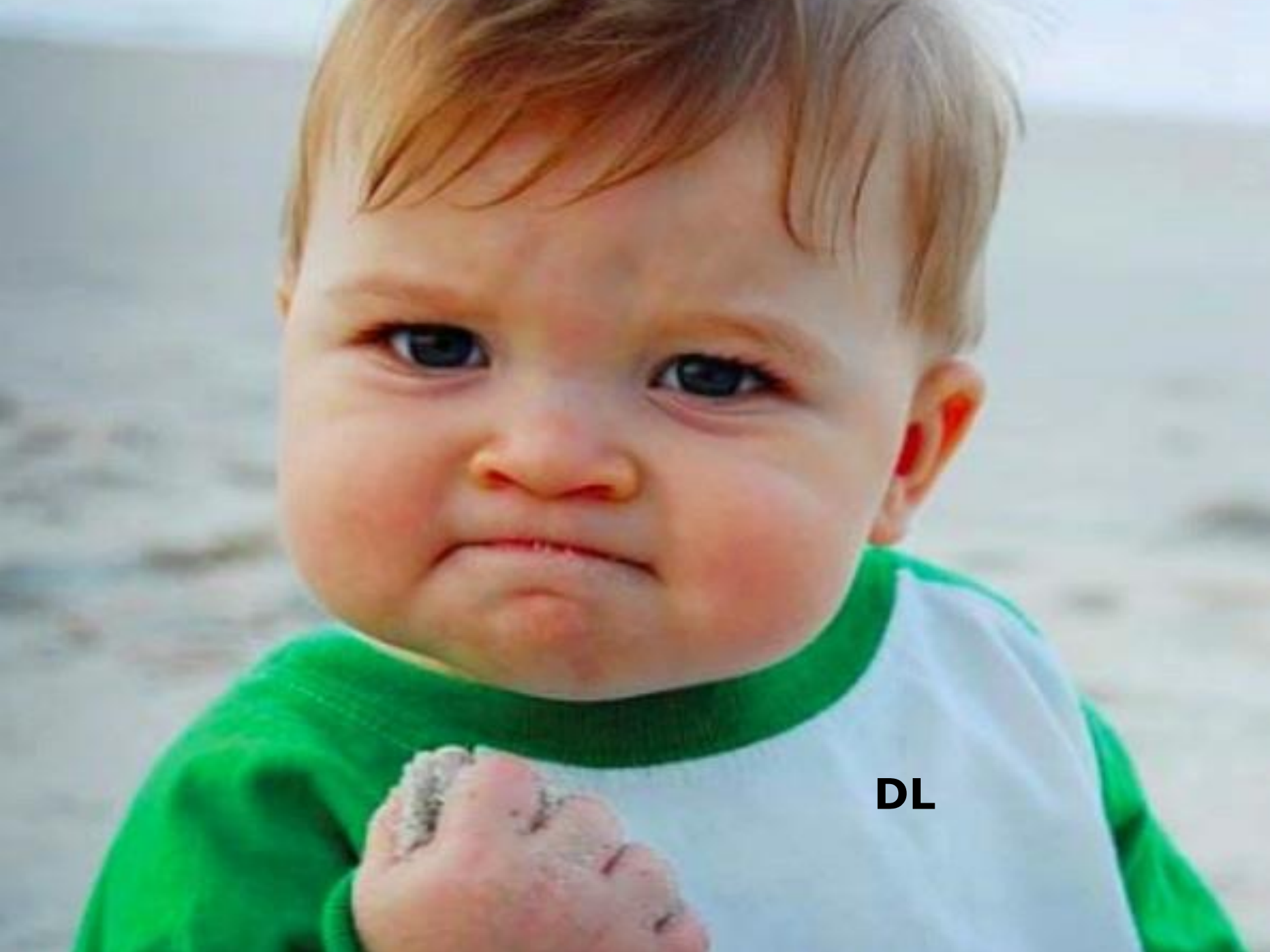
*"Den armé, vi skal skabe, skal være stærk og fast, thi den skal erobre en verden.
Den skal være demokratisk ordnet, thi den skal udvikle mennesker"*

(Jens Jensen, LO's 1. formand)



“Forlover man sig med tiden, bliver man hurtigt enke”

(Søren Kierkegaard)



DL