



# Ledelse

NR. 1-2013 • ÅRGANG 1

NSFS FAGGRUPPE FOR LEDERE



**NSF vil ha  
med lederne**

**Sykepleien**

**LEDELSE** blir utgitt av Landsgruppa for sykepleiereledere i NSF (NSF LSL), i samarbeid med Sykepleien. Faggruppen er en møteplass for fag- og kunnskapsutvikling. Arbeidet er viktig for fagets identitet, og bidrar dessuten til anvendelse og formidling av forskning og erfaring. Medlemmene i NSF LSL utgjør et nettverk av kompetanse, både innad i faggruppen og på tvers av NSFs fagområder.

ISSN: NO3333310

**ANSVARLIG REDAKTØR**

Anne Moi Bø  
anne.moi.bo@gmail.com

**REDAKSJONSKOMITE/FAGLIGE MEDARBEIDERE**

Line Daastøl, Elinor Grøthe, Lisbeth V. Aasarmoen, Rita Jørgensen, Kirstin Bruland, Turid Gudim Aune og Wenke Straumsnes.

**ABONNEMENT**

Send bestilling til:  
Anne Moi Bø  
anne.moi.bo@gmail.com

**ANNONSER:**

Elinor Grøthe  
Mobil: 99 24 32 66  
egro@vestreviken.no  
eller elinorgro@gmail.com

**HJEMMESIDE:**

<https://www.sykepleierforbundet.no/faggrupper/sykepleiereledere>

**ANSV. REDAKTØR SYKEPLEIEN**

Barth Tholens  
Tlf: 22 04 33 50/40 85 21 79  
barth.tholens@sykepleien.no

**DESKJOURNALIST**

Signy Svendsen  
Tlf. 90 50 61 33  
signkom@hotmail.com

**LAYOUT**

Hilde Rebård Evensen  
hilde.rebaard.evensen@sykepleien.no

Monica Hilsen  
monica.hilsen@sykepleien.no

**TRYKK**

Color Print A/S

**FORSIDEILLUSRASJON:**

Colourbox/Monica Hilsen

**ANNONSERING**

Ledelse passer for annonsører som ønsker å nå ledere generelt og sykepleiereledere spesielt. Sykepleiereledere finnes både i kommunehelsetjenesten og i spesialisthelsetjenesten.

Tidsskriftet sendes alle medlemmer i faggruppen og øvrige abonnenter.

Tidsskriftet har et opplag på 600. I 2013 kommer Ledelse ut med to nummer, og vil komme ut med tre nummer i 2014.

**NESTE UTGAVE:** 5. desember 2013



«Det er altfor lite fokus på ledelse innenfor både skole- og sykehussektoren» Morten Melhus, side 16.



30 **FEEDBACK:** Nødvendig uansett alder og kjønn.



8

**TILTAK:** NSF lover å støtte ledere i deres rolle.

# Innhold

NR. 1-2013 • ÅRGANG 1

**4** Kontaktinformasjon

---

**5** **LEDER:** Anne Moi Bø

---

**8** **TEMA:** Hva gjør NSF for lederne?

---

**14** Presentasjon av foreslåtte styrekandidater

---

**16** **FORFATTERPORTRETTE:** Jon Morten Melhus

---

**20** Unios Lederforum

---

**23** NSFLSLs stipendordning

---

**26** **LEDERPORTRETTE:** Hulda Gunnlaugsdottir

---

**30** Positiv feedback

---

**34** **NABOEN:** Irene Hesselberg,  
Lederforeningen i Dansk Sygeplejerråd

---

## **FASTE SPALTER**

---

**6** Smånytt

---

**19** Aktuelle bøker

---

**24** Konferanser

---

**33** Fra leserne

---

**36** 5 kjappe

---

26

**AHUS-DIREKTØREN:** Hun er sykepleier, men først og fremst leder for 9000 ansatte.



# Styret i NSFLSL 2011 – 2013

## Leder:

Anne Moi Bø  
Fjellprydveien 41, 4070 Randaberg  
Mobil: 99 36 62 29  
e-post: anne.moi.bo@gmail.com  
Stilling: Virksomhetsleder  
Stavanger kommune, Stokka sykehjem,  
Rogaland

## Nestleder:

Line Daastøl  
Mobil: 38 35 76 00/95 72 12 86  
e-post: line.daastol@kvinesdal.kommune.no  
Stilling: Enhetsleder  
Kvinesdal kommune, Kvinesdal bo  
og rehabilitering,  
Vest-Agder

## Kasserer:

Elinor Grøthe  
Grønliia 29, 3060 Svelvik  
Mobil: 99 24 32 66  
e-post: egro@vestreviken.no/  
elinorgro@gmail.com  
Kvalitetskonsulent, Vestre Viken  
HF-Ringerike sjukehus  
Avd. Ål,  
Buskerud

## Sekretær:

Lisbeth V. Aasarmoen  
Postboks 206 Sandsli, 5862 Bergen  
Mobil: 91 70 01 02  
e-post: lisbeth.aasarmoen@helse-bergen.no/  
lisbeth.aasarmoen@gmail.com  
Stilling: Seksjonsleder, Helse Bergen HF  
Haukeland universitetssykehus,  
Hode-hals seksjonen, Kir. Service klinikk,  
Hordaland

## Seminaransvarlig:

Rita Jørgensen  
Parnassveien 29, 9900 Kirkenes  
Mobil: 97 15 68 07  
e-post: rita.jorgensen@helse-finmark.no  
Stilling: Klinikksjef  
Helse Finnmark HF -Kirkenes sykehus,  
Finnmark

## Webansvarlig/Facebookansvarlig:

Kirstin Bruland  
Moldtaksvegen 23, 6800 Førde  
Mobil: 41 61 51 02  
e-post: ki-brula@online.no /kirstin.bruland@  
jolster.kommune.no  
Stilling: Kommunalsjef Jølster kommune,  
Sogn og Fjordane

## 1. varamedlem (Møter fast):

Turid Gudim Aune  
Parnassveien 5, 9900 Kirkenes  
Mobil: 91 72 85 15  
e-post: turid.gudim.aune@helse-finmark.no  
Stilling: Avdelingssykepleier  
Helse Finnmark HF -Kirkenes sykehus  
Intensiv avdeling,  
Finnmark

## 2. varamedlem:

Wenke Straumsnes  
9302 Rossfjordstranen  
Mobil: 45 87 86 53  
e-post: wenke@koa-as.no  
Stilling: Daglig leder, KOH, Midt Troms AS  
Lenvik kommune, Rossfjord sykehjem,  
Troms



## Bano Konseptet

Vår visjon er et baderom som reduserer pleierens belastning og forbedrer brukernes livskvalitet. Pleiearbeid i sykehjem, omsorgsboliger og sykehus er svært arbeidskrevende. Vi har fokus på de belastninger pleieren møter, brukerens funksjonsbehov, og samspillet mellom disse

## Bedre Arbeidsmiljø

Pleiepersonalet opplever ofte en tidsklemme som går utover deres trivsel og arbeidsmiljø. Bano badet reduserer brukerens behov for assistanse betydelig. Konseptet er utviklet av fysioterapeuter i samarbeid med pleiepersonell for å gi optimalt samspill mellom pleier og bruker.

LEDER:  
Anne Moi Bø



## NSF satses på sykepleieledere

**Gratulerer til alle sykepleieledere** med et nytt tidsskrift spesielt dedikert til sykepleieledere! Det er med stor glede vi nå utgir den første utgaven av det nye tidsskriftet «Ledelse» i regi av NSFLSL. Jeg håper at tidsskriftet du nå holder i hendene vil oppleves som relevant og nyttig for deg som er leder, og vil skape nysgjerrighet og inspirasjon for deg som ikke er leder i dag, men som likevel er interessert i fagområdet ledelse i helsesektoren. Det er nå gått mer enn fem år siden Tidsskriftet Sykepleielederen i regi av NSFLSL ble nedlagt, siste utgave kom i desember 2007. I løpet av mine tre år som leder for NSFLSL har jeg med jevne mellomrom fått kommentarer om at savnet etter et eget ledertidsskrift har vært stort. Styret har tatt disse henvendelsene på alvor, og har derfor inngått et samarbeid med tidsskriftet Sykepleien for å kunne produsere dette nye bladet. Jeg håper derfor at tidsskriftet blir til glede for alle lesere!

**Tidsskriftet «Ledelse» vil** forsøke å ha en god balanse mellom stoff som har fokus på faget ledelse, samtidig som aktuelle tema som er relevante for sykepleielederne som enkeltmedlemmer og gruppe i NSF vil bli tatt opp. Styret i NSFLSL tror denne balansen er viktig for at vi som sykepleieledere skal kunne stå trygt i våre ulike ledelsesroller, samtidig som vi har behov for å ha et solid NSF-fundament som anerkjenner og backer oss opp. Det vil derfor være naturlig å ta opp tema innenfor faget ledelses samtidig som for eksempel lønns- og arbeidsforhold blir berørt.

**Jeg er glad** for at NSF's Landsmøte i 2011 hadde et positivt fokus på sykepleieledere. Dette kom tydelig fram i sak 21 der en del av vedtaket lyder: «NSF er et selvfølgelig førstevalg og et sterkt redskap for sykepleieledere». Dette vedtaket gir NSF et mandat til å styrke organisasjonen slik at sykepleielederne føler seg hjemme i NSF i kraft av å være ledere, ikke bare som sykepleiere. NSF har dermed sendt et tydelig signal ut om at

de ønsker å være aktive i kampen for å imøtegå dagens trend som dessverre viser at for mange sykepleieledere velger seg bort fra NSF når de begynner i lederstillinger. NSF ønsker derimot å bidra til at sykepleieledere velger seg inn i NSF når de blir ledere. Dette er et godt vedtak! Vi trenger en åpen organisasjon som tar problemstillingene og dilemmaene til sykepleielederne på alvor. Sykepleielederne har i kraft av sine roller stor påvirkningsmulighet på sine arbeidsteder. For at NSF skal få gjennomslag for sin politikk, må sykepleielederne ivaretas som enkeltmedlemmer og som gruppe. De aller fleste innsatsområdene på landsmøtet 2011 innbefatter ledelse. Det vil være utenkelig å forsøke å gjennomføre dette uten å gjøre det via ledelsen. NSFLSL er glade for at NSF nå tar tak i utfordringene og dilemmaene som sykepleielederne står til daglig. NSFLSLs oppgave er å ivareta sykepleielederne, og vi ønsker derfor å gi innspill til NSF i denne prosessen slik at endringene som bør gjøres blir til beste for organisasjonene og for sykepleielederne.

**Tidsskriftet «Ledelse» vil** komme ut tre ganger årlig, dette første året dog kun i to utgivelser. Jeg håper at dere som lesere ønsker å være med å bidra til å forme tidsskriftet slik dere ønsker det skal være. Vi tar gjerne imot både ros, ris, tips om tema og artikler. Velkommen til å bidra! Neste utgivelse kommer i november 2013, så herved er utfordringen gitt!

**Da håper jeg** å treffe dere alle på den nasjonale Lederkonferansen i regi av NSFLSL i Kirkenes senere i måneden. Dersom du ikke har meldt deg på ennå, er det fremdeles mulighet.

LEDER NSFLSL

## Brøt med oppskriftene

Da ledertalentet Per Åge Dahl (34) klarte å fri seg fra de etablerte ledelsesmodellene, følte Rema-direktøren at han tok steget videre som leder. På veien mot toppen har han gjort mange justeringer av sine egne lederprinsipper.

– Etter hvert har jeg blitt flinkere til å fri meg fra de etablerte oppskriftene og gjør ting mer på min egen måte tuftet på kunnskap som er tilegnet gjennom årene.

Kilde: Dagens Næringsliv

## Ny runde med Female Future

NHOs populære lederutviklingsprogram for kvinnelige talenter, Female Future, har 10-årsjubileum i år og søker nå etter nye kandidater til høstens program. Female Future-program legger til rette for at bedriftene kan videreutvikle nøkkelmedarbeidere, og jobbe langsiktig for å få flere kvinner i ledelse og styrene.

Kilde: NHO



### SMÅNYTT

## Får sjefene til å dele sine største blundere

Det er blitt trendy å stå fram og fortelle om sine feil, for å la andre lære av dem. Geofysiker Ashley Goods har gjort internasjonal karriere på å prate om sine feil, og lære andre å gjøre det samme. San Fransisco-konferansen Failcon har de siste to årene blitt avholdt på flere kontinenter. – I Silicon Valley får du ingen investorer til å støtte prosjektet ditt dersom du ikke har en konkurs bak deg. De vil være sikre på at du har lært av dine feil, sier Thomas Berman, medarrangør i den norske utgaven av Failcon, til Teknisk Ukeblad.

Kari Kværner, leder for innovasjon ved Oslo Universitetssykehus, fortalte på den norske konferansen som gikk av stabelen i juni, om innovasjonsprosjektet Smia som aldri ble noe av, mens Funcom-gründer Gaute Godager snakket om kultur for feiling da han hoppet av etter tyve år i det internasjonale selskapet og ble klinisk psykolog i det offentlige helsevesenet.

– Det er kanskje umulig å heve seg over angsten for å feile. Det er gamle urkrefter i oss som sørger for det. Men det går an å øve hjernen på å reagere annerledes, sa Godager til Teknisk Ukeblad.

Kilde: Teknisk Ukeblad



## «Skal man lede et orkester må man være villig til å vende ryggen til publikum» *Max Lucado*

## Dyp stemme slår an

Forskere har lyttet seg fram til hvor dype stemmer vellykkede toppledere har.

Ifølge forskere fra Duke Universitys Fuqua School of Business og University of California i San Diego, er det mer sannsynlig at mannlige toppledere med dyp stemme leder store selskaper, tjener mer penger og blir i jobben lenger enn kolleger med lysere stemme, melder Ukeavisen Ledelse.

Det er konklusjonen i en studie som omfattet 792 toppledere fra de største selskapene i USA, forteller Management Issues i sin omtale av studien.

Selv om forskerne ikke er overrasket over at gode biologiske forutsetninger kan

assosieres med suksess i konkurransen om toppjobbene i næringslivet, minner de om at dette langt fra er en forklaringsfaktor som står alene. Biologi er bare er en liten del av et stort, komplekst bilde.

Kilde: Ukeavisen Ledelse



## Gi-kultur

Hva karakteriserer grupper og avdelinger som presterer på høyt nivå? Tradisjonell teori har flere svar: Sterk og tydelig ledelse. Klar og meningsfull visjon. Presise roller og ansvarsområder. Motivasjon og anerkjennelse.

Dette er ikke nok. Adam Grant har funnet et enkelt og overraskende svar: I fremragende grupper og avdelinger finnes det en gi-kultur. Medlemmene i de aller beste team og grupper bruker mye tid på å være coach, mentor og lærere for hverandre.

Kilde: bl.no



## Synlig leder

Som leder er du alltid synlig. Ta derfor representasjons- og presentasjonsoppgaver alvorlig, skriver Harald Stokkeland og Agnar Kaarbø i sin lederspalte i Kommunal Rapport.

Vi oppfatter oss som uformelle her i landet. Kleskode og tiltaleformer hjemsøker ikke oss i utide. Men ikke undervurder hva symbolikk og former betyr og hvordan du blir oppfattet. Også det uformelle har sin stil, skriver de.

Kilde: Kommunal Rapport

## Ny direktør for kunnskapsledelse

1. oktober begynner Vidar Lødrup i Abelia som direktør for kunnskapsledelse. Han har mer enn 25 års erfaring innen ledelse, organisasjonsutvikling og HR – fra både private og offentlige virksomheter, nasjonalt og internasjonalt.

Kilde: Abelia

abelia

Tekst Signy Svendsen Foto Colourbox

## Kvinnelige ledere tjener mindre

Kvinnelige mellomledere tjente i snitt 22 prosent mindre enn sine mannlige kollegaer i 2012. Oljeledere tjente klart mest.

Det viser undersøkelsen Norsk Ledelsesbarometer 2013. Rapporten viser at mannlige mellomledere i 2012 tjente i gjennomsnitt 644.000 kroner, mens kvinnene til sammenligning hadde 503.000 i snittlønn. Det betyr at kvinnelige mellomlederes lønn utgjorde 78 prosent av mennenes. Hvis petroleumsnæringen holdes utenfor, tjente kvinnene om lag 14 prosent mindre.

Selv om forskjellene i lønn varierer fra bransje til bransje, er tendensen likevel klar: I alle sektorer tjener mannlige ledere mer enn kvinnene. Avvikene er minst i offentlig sektor, barnehager og vekst- og attføringsbedrifter, der kvinnene tjener omtrent 5 prosent mindre.

Undersøkelsen viser også at mellomledere arbeider mye overtid uten å få kompensasjon. Halvparten av norske ledere får avspasert mindre enn 50 prosent av timene de har opparbeidet.

3026 mellomledere har svart på undersøkelsen Norsk Ledelsesbarometer 2013, som er utarbeidet av De Facto. Dette tilsvarer om lag 30 prosent av de spurte.

Kilde: Norsk Ledelsesbarometer



## Seksuelle minoriteter diskrimineres i arbeidslivet

Lesbiske, homofile, bifile og transpersoner (LHBT) diskrimineres i arbeidslivet, viser flere studier, men kunnskap om norske forhold mangler.

Det viser en ny forskningsrapport fra Fafo, melder forskning.no. Fafo-forskerne har gjennomgått forskning om temaet, intervjuet involverte og studert norske diskriminerings saker. De konkluderer med at vi trenger flere norske studier om LHBT i arbeidslivet.

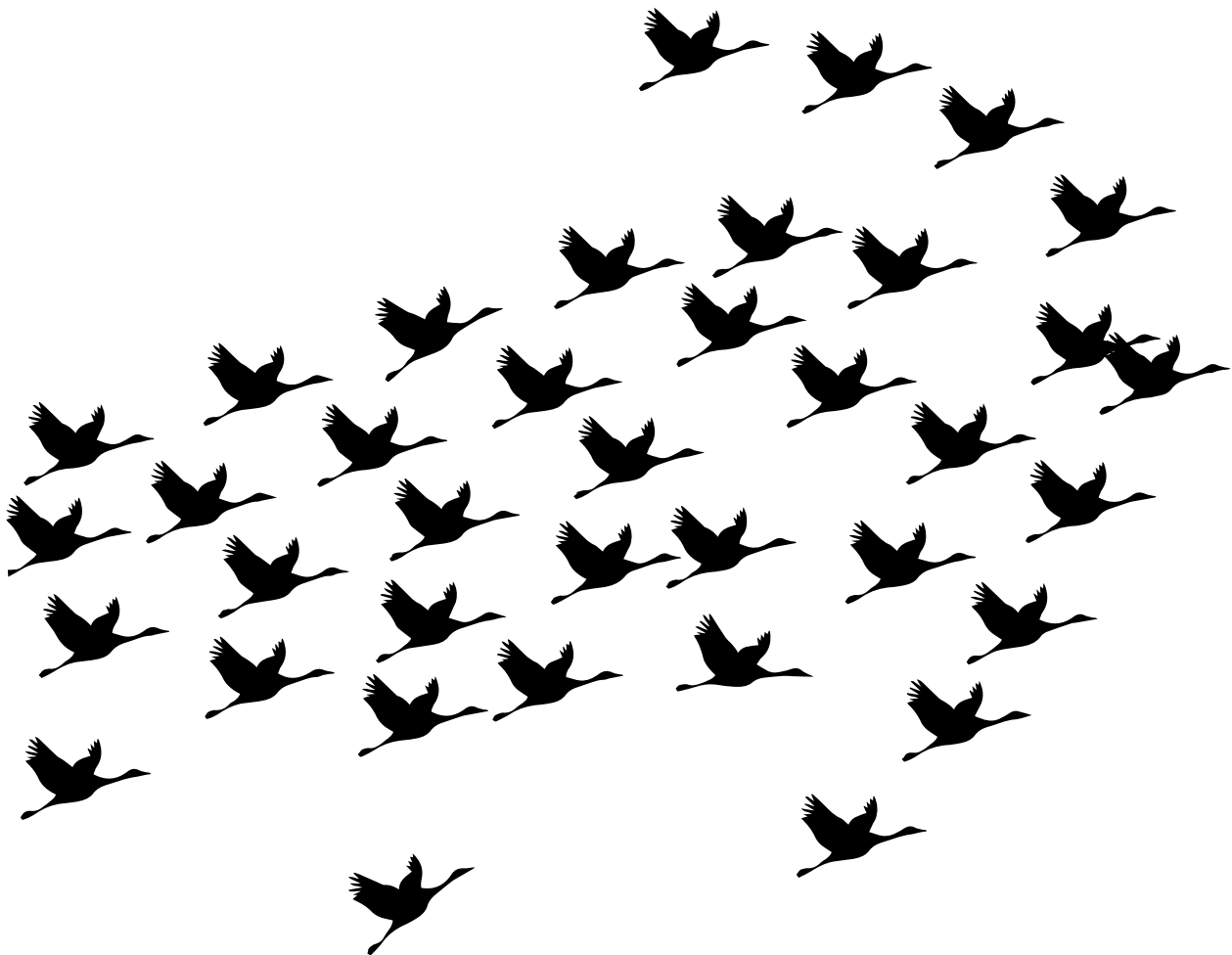
Transpersoner er spesielt utsatt for diskriminering, men også homofile, lesbiske og bifile rammes, ifølge en pressemelding fra Fafo.

– Studier viser også at homofile menn tjener mindre enn heterofile menn, og at lesbiske og homofile diskrimineres i ansettelsesprosesser, sier Fafo-forsker Vidar Bakkeli til forskernettstedet.

Kilde: Fafo



# Tiltakspakke





# må bygges opp og ut

NSFs forbundsleder Eli Gunhild By har organisasjonen og forbundsstyret med seg i satsingen på sykepleielederne. Hun lover tiltak som skal støtte ledere i deres rolle, men ber om forståelse for at det må jobbes grundig med en slik tiltakspakke for å sikre at den treffer.



Tekst Signy Svendsen Illustrasjon Monica Hilsen

**P**å NSF's landsmøte i november 2011, vedtok delegatene flere vedtak som involverte sykepleieledere på en konkret måte; blant annet at NSF skal være «et selvfølgelig førstevalg og et sterkt redskap for sykepleieledere», samt «strategisk satsing på sykepleieledere». Disse vedtakene følges nå opp på flere plan.

## Stein på stein

– Vi jobber nå med vedtakene og tiltakene. Enn så lenge er vi for tidlig i prosessen til å kunne konkretisere. Jeg ber om forståelse for at vi må tenke både bredde og nivå i det som foreslås, sier forbundsleder Eli Gunhild By.

– Vi må differensiere tiltakene. En toppleder trenger en annen form for lederstøtte enn en mellomleder. Det har vi respekt for, og tar på største alvor.

By forklarer at selv det å identifisere de lederne som skal være målgruppen og få tilbudene NSF etter hvert meisler ut, er en jobb i seg selv.

– Ledelsesstrukturen i helseforetakene og i kommunehelsetjenesten er radikalt endret de siste årene, og forandrer seg fortløpende etter hvert som kravene og oppgavene endrer seg. Det betyr at vi må nøste, og bygge stein på stein. Så her ber vi om tålmodighet.



**TILTAK:** NSF's forbundsleder Eli Gunhild By lover tiltak som skal støtte ledere i deres rolle. Foto: Signy Svendsen.

## Makt er bra

Lederposisjoner gir makt. Og makt er bra – blant annet med tanke på å

nivået. Det er primært førstelinjeledet som trenger støtte for å bygge gode tjenestene. Det er derfor naturlig at NSF setter inn ressursene her, mener By.

Hun peker på at en mellomleder i helsesektoren kan ha personalansvar for 100 ansatte – tilsvarende en stor bedrift.

– Det sier seg selv at denne personen trenger nettverk og støtte. Og som deres fagforbund skal vi også bidra til at disse lederne skal kunne utføre jobben på en god måte.

– Det finnes mange gode ledere som får ting til. Vi må lære av dem og vise de gode eksemplene. Og ikke minst skal vi jobbe for å få tillitsvalgte og ledere til å spille sammen. Det gir styrke og resultater, legger hun engasjert til.

## «Det finnes mange gode ledere som får ting til. Vi må lære av dem og vise de gode eksemplene.»

påvirke beslutninger og å bidra til faglig utvikling.

– Vi sykepleiere har ansvar for eget fag. Og NSF trengs på det faglige

## Magnet

Det er likevel ikke alle ansatte i helsetjenesten forunt å ha en god leder å rapportere til og samarbeide med. Eli

Gunhild By lufter spørsmålet om hvorvidt kravet til god lederutdanning er ett tiltak NSF bør se nærmere på.

– Alle ansatte har krav på en god sjef. Og gode ledere er rollemodeller for de som kommer etter. Har vi god ledelse, har vi også fokus på faget, pasientene og på de ansatte. Dette fører igjen til gode rutiner, system for avvik og så videre, mener hun, og fortsetter:

– En god leder skal vise– og rydde vei slik at medarbeiderne får gjort jobben sin mest mulig optimalt. Han eller hun sørger for rett bemanning og en turnus som er bra for alle parter.

By mener Magnet-prosjektet bør kunne ses med dette for øyet.

– Hadde vi klart å etablere Magnet-sykehus i Norge, ville vi fått god ledelse med på kjøpet. Magnet er tuf-

tet på samspill, medbestemmelse og involvering. Med andre ord; stikkord på god ledelse.

#### Dialog med faggruppen

I arbeidet med å stake ut kursen for arbeidet overfor sykepleieledere, ønsker NSF sentralt dialog med NSF LSL, og By understreker behovet for å kvalitetssikre og diskutere tiltak med dem.

# Videre integrering av faggr

NSF har ansatt to prosjektkoordinatorene som skal fungere som et bindeledd mellom Fag- og helsepolitisk avdeling, Sentralt Fagforum og de enkelte faggrupper.

I august får NSF på plass en egen prosjektordinator som blant annet skal sørge for at sykepleielederne blir enda mer integrert del av forbundets arbeid.

#### Ny modell

På Norsk Sykepleierforbund sitt landsmøte i 2011 ble det pekt på at organisasjonen i større grad burde benytte den samlede fagressurs Sentralt fagforum representerer. Saken fikk tittelen «Videre utvikling av faggruppens integrering i NSF», og landsmøtet vedtok ikke mindre enn en ny modell for faggruppens vedtekter. Dette innebar blant annet at Sentralt Fagforum skal inndeles i 3-5 komiteer som skal gi innspill til landsmøtevedtatt innsatsområder og forbundsstyrets årlige prioriteringer. Antall komiteer, fokusområder og fordeling av Sentralt Fagforums medlemmer på de enkelte

komiteene skulle fastsettes av Sentralt Fagforums arbeidsutvalg. Arbeidsutvalget oppnevner komiteledere på fritt grunnlag blant faggruppens medlemmer, i frikjøpt tid lønnet av NSF.

Det er på bakgrunn av dette vedtaket vedtatt å lyse ut to prosjektordinatorstillinger for tidsrommet mars 2013 – desember 2015. De to prosjektkoordinatorene skal fungere som et bindeledd mellom Fag- og helsepolitisk avdeling, Sentralt Fagforum og de enkelte faggrupper. Arbeidsoppgavene vil primært være knyttet opp mot strategiutforming innen ulike områder, deriblant ledelse. Arne Værland er ansatt som prosjektordinator for ledelse.

#### Prosjektordinator med solid ledererfaring

Da NSF utlyste de to stillingene som prosjektordinator, ble det fokusert på at NSF i større grad nå ønsker å nyttiggjøre seg den kliniske kompe-



**KOORDINATOR:** Arne Værland er en av de to prosjektkoordinatorene som er ansatt på engasjement frem til neste landsmøte i 2015. Han vil ha ansvaret for blant annet område «ledelse». Foto: Privat.

tansen faggruppene representerer. I utlysningsteksten sto det blant annet at «prosjektkoordinatorene skal fungere som bindeledd mellom Fag- og helse-



– Jeg og resten av den politiske ledelsen har et stort ansvar i å levere resultater til Landsmøtet i 2015. Det er imidlertid viktig å understreke at mye av den jobben vi gjør på dette området, ikke nødvendigvis er synlig for lederne i helsesektoren, sier NSF's leder.

– Vi jobber politisk på alle nivå for å påvirke rammebetingelsene for

## «Vi sykepleiere har ansvar for eget fag. Og NSF trengs på det faglige nivået.»

sykepleielederne. Det er viktig for oss å få gjennomslag på regjeringsnivå og i departementet. Og den nasjonale plattformen slår jo faktisk fast at det skal satses på det pasientnære nivået

i helsetjenesten. Det er helsedirektøren og helseministeren enige med oss i. Og det er jo et godt utgangspunkt for vårt arbeid videre slår NSF-leder Eli Gunhild By fast. ■

# uppene

politisk avdeling, Sentralt Fagforum og de enkelte faggrupper.»

Arbeidsoppgavene til prosjektkoordinatorerne vil ifølge NSF primært være knyttet til strategiutforming innen områdene forebyggende og helsefremmende arbeid, ledelse, utdanning, forskning, innovasjon og tjenesteutvikling. Prosjektkoordinatorerne skal også være bidragsytere i arbeidet rundt avanserte kliniske roller i sykepleien.

### Solid ledererfaring

Arne Værland er en av de to prosjektkoordinatorerne som er ansatt på engasjement frem til neste landsmøte i 2015. Han vil ha ansvaret for blant annet område «ledelse». For begge stillingene var det et krav om at søkerne var utdannet sykepleier. Værland har grunnutdanning som sykepleier fra Diakonhjemmet med videreutdanning i diakoni, administrasjon og ledelse,

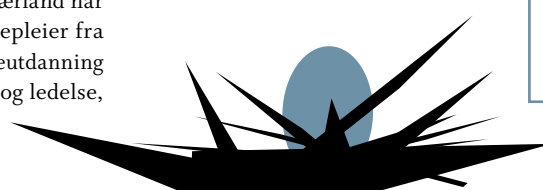
samt veiledning. Han har ledererfaring fra Konfliktrådet i Agder og Kriminalomsorgen (Agder friomsorgskontor) gjennom en rekke år. Han har også arbeidet som sykepleier i psykiatrien samt benyttet utdanningen i arbeidsforhold innen HVPU, undervisning og som hjelpemiddelkonsulent. ■

## Håper godt lederskap kan skape begeistring

Fusjonen mellom høyskolene i Oslo og Akershus ble vedtatt i statsråd i januar 2011 med virkning fra 1. august 2011. To år har gått og Khrono har spurt tilsatte og studenter om de synes fusjonen har vært positiv eller negativ for høyskolene. Mange er like negative som for to år siden, og det er dobbelt så mange som er uttalt negative, enn de som er positive, viser meningsmålingen Sentio har utført på oppdrag for Khrono.

– Utfordringen nå er, som vi også ser ved tilsvarende fusjonsprosesser i mange land, at det tar tid å høste resultater av faglige utviklingsprosesser, sier professor og lederekspert Jan Grund. Han var rektor på Høgskolen i Akershus (HiAK) under fusjonsprosessen for høyskolene i Oslo og Akershus.

– Det er forståelig at de mange faglig ansatte på HiO som var mot fusjonen ikke har endret standpunkt. Mitt håp er at det nå gjennom systematisk kulturbygging og godt lederskap kan mobiliseres begeistring og synergier mellom våre mange gode faglige miljøer og forpliktelse hos de politiske myndigheter om å gjøre HIOA til et ledende universitet i Norden med en profesjons- og arbeidslivsrettet profil dvs. en profil og identitet som er noe annerledes enn det breddeuniversitet hovedstaten allerede har, sier Grund.



# Få politikken ut



NSFs meninger om ledelse, vil nå påvirke politiske beslutninger.

Parallelt med at det jobbes operativt overfor sykepleielederne, arbeides det med en egen strategi om ledelse i Fag- og helsepolitiskavdeling. NSF's meninger om ledelse og ledelsesfilosofi skal ut og påvirke politiske beslutninger.

Melding til Stortinget, nummer 10: «God kvalitet – trygge tjenester Kvalitet og pasientsikkerhet i helse- og omsorgstjenesten» har satt ledelse på den politiske dagsorden. Meldingen er gjennomsyret av behovet for god ledelse i helsesektoren, konsekvenser av mangel på sådan og tanker om ledernes funksjoner og oppgaver.

## Ledelsespolicy

– Vi arbeider aktivt med å stake ut vår egen ledelsespolitikk der vi ser på både organisering av sykepleietjenesten og ledelse i helsetjenesten slik at NSF kan være tydelig på hvordan ledelse på pasientnærnivå kan få tilstrekkelig ledelseskraft, hvordan vi kan få koor-



**STØTTE FRA NSF:** Fagsjef Kari Elisabeth Bugge understreker at NSF er opptatt av hvilken støtte ledermedlemmene bør ha fra forbundet. Foto: Signy Svendsen.

skal gjøres parallelt med utformingen av ledelsesstrategien, presiserer fagsjef Kari Elisabeth Bugge.

– Vi vet veldig godt hva kvalitet i tjenesten innebærer, men organisasjonsstruktur og andre interesser gir

arbeidsgiverne, og få gjennomslag for hva NSF mener er god koordinering av helsetjenestene, hva som ligger i gode rammevilkår og hvordan skape god personalpolitikk.

– Det er særlig førstelinjelederne vi har fokus på. De skal jobbe innenfor bestemte rammer for organiseringen og finansieringen av helsetjenesten. Dette kan naturlig nok føre til at våre ledermedlemmer opplever å komme i skvis mellom forventninger fra ledere på høyere nivå, faglige hensyn og medarbeideres behov. Det er derfor viktig både å tenke på hvordan vi støtter våre ledere og gir dem verktøy, men også at vi har meislet ut vår egen ledelsespolicy, understreker fagsjefen.

## Ulike modeller

NSF har i en årrekke tatt til orde for en bedre organisering og koordinering av sykepleietjenesten. Ifølge Bugge er det ikke nødvendigvis en tradisjonell sjefssykepleier vi her snakker om, men lederlinjer som ivaretar sykepleietjenesten også på toppnivå.

– Det prøves ut modeller med linjeledelse for sykepleietjenesten ved flere sykehus, så vi følger med og avventer resultatene og evalueringen av disse, sier hun.

## Prosess

Strategien som Bugge og hennes medarbeidere nå jobber med, skal til behandling i forbundsstyret i oktober. Det forbundsstyret får forelagt, er godt

## «Det er avgjørende å få gjennomslag for hva NSF mener er god koordinering av helsetjenestene.»

dinert sykepleietjeneste og forankre den i toppledelsen, og at våre sykepleieledere skal kunne ta et helhetlig lederansvar også for fagutvikling og forskning. I tillegg er vi opptatt av hvilken støtte ledermedlemmene våre bør ha fra NSF. Dette er et arbeid som

store utfordringer for ledere i denne sektoren. Derfor er det viktig med føringer fra vår side, legger hun til.

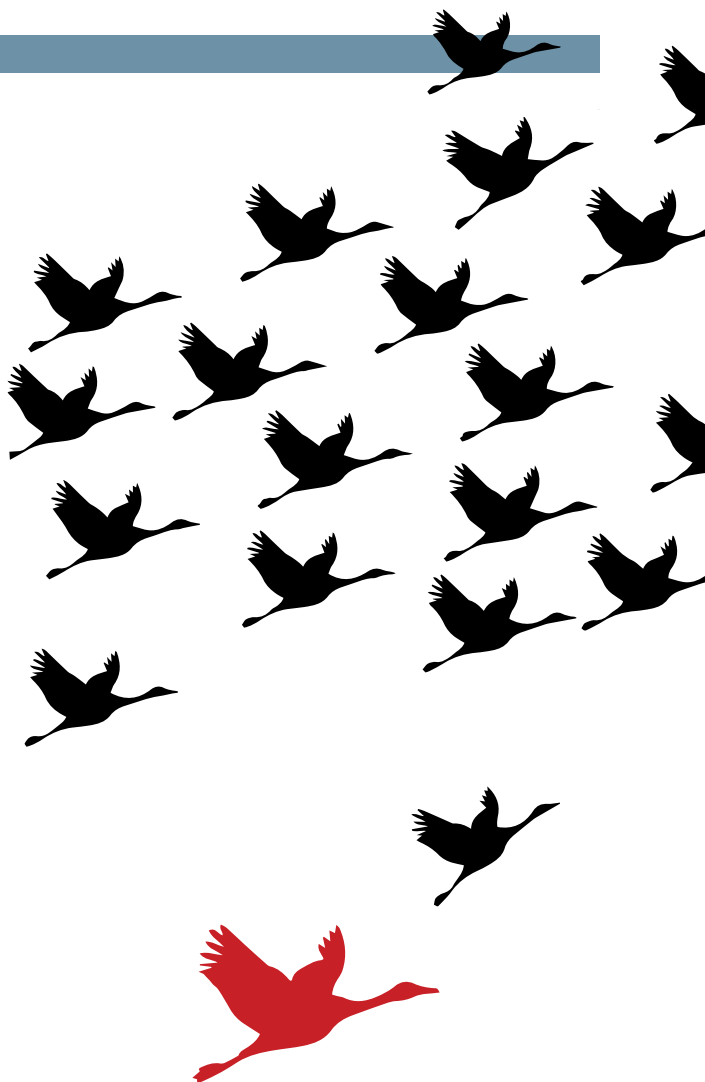
## Rammevilkår

Bugge presiserer at det for NSF er avgjørende å påvirke myndighetene og

gjennomarbeidet og et resultat av et godt samarbeid med flere faggrupper og sentralt fagforum.

– Vi har gjennomført ulike aktiviteter i denne prosessen, og har dermed fått innspill fra mange ulike miljøer. I tillegg har vi også åpnet opp for innspill på hva NSF rent konkret bør og kan gjøre for ledermedlemmene, og vi har fått svar fra ledere i flere av faggruppene. Det er mange viktige synspunkter og innspill som vil bli tatt med i det videre arbeidet i NSF, forsikrer Kari Elisabeth Bugge, og understreker:

– Vi følger nøye med på og prøver å påvirke det som skjer innenfor ledelse i helsetjenesten, og vårt mål med alt det arbeidet vi nå gjør er å skape bedre rom for lederne og sykepleiefaget. ■



## Avvik i kommunene

Fra Melding til Stortinget, nummer 10: «God kvalitet – trygge tjenester  
Kvalitet og pasientsikkerhet i helse- og omsorgstjenesten»

Helsetilsynet har i flere år gjennomført tilsyn med kommunenes sosial- og helsetjenester til eldre. Revisjonene som gjaldt legemiddel- håndtering og samarbeid med fastlegen avdekket avvik fra lovkrav i 75 prosent av kommunene. Avvikene knytter seg til forhold som omhandler manglende styring og ledelse og de viktigste utfordringene kan oppsummeres i følgende punkter:

- det er uklareheter rundt lederansvaret og utpeking av faglig rådgiver
- det er ikke er god nok opplæring
- det er mangel på prosedyrer og journalføring for å sikre god praksis
- ledelsen følger ikke med på hva som kan gå galt i legemiddelhåndteringen
- det ikke er noe system for å lære av feil
- det er for dårlig og lite dokumentert samarbeid med fastlegene

# Presentasjon av foreslåtte styrekandidater

Dette er presentasjon av kandidater som stiller til valg for NSFLSL til neste styreperiode 2013-2015. Valget skjer på GF 24.09.13. i Kirkenes.



## Anne Moi Bø

(leder 2010-2013)

52 år

**Stilling:** Virksomhetsleder Stokka sykehjem, Utviklingsseier for sykehjem i sør-Rogaland, Stavanger kommune

**1.** Jeg har allerede sittet tre år som leder i styret, og opplever det som spennende og utfordrende. Jeg ønsker å jobbe videre med å sette sykepleielederes utfordringer i NSF på kartet, og tydeliggjøre det mangfold av områder som sykepleieledere er involvert i.

**2.** Å skape en felles arena for NSF's sykepleieledere med fokus på ledelse som eget fag, sykepleiefaget som grunnmur og sykepleieledernes spesielle utfordringer som medlemmer i NSF.

**3.** Jeg ønsker å bidra til å styrke sykepleieledernes identitet og trygghet til å kunne utføre en god jobb både kvalitetsmessig, organisatorisk og som enkeltmenneske. Jeg ønsker å være med på å sette Landsmøtets vedtak ut i livet: «NSF skal være et selvfølgerlig førstvalg og et sterkt redskap for sykepleieledere».

## Line Daastøl

(nestleder 2010-2013)

41 år

**Stilling:** Enhetsleder ved Kvinesdal syke- og rehabilitering, Kvinesdal kommune

**1.** Jeg ønsker å bidra med å synliggjøre ledernes rolle innad i NSF og utad med å få flere sykepleieledere til å velge NSF som sitt naturlige valg som organisasjon. Jo flere NSF-ledere vi er i forbundet, jo tydeligere blir vår «stemme.» Ledere er med å forme helse-Norge og har innflytelse i systemet og har stor påvirkningskraft opp og ned i systemet til arbeidsgiver. Dette vil jeg jobbe for.

**2.** Å synliggjør hvor viktig brikke vi er i helse Norge og hvor stor påvirkningskraft vi har hos arbeidsgiver. At mellomledere blir verdsatt for den jobben de utfører. NSF må løfte mellomledere og ledere i lønnskampen.



## Lisbeht Viken Aasarmoen

(sekretær i 2010-2013)

51 år

**Stilling:** Seksjonsleder. Kirurgisk serviceklinikk ved Haukeland Universitetssjukehus



**1.** I min tid i NSFLSLs styre har jeg fått inspirasjon og høstet kunnskap og erfaringer fra ledere i ulike deler av helsevesenet. Dette har vært flott å ta med seg tilbake som leder på arbeidsplassen. Det satses mye på å utarbeide en strategi for ledelse og ledelsesutvikling i NSF. NSFLSL er en viktig bidragsyter i dette strategiarbeidet, og jeg ønsker å bidra med min erfaring og kjennskap til ledelse hvis jeg blir gjenvalgt i NSFLSLs styre.

**2.** I den kommende styreperioden vil den viktigste oppgaven for NSFLSL være å bidra med innspill, utforming og gjennomføring av NSF sitt strategiarbeid for ledelse. Det vil også være naturlig og viktig for NSFLSL å videreutvikle samarbeidet med andre faggrupper i NSF. På den måten kan vi knytte sammen de ulike faggruppens kompetanse og erfaringer innenfor ledelse, og få dyktige og trygge ledere som har fag og kvalitet med seg når de er med i beslutningsprosesser i daglige ledelsesoppgaver. Det er også viktig for NSFLSL at ledere får påvirkningskraft og blir hørt i samarbeid med fagenheter og samarbeidsfora for blant annet høgskoler. NSFLSL kan være en motivator til å skaffe seg et slikt nettverk, og vårt nye tidsskrift kan også bidra til å ha fokus på faglig ledelse og kvalitet.

**3.** Det satses mye på å utarbeide en strategi for ledelse og ledelsesutvikling i NSF. NSFLSL er en viktig bidragsyter i dette strategiarbeidet, og jeg ønsker å bidra med min erfaring og kjennskap til ledelse hvis jeg blir gjenvalgt i NSFLSLs styre.

**3.** Jeg vil jobbe for å rekruttere flere sykepleieledere inn i NSF, for bedre lønnsforhold til mellomledere og for at vår stemme som ledere blir hørt inn i NSF.



## 1. Hvorfor ønsker du å sitte i styret til NSF LSL?

## 2. Hva er den viktigste jobben for faggruppen?

## 3. Hva vil du særlig bidra med inn i styret?



### Elinor Grøthe

(kasserer 2010-2013)

47 år

**Stilling:** Kvalitetskonsulent i stab, Vestre Viken HF-Ringerike sjukehus

**1.** Som kvalitetskonsulent sitter jeg i ledelsen og har en jobb hvor alt mitt fokus er rettet mot kvalitet og jeg har et hovedansvar i avdelingen på alt som har med kvalitet og gjøre, avvikshåndtering og systemene rundt dette, med mer. Dette er noe jeg fortsatt er interessert i å jobbe videre med og videreutvikle. Kvalitet på den tjenesten vi yter er viktig for en god pasient behandling. Dokumentasjon er et annet fokusområde jeg brenner veldig for. Her er det fortsatt mye å gjøre for å bedre dokumentasjonen på den tjenesten vi yter. Det trengs fortsatt mer opplæring og tilrettelegging for at helsepersonell skal kunne dokumentere godt nok. Kvalitetssikring av tjenesten via god dokumentasjon må fortsatt være en lederoppgave i fremtiden. Annet jeg er opptatt av er fagutvikling for mellomledere, denne må bli bedre og prioriteres fra arbeidsgiver på lik linje med annen kompetanseutvikling. Likelønn er også et aktuelt fokusområde for meg, sammen med rekruttering og arbeidsmiljø.

**2.** Det og skape et nettverk av sykepleieledere som kan utveksle kunnskap og erfaringer er en av de viktigste punktene. Så er det viktig å fremme god dialog med NSF i forhold til dette med fokus på ledelse fra sentralt hold (å sette ledelse på agendaen i NSF). Se også det jeg har skrevet i punktet over.

**3.** Erfaringen jeg har fra forskjellige lederjobber både innen kommune og sykehus. Samt erfaringen jeg nå har fra og sittet i styret siden 2010.



### Mette Ramstad Dønåsen

(nyvalg)

53 år

**Stilling:** Avdelingssjef sykepleie og helsefag, Glittrelinikken LHL

**1.** Jeg ønsker å påvirke! Jeg er engasjert i ledelse innen sykepleie og helsetjenestepolitikk. Har vært leder siden 1991 på alle nivå i helsetjenesten. Mener vi som sykepleieledere kan påvirke konkret til gode resultater gjennom kompetente medarbeidere og tverrfaglig samarbeid - direkte til gode pasientopplevelser og pasientresultater. Men vi må tørre!

**2.** Få sykepleieledere til å bli sterke sammen! Tydeliggjøre, bevisstgjøre og styrke ledere. Argumentere faglig. Synliggjøre sammen med NSF sentralt, den viktige rollen sykepleieledere har. Fokuserer helhetlig på fag, kompetanse og ledelse.

**3.** Kompetanse og bred erfaring innen helsetjenesten og organisasjon. Mot til å være tydelig som leder, tenke nytt og nettverksbygging. Magnet sykehus tenkning.



### Wenke Straumsnes

(varamedlem 2011-2013)

55 år

**Stilling:** Daglig leder, KOA Midt Troms (privat omsorgstjenester)

**1.** Jeg ønsker å sitte i styret fordi jeg synes at det er viktig at lederne i sykepleierforbundet har en egen gruppe, og med mange års ledererfaring tenker jeg at jeg kan bidra positivt til å «løfte fram» lederne i NSF.

**2.** Den viktigste jobben for faggruppen er å bygge nettverk, drive med fag og kunnskapsutvikling, og bidra til at NSF er førstvalgt for sykepleieledere.

**3.** Jeg ønsker å bidra til å gjøre NSFLSL mer synlig, slik at flere av landes sykepleieledere blir medlem i gruppen. Av enkeltsaker jeg bl.a ønsker å jobbe med er at det blir egen tillitsvalgt for ledere på fylkesnivå i NSF.

### Bodil Hansen

(nyvalg)

37 år

**Stilling:** Fagleder Finsnes omsorgssenter, Lenvik kommune

# Fant resepten på god sykeh

## ■ FORFATTERPORTRETET

Jon Morten Melhus og Morten Eriksen-Deinoff har reist land og strand rundt og besøkt en rekke sykehus på jakt etter gode ledere. Slik blir det bok av.

Tekst og foto Signy Svendsen

Han kommer ikke til intervju med rød klovnese eller avklippet slips. Men det hadde ikke overrasket om Jon Morten Melhus hadde valgt et stunt for å fremkalle galskap og latter. I stedet kommer han småløpende med en bunke bøker under armen. Bøkene omhandler hvordan humor skaper lønnsomhet, hvordan ledere kan begeistre og får frem det beste i sine medarbeidere og hvorfor begeistring på arbeidsplassen skaper bedre resultater. I alt er det blitt fem bøker om, etter hva Melhus selv sier, hva som er god ledelse. Den siste, skrevet sammen med forfatterkollega og rådgiver Morten Eriksen-Deinoff; «Sykt bra. Resepten på friske sykehus», troner på toppen av bunken.

– I alle bøkene jeg tidligere har skrevet om ledelse, har jeg vært innom eksempler fra sykehus. Det var derfor naturlig nå å lage en egen bok om gode ledere ved norske sykehus. Med boka vil vi fortelle allmennheten at de gode lederne finnes

## «Å sette ord på hva som er god ledelse, vil være en bevisstgjøring og en vekker.»

på sykehusene, selv om vi i mediene kan få inntrykk at norsk helsetjeneste er blottet for slike, sier Jon Morten Melhus energisk.

### Lure ledere

Han og Eriksen-Deinoff har i boka presentert ni ledere som de mener er representanter for en helhetlig og god ledelsesfilosofi. Blant disse finner vi avdelingsledere og direktører, leger og sykepleiere. Boka gir en bredde, og er i så måte aktuell uavhengig av hvilket nivå man er leder på.

Ifølge Melhus er lederen den viktigste faktoren for å utvikle en god kultur på arbeidsplassen. Derfor

er han opptatt av å få frem de «lure» lederne som klarer å lede kunnskapsbedrifter på en god måte. Og han mener så absolutt at disse lederne får lønn for strevet, bokstavelig talt.

– I boka finner vi ledere som klarer å skape økt effektivitet gjennom å involvere de ansatte i beslutningene. Gjennom såkalt transformasjonsledelse der ansatte er involvert i prosess og beslutninger, ser vi at motstanden mot endringer er langt mindre enn på andre arbeidsplasser. En av de lederne vi har intervjuet i boka kunne vise til en dobling av antall operasjoner i løpe av få år. Ikke ved å få ansatte til å jobbe overtid eller løpe fortere, men ved å lytte til deres forslag og gjøre endringer som førte til smidigere løsninger.

### Vi-følelse

Fellesnevneren som skaper begeistring blant medarbeiderne er AMIGO.

– Amigo, «venn» på spansk», er forkortelse på de fem grunnleggende elementene som skaper begeistring på jobben, forklarer forfatteren, og teller på fem fingre: - Anerkjennelse, Mestring, Inspirerende og tydelige mål, Glede og humor og Oss, altså vi-følelsen. Det er med andre ord ikke bare humor som skaper begeistring blant medarbeiderne.

Melhus kan ramse opp gode eksempler på resultater i sykehussektoren som ville gjort ledere i privat sektor misunnelige. Han viser tydelig glede over funnene av gode ledere, og innrømmer at han blir «høy» av å fortelle om disse.

### Aldri hatt god leder

– Det er så altfor lite fokus på ledere og ledelse innenfor både skole- og sykehussektoren. Derfor er det ekstra inspirerende å finne de som selv har funnet sin vei og som skaper gode resultater, mener forfatteren og inspiratøren, og fortsetter:

– Ansatte i denne sektoren vet i mange tilfeller

# usledelse

## Jon Morten Melhus

er utdannet siviløkonom fra NHH og har hatt lederstillinger i Den Norske Opera, Radio 1, «Mot i Brøstet», Stig og Stein Idélaboratorium AS m.m. og har også erfaring som entertainer. Hans bøker om begeistringsledelse har solgt i nærmere 50 000 eksemplarer, og han er en av landets mest benyttede foredragsholdere.

ikke hva god ledelse er, for de har aldri opplevd det og har dermed ingen erfaring i så måte. Da er det heller ikke enkelt å ha en rollefigur å kopiere. De må finne sin egen vei.

### Stolt

22. juli beviste for Jon Morten Melhus at sykehuspersonell kan ledelse. Faglig ledelse vel og merke.

– Da katastrofen var et faktum, gikk alt på skinner. Alle visste nøyaktig hva de skulle gjøre og hvordan det skulle gjøres. Oppgavene var fordelt og ansvaret tydelig. Det er i slike situasjoner man blir stolt over å se hvor dyktige mennesker vi har i helsevesenet, understreker han.

Men. Det finnes alltid et «men». Og det mener Melhus kommer når vi snakker om ledelse som fag. Han er ikke redd for å provosere når han hevder at det slett ikke er sikkert at en god lege eller sykepleier er de beste til å lede sykehus.

– I mange bransjer er det jo slik at den eneste måten å få anerkjennelse på og den eneste karriereveien, er å bli sparket oppover – å bli leder. Jeg er slett ikke sikker på at den beste legen eller sykepleieren blir den beste lederen. Det er ikke sikkert han eller hun er best på økonomi, på personaledelse og administrative oppgaver som tilfaller en leder i en stor virksomhet. Vi kan risikere å miste en god fagperson og få en dårlig leder.

### Ledelse er et fag

Han forteller om en administrerende på et sykehus som tidlig i legekarrieren bestemte seg for å jobbe med ledelse, og kun med ledelse. I respekt for de ansatte og for pasientene.

– Han var helt tydelig på at hans fokus nå skulle ligge på ledelse som fag. Han mente han ville være en fare for pasientene om han skulle velge å operere et par ganger i uka for å vedlikeholde kirurgen i seg. Og at det ville være en hån mot de ansatte



om han ikke viet all sin tid og oppmerksomhet på å lede dem og sykehuset. Jeg tror det er riktig å være så dedikert. Å være en god leder kommer ikke av seg selv.

## «Ansatte vet i mange tilfeller ikke hva god ledelse er, for de har aldri opplevd det.»

Selve prosessen med å definere hva god ledelse er for oss, mener Melhus er en nyttig øvelse som vil gi mye.

– Bare det å sette ord på og bli enige om hva som er god ledelse i vår avdeling eller på vårt sykehus, vil være en bevisstgjøring og en vekker.

### Sykehus som fabrikk

Melhus velger å gå så langt som å sammenlikne et sykehus med en fabrikk; råvaren kommer inn, foredles, og kommer ut som ferdig produkt. – En pasient kommer inn på sykehuset, behandles, og slipper frisk ut igjen. Jeg mener ikke å nedvurdere kompetansen som sitter i de ansatte, men prinsippet er det samme. En god leder skal lytte til de ansattes ideer og erfaringer, ta dem med på råd og sammen med de ansatte finne den beste måten å gjøre alle prosessene på – til beste for ansatte og pasientene.

Forfatteren og foredragsholderen har likevel en «slogan» i denne sammenhengen; «Peoplework before paperwork». En av personene han trekker frem i sin siste bok er lederen som hver eneste dag bruker en time til å gå rundt på avdelingen, snakke med medarbeiderne, støtte dem, løse utfordringer der og da og bli kjent med alle sammen.

– På den måten vet hun hva som motiverer og trigger den enkelte medarbeider og fanger opp problemer før de oppstår. Det skaper en smidighet. Man kan ikke være en god leder om man ikke er interessert i menneskene man skal lede, slår han fast.

**PROVOSERE:** Melhus provoserer med å sammenligne det som skjer på et sykehus, med en fabrikk.

### 80 møter på en måned

Som ett eksempel på «best practice», forteller han om et sykehus som skulle slå sammen tre klinikker. For å unngå ramaskrik når arbeidet startet, valgte ledelse å ha møte med alle de ansatte for å lytte og snakke. I løpet av en måned hadde ledelsen hatt 80 møter med ansatte.

– Jeg behøver vel ikke opplyse om at resten av prosessen gikk smertefritt? spør han lakonisk.

Helsesektoren lever under konstant kritikk, og eksemplene på feilbehandling og mangelfull oppfølging preger mediebildet. Jon Morten Melhus er derimot optimistisk på vegne av sektoren, og mener at han ikke ville ha klart å finne like gode eksempler på god ledelse og resultater om han hadde ønsket å skrive den samme boka for 15 år siden.

– Nei, jeg tviler på det. Det har vært en utrolig positiv utvikling. Og min bønn er nå at politikerne lar denne gode utviklingen få fortsette uten for mye innblanding.

Med det sikter han til at politikere har en evne til å kaste seg på medieoppslag og kreve handling, at ledere må gå og så videre.

– Det tar tre til fem år å snu et sykehus. Da må politikerne gi sykehusledelsen og de ansatte arbeidsro og heller innse at deres oppgave er å skjerme sykehusene slik at de kan gjøre den jobben de har blitt bedt om å gjøre. ■



# Aktuelle bøker



Tekst Signy Svendsen Omslagsfoto Forlagene

## BOKOMTALE



### Livet som leder

Boken er basert på en undersøkelse der 3000 ledere har svart på en lang rekke spørsmål om livet som leder, lederrollen, forhold til medarbeidere og eiere, nasjonale og internasjonale. 20 forskere har forsket på resultatene, og disse presenteres i boken.

Denne boken bidrar til dypere innsikt i kunnskapen om ledelse i en norsk kontekst og gir et bilde av hvordan livet som leder arter seg. Boken går i dybden på temaer det ofte spekuleres om i mediene. Boken er basert på AFFs Lederundersøkelse fra 2011, som er betydelig utvidet i forhold til de to første lederundersøkelsene som ble foretatt i 1999 og 2002.

Bokens kapitler setter resultatene av AFFs Lederundersøkelse 2011 inn i en bred teoretisk kontekst. Boken vil derfor være aktuell for ledere, fagfolk og forskere innenfor ledelse og organisasjon. Studenter på bachelor- og masternivå innenfor fagfeltet vil også ha nytte av boken.

*Rønning, Rune, Brochs-Haukedal, William, Glasø, Lars, Matthiesen, Stig Berge (red.), Fagbokforlaget*

## BOKOMTALE



### Sykt bra – Resepten på friske sykehus

Det finnes gode sykehus i Norge. Denne boken gir deg svaret på hvorfor ni sykehus, klinikker og avdelinger lykkes ved å skape gode kvalitets- og samarbeidskulturer med fornøyde pasienter, pårørende og medarbeidere. De forteller hvordan de har oppnådd helsesektorens beste resultater – uten å be om mer penger.

Også i helsesektoren har begeistring og glede stor betydning for medarbeidernes hverdag, og for de resultatene som virksomheten oppnår. Boken gir deg oppskriften.

Forfatterne Morten Eriksen-Deinoff og Jon Morten Melhus har de to siste årene analysert norsk sykehussektor for å se hva dyktige ledere for sykehus, klinikker og avdelinger gjør for å skape gode resultater.

Ni dyktige ledere forteller hvordan de har oppnådd helsesektorens beste resultater – uten å be om mer penger:

- Stein Kinserdal, administrerende direktør, Sykehuset i Vestfold
- Lisbeth Sommervoll, leder Medisinsk klinikk, Sykehuset Vestfold
- Frank Hvaal, leder Kirurgisk klinikk, Sykehuset i Telemark
- Anne May Mauritzen, sykepleiefaglig enhet kirurgisk klinikk, Sykehuset Telemark
- Arne Flaatt, direktør Helse Nord-Trøndelag
- Hilde Ranheim, Psykiatrisk klinikk Helse Nord-Trøndelag
- Helle Eklund, leder Infeksjonsavdelingen, Bærum sykehus
- Lars Vasli, leder Kirurgisk klinikk, Lovisenberg Sykehus
- Ole Johan Sandvand, Modum Bad

*Jon Morten Melhus og Eriksen-Deinoff, Adlibris*



# Mellom barken og veden

Ledere i fagforbund føler ofte at de står mellom barken og veden. Gjennom Lederforum vil Unio få dilemmaene på bordet og hjelpe lederne med å manøvrere i vanskelig terreng.



Av Signy Svendsen

**D**a Unio etablerte Lederforum for et par år siden, var tanken å lage et forum for ledere i alle de 12 medlemsforbundene. Lederforum skulle være et sted for diskusjon, erfaringsoverføring og idéutveksling. Anne Moi Bø har som leder av NSFLSL sittet i lederforum fra starten av.

– Alle våre medlemsforbund opplever at deres medlemmer som innehar stillinger på ulike ledernivå kan havne i situasjoner der det er spenninger mellom det å utøve fag og ledelse. Det kan for eksempel være krevende å være medlem i Sykepleierforbundet i en streikesituasjon og samtidig være leder ved en avdeling som er tatt ut i streik, sier leder av Unio, Anders Folkestad.

– Vårt ønske er selvsagt å beholde lederne som medlemmer, og forbundene må derfor ha en bevissthet rundt de dilemmaene som kan oppstå for denne gruppen blant medlemmene, understreker han.

## Fafo-rapport

Unios Lederforum har bestilt en studie fra forskningsstiftelsen Fafo som grunnlag for arbeidet med tilbudet til ledermedlemmene. Rapporten «Ledermedlemmer i Unios forbund», belyser ledermedlemmenes begrunnelse for å være medlem i et av Unios forbund, hvilke forventninger de har til sitt medlemskap og hvorvidt disse forventningene tilfredsstilles.

– Undersøkelsen skulle også gi svar på hvorvidt ledermedlemmer opplever press fra arbeidsgiver eller andre om å melde seg ut av forbundet de er medlem av, opplyser Folkestad:

– Selv om de aller fleste er fornøyde med forbundet som et profesjonelt fellesskap, viser rappor-

ten at mange medlemmer vurderer å melde seg ut fordi de ikke føler seg nok ivaretatt. De etterlyser mer faglig oppfølging og bedre forståelse av hvilken posisjon og rolle de innehar. Dette er noe forumet men særlig forbundene må jobbe videre med.

## Erkjennelse

Unio-lederen medgir at svarene i rapporten gir grunn til ettertanke og noen erkjennelser.


– Forbundene selv og ikke minst de tillitsvalgte må forstå at en sykepleier som har blitt leder vil få noen nye behov og forpliktelser som ikke alltid er annerledes enn å være vanlig arbeidstaker og fagorganisert. Som leder har man skiftet side av bordet, og opptrer plutselig som motpart i mange sammenhenger. Jeg ser klart at dette er en utfordring for begge parter. De som tidligere har vært kolleger kan med ett havne i en interessekonflikt.

Folkestad er tydelig på at det også ligger et ansvar hos lederne til å se utfordringer som ligger i deres rollebytte.

– Enkelte ledere kan bli fristet til å devaluere det profesjonelle og la budsjettet og ikke de faglige hensyn bli styrende. Det er forståelig at dette vekker reaksjoner fra tillitsvalgte og andre medlemmer fra samme forbund. Dette handler jo om politikk, verdier og styring av offentlig sektor som man må regne med skaper engasjement og debatt.

**HINDRE UTMELDING:** Selv om de aller fleste er fornøyde med forbundet som et profesjonelt fellesskap, viser rapporten fra Fafo at mange medlemmer vurderer å melde seg ut fordi de ikke føler seg nok ivaretatt. Dette ønsker Unio-leder Anders Folkestad å gjøre noe med gjennom Lederforum. Foto: Unio.



A photograph of a middle-aged man with grey hair and glasses, wearing a blue button-down shirt and a dark jacket. He is standing in front of a building with the word 'Unio' visible on the wall. The background is slightly blurred. A dark blue horizontal bar is at the top of the page, with a white triangle pointing right on the right side.

**«Vi ønsker å beholde lederne som medlem. Dette er viktige medlemmer, blant annet tanke på grunn posisjonen lederrollen gir dem.»**



**FORMÅLET:** Lederforum i Unio er et sted for diskusjon, erfaringsoverføring og idéutveksling. Illustrasjonsfoto: Colourbox.

Han presiserer at det er stor forskjell mellom styring og ledelse, og mener forbundene og deres ledermedlemmer må ta diskusjonen om hva slags ledelse man ønsker seg, og hvordan dette formidles til arbeidsgiversiden.

## «Vi må avklare hvilken spesialbehandling vi kan gi lederne, uten å svekke tillitsvalgtes rolle.»

– Vi ser for eksempel hvordan sykehusene i stor grad er preget av management der glemmer pasientene og den faglige kvaliteten på bekostning av bunnlinje og budsjett disiplin.

### Veivalg

Ifølge Folkestad er det to veier forbundene kan velge for å løse utfordringen. Den enkleste er naturlig nok å be medlemmer som har blitt leder og motpart om å melde seg ut av forbundet.

– Det er ikke en ønsket strategi. Vi ønsker å

beholde lederne som medlem. Dette er viktige medlemmer, blant annet tanke på grunn posisjonen lederrollen gir dem. De sitter i viktig posisjon til å påvirke beslutninger som er viktig for alle medlemmene, for faget og for pasientene. De er en ressurs vi må forvalte bedre, understreker han, og legger til:

– Forbundene må avklare hvilken spesialbehandling vi kan gi dem, uten å svekke de tillitsvalgtes rolle.

Han mener forbundene må strekke ut hånden og møte lederne og deres behov, samtidig som lederne må innse at forbundet har mange grupper å ivareta.

– Vi må sammen klare å leve i dette spenningsfeltet. Forbundene har valgt ulike løsninger, og vi kan lære av hverandre. Politiets Fellesforbund har for eksempel opprettet en egen seksjon på sentralt nivå for sine ledermedlemmer. Og lederne har i tillegg observatør i styret. NSF har på sin side valgt en modell i form av en faggruppe for ledere på linje med andre faggrupper. Det er avgjørende at hvert forbund finner en modell de mener fungerer, og at denne baserer seg på dialog og vilje til å se hverandres behov, sier Anders Folkestad. ■

# Søk stipend

## NSFLSL – stipendordninger

NSFLSL styre avsetter hvert år en sum til fordeling av stipendordningene. Summen kan variere fra år til år avhengig av styrets prioritering.

For alle stipend, stilles det krav om medlemskap i NSFLSL 1 år før søknad sendes NSFLSL.

### Formål:

- Stimulere til kompetanseheving innen faget ledelse.
- Gi støtte til NSFLSLs medlemmer som ønsker å delta på kurs/konferanser, studiebesøk, etter- og videreutdanning relatert til ledelse.

### Stipend til etter- og videreutdanning:

- Søknadsfrist 1. januar hvert år.
- Max kr 10.000,-.
- Kan søkes på nytt etter 5 år.

### Stipend for kurs, kongresser og studiebesøk:

- Tildeles fortløpende på NSF LSLs styremøter.
- Max kr 3.000,-.
- Kan søkes på nytt etter 3 år.

### For alle stipend gjelder:

- Fyll ut søknadsskjema som ligger på NSFLSLs hjemmeside [www.sykepleierforbundet.no/sykepleieledere](http://www.sykepleierforbundet.no/sykepleieledere).
- Søknadsskjema sendes til leder for NSFLSL.
- Søknad behandles av NSFLSLs styre i henhold til kriterier.
- Avslag kan ikke ankes.
- Stipend utbetales når utfyllt rapporteringsskjema m/vedlegg er oversendt kasserer [www.sykepleierforbundet.no/sykepleieledere](http://www.sykepleierforbundet.no/sykepleieledere).
- Rapport fra arrangement/studie publiseres på NSFLSLs hjemmeside og/eller facebook-side.
- Dersom det skjer endringer i forutsetningene for tildelt stipend, er søker pliktig til å melde dette til leder i NSFLSL.

Bli medlem eller be om abonnement på magasin, ved å sende e-post til [anne.moi.bo@gmail.com](mailto:anne.moi.bo@gmail.com)



Foto: Colourbox

## Spre informasjonen!

**Kontaktperson:** Signy Svendsen

**Tlf:** 90 50 61 33

**E-post:** signkom@hotmail.com

Clarion Hotel Oslo Airport ved Gardermoen

### NSFs Utdannings- og forskningskonferanse

22.-23. oktober 2013

Norsk Sykepleierforbund inviterer til Utdannings- og forskningskonferanse. Tema for fagkonferansen er «Kunnskap i utvikling - veivalg i praksis.»

Forbundet ønsker å sette utdanning, forskning, helsepolitiske spørsmål, nasjonale føringer og utfordringsbildet på dagsorden, og planlegger to innholdsrike dager. NSF har utarbeidet en utdanningsstrategi og en forskningsstrategi som begge vil bli presentert på konferansen.

Mer informasjon på [www.sykepleierforbundet.no](http://www.sykepleierforbundet.no)



Oslo, Fornebu

### Skandinavisk konferanse om mindfulness i arbeidsliv og ledelse

8.-9. november 2013

Det arrangeres skandinavisk konferanse om oppmerksomt nærvær.

Skandinavias ledende fagpersoner på feltet vil holde innlegg og være tilgjengelige for spørsmål. På dag 1 kan du velge mellom 5 forskjellige spennende parallelle sesjoner og dag 2 er det i tillegg til plenumsinnlegg lagt opp til en dialog/paneldebatt.

Konferansen vil gjennom plenumsforedrag og parallell sesjoner søke å gi både teoretisk innsikt, praktiske metoder og troverdige eksempler på hvordan Mindfulness brukes i ulike sammenhenger innefor ledelse.

Mer informasjon og påmelding, finnes på [www.nfon.no](http://www.nfon.no)

Confex

### Personalutvikling og ledelsen konferanse med praktiske verktøy for deg som leder andre

Dato er ennå ikke bestemt

Confex jobber med en konferanse der du får verktøy for å spisse din ledelse og medarbeider- utvikling mot ulike mennesketyper.

På konferansen lærer du mer om:

- Hvordan håndtere og lede ulike mennesketyper
- Hvordan skape superteam for godt arbeidsmiljø og gode resultater
- Ulike verktøy for å øke egen påvirknings- og gjennomslagskraft som leder
- Oppdatert og praktisk gjennomgang av viktige regler innen arbeidsrett

Konferansen er for dem som er leder og har personalansvar. Enten man jobber som daglig leder, avdelingsleder eller er mellomleder i en større eller mindre virksomhet, privat eller offentlig.



Følg oss på Facebook

Siste nytt om NSFLSL faggruppe for ledere finner du på vår facebook-side.



## Tariffkonferanse

I disse dager pågår NSFs tariffkonferanser i de ulike regioner i Norge. NSFLSL har tidligere oppfordret sine medlemmer til å delta på disse konferansene for å kunne påvirke lederlønnene. NSFLSL er interessert i å få tilbakemeldinger fra sykepleiere som har deltatt på tariffkonferanse. Ta gjerne kontakt med leder i NSFLSL-styret for å komme med dine reaksjoner på mail eller telefon.

## Nasjonal lederkonferanse i regi av NSFLSL.

25. - 26. september 2013

Det arrangeres den nasjonale lederkonferansen i regi av NSF LSL. Årets konferanse har fått følgende hovedtema:

### Trygg som leder- er det mulig i et helsevesen som stadig er i endring?

Konferansen avholdes i Kirkenes, og de to dagene blir fylt av spennende og aktuelle tema for ledere på alle nivå og sektorer av helsesektoren. Blant foredragsholderne finner vi blant andre NSFs forbundsleder Eli Gunhild By, Hans Petter Fundingsrud som er adm. direktør i Helse Finnmark og tidligere leder for NSF Finnmark og nå helseleder i Gamvik kommune, Trond Einar Olaussen.

Program og praktisk informasjon finnes på [sykepleieleidere.com](http://sykepleieleidere.com)

### Fortsatt ledige plasser!



## Tips oss .....

Radisson BLU Hotel Plaza, Oslo

## Helse- og kvalitetsregisterkonferansen 2014

13.-14. mars 2013

Neste konferanse om kvalitetsregistre arrangeres i samarbeid med Nasjonalt folkehelseinstitutt.

I foregående kvalitetsregisterkonferanser har det vært naturlig å informere om status for nasjonalt helseregisterprosjekt og om sentrale helseregistres utvikling. Det ble derfor tidlig startet en uformell diskusjon om eventuelt samarbeid om fremtidige konferanser mellom servicemiljøet og Folkehelseinstituttet slik at konferansen kan fange interesse blant et større publikum, da målgruppen for konferanser med kvalitetsregistre som tema er begrenset, men likevel voksende i Norge.

Servicemiljøet har mottatt tilbakemeldinger om at medisinske kvalitetsregistre og sentrale helseregistre bør ses under ett. Det etterlyses for eksempel mer informasjon om muligheter for koblinger mellom kvalitetsregistre og sentrale helseregistre. Kvalitetsregisterkonferansen skifter derfor navn til «Helse- og kvalitetsregisterkonferansen i 2014».

Planleggingsarbeidet i forbindelse med neste konferanse er allerede startet. Det vil bli lagt ut mer informasjon om planlegging, program og påmelding på [www.kvalitetsregistre.no](http://www.kvalitetsregistre.no)

# Maratonløperen

## LEDERPORTRETET

Til forskjell fra mang en politiker, har Ahus-direktøren innsett at det å lede et sykehus med 9000 ansatte og en halv million potensielle pasienter, ikke er noe for en sprinter. Det er heller som en maraton å regne. Og Hulda Gunnlaugsdottir har utholdenheten som skal til.

Tekst og foto Signy Svendsen

Hulda Gunnlaugsdottir ankommer kontoret til vanlig tid, mellom klokka 07 og 08. Denne morgenen har hun nylig landet etter en langhelg i en storby, og tar turen innom kjøkkenet for å sette på morgenkaffen.

– Jeg prøver å skjermelagde helgen fra arbeide, og drar ofte til min hus på Tjarnø, en øy sør for Strømstad.

På den måten klarer hun lettere å møte lange arbeidsøkter som administrerende direktør.

### Turnus hull

– Vi har jo som du sikkert vet nettopp hatt en krevene runde med NSF's tillitsvalgte for å innføre ordninger som kan tette hullene i turnus, sørge for færre brudd på arbeidsmiljøloven og redusert bruk av overtid og kjøp av eksterne vikarer. NSF's hadde og har viktige innspill, og vi har blitt enige om det meste. Med unntak i spørsmålet om inntil tre ekstra helger i året eller/og 12 timers vakter. Det var ikke en populær beslutning, og som sykepleier kan jeg forstå det, sier hun oppriktig.

Gunnlaugsdottir viser vei inn fra etasjens kjøk-

– Da jeg begynte som direktør i oktober 2010, var situasjonen allerede litt vanskelig. Ledelsen hadde fått kritikk for at moderne teknologiske løsninger ikke fungerte, og stemningen blant de ansatte var ikke helt på topp. Jeg synes kritikken var urettferdig. Det tar lang tid å få et helt nytt sykehus til å fungere. Ved Rikshospitalet sa man at det tok tre år før sykehuset fikk satt seg da de flyttet fra Oslo sentrum til Gaustad. Selv om vi så og si flyttet rett over gårdsplassen, var det likevel til noe helt nytt.

Hun heller i kaffe til begge, unnskylder at kaffebløten kanskje er litt gammel og oppfordrer til å lukte på den før den helles i koppen. Hun fortsetter der hun slapp:

– Ahus skal være Europas mest teknologiske sykehus. Og teknologien i seg selv var undervurdert. Dette er et komplekst sykehus. Jeg vil oppfordre ledelsen i Østfold til å høste av våre erfaringer fra Ahus på godt og vondt før de skal flytte inn på Kallnes. Vi som har vært gjennom det, kan bidra med mye informasjon som kan være godt å ha når de forberede seg på de første årene.

### Resultat i går

Hun innrømmer at det ikke alltid er like lett å jobbe med et styre og politikere som helst ville hatt resultater i går.

– Politikerne jobber med et fireårs perspektiv. De vil ha resultater å vise til. Det er jo gjennom resultater de blir målt som og vi andre. Da blir perspektivet kortsiktig. Men jeg kan trøste dem med at investeringen i Ahus har vært god og riktig. Det har vært bra for pasientene, for personalet og økonomien.

«Vi skal skape Norges beste arbeidsplass», står det å lese på en plakat over skrivebordet hennes. Intet mindre. Hun er enig i at det er en ambisiøs visjon, men hun mener den er mulig å nå. Og som

**«Det å være leder på et sykehus, er vanskeligere jo nærmere du kommer pasientbehandlingen.»**

ken og bortover korridoren til sitt eget kontor. Ledelsen er plassert i tredje etasje i det som til nå har vært sykehushotellet, men som snart skal erstattes av pasienter. Det relativt nye sykehuset er allerede for lite for å kunne romme en voksende befolkning, og korridorpasienter har vært et problem Ahus har fått kritikk for allerede.

Fra kontoret har direktøren utsikt utover sykehusområdet. Hun setter seg ved møtebordet, med ryggen til bygningene utenfor.





sykehusets øverste leder, er det hennes jobb å lede virksomheten mot målet.

– Jeg tror min styrke som leder er min tro og tillit til mennesker og å få gjennomført ting sammen.

#### Skepsis

Da hun får spørsmålet om hvorvidt hun som sykepleier noen gang har følt seg underlegen i møte med leger og professorer som beveger seg rundt i dette universitetssykehuset med masse faglig kompetanse, blir hun nesten litt irritert i blikket før hun svarer resolutt:

– Det har jeg aldrig opplevd på Ahus eller på andre sykehus som jeg har arbeidet som direktør eller divisjonsdirektør. At mennesker er arrogante kan jo skje, men det handler ikke om profesjon. Arrogante mennesker har man overalt i samfunnet. Jeg har nok sett tendenser til at noen er skeptiske til hvorvidt en sykepleier kan lede leger, men det er mange år siden. Min oppgave er å legge forholdene til rette for best mulig pasientbehandling og det gjelder da for alle faggrupper på et sykehus. Ledelse er i seg selv et fag, og det er jo ingenting som tilsier at den med lengre faglig utdanning utøver den beste ledelsen.

#### Stammespråk

Hun understreker at hun aldri kunne vært leder i en bank eller et oljeselskap. Hun er avhengig av å kunne stammespråket og kunne nok faglig til å gjøre godt arbeide.

– Det å være leder på et sykehus, er vanskeligere jo nærmere du kommer pasientbehandlingen. Jeg forstår godt mellomledere som opplever skvisen mellom ledelsesoppgaven og ønske fra medarbeidere og underordnede. Min jobb er å gi mellomlederne de rette verktøyene, gi støtte, veilede og motivere. Jeg mener vi her på Ahus har klart dette ganske bra gjennom vår lederskole.





**DOBBELTARBEIDENDE:** Som islending er Gunnlaugsdottir vant til å jobbe.

Ahus har over en tid arbeidet med flere tiltak i forhold til å skape en bedre balanse mellom oppgaver og ressurser.

– Det har vært prosesser med deltakelse fra både ledere og fagorganisasjonene. I ett av tiltakene har vi ikke oppnådd enighet, og det gjelder endring av arbeid i helg; å innføre inntil tre ekstra helger i året og/eller 12 timers vakter, forteller hun.

Selv har hun ikke falt for fristelsen til å bøye av for de ansattes turnusønsker.

– Hadde jeg hatt andre tiltak som ga like god effekt i forhold til brudd på arbeidsmiljøloven, bedre kontinuitet for pasient, mer forutsigbarhet for personell, redusert innleie og overtid og bedre kostnadskontroll, så ville jeg klart brukt dem.

Å gjennomføre dette uten systematisk innføring

av deltidsstillinger, er nærmest en umulig oppgave, mener direktøren.

– HOD har en klar føring om å redusere deltidsstillinger. Ahus har i dag 19 prosent deltidsstillinger.

#### NSF krevende

Hun medgir at diskusjonene med NSF har vært krevende der begge parter har klare syn på saken, og med tanke på at hun selv er sykepleier, forstår hun argumentene godt.

– Jeg forstår NSF's tillitsvalgte og medlemmer veldig godt. Men i dette spørsmålet er jeg først og fremst leder, og ikke sykepleier. Vi kommer til å ansette flere sykepleiere og da i 100 prosent stillinger. Så får de selv søke redusert stilling dersom situasjonen i livet tilsier det. Det blir opp til den enkelte avdeling å finne ut hva som er best, sett ut i fra driftens behov.

#### Kulturforskjell

Ahus-direktøren er selv glad i å jobbe. Og mener vi har godt av å jobbe, at det er en del av det å være et voksent menneske og har mye med egenverdi og selvfølelse å gjøre. Hun tror kulturforskjellen er stor mellom Norge og Island på dette området.

– Mange tror at islendinger har to jobber fordi landet er så dyrt å leve i. Det stemmer ikke. Når islendinger møter hverandre, så spør de: «Har du nok å gjøre?», altså om man har nok å syssle med. Dette spørsmålet bunner i at Island igjennom tiden har vært gjennom mange kriser med høy arbeidsledighet. I Norge spør man hvordan den andre har det – altså hvordan man har det med seg selv. Island har Europas laveste sykefravær, jeg tror dette handler mye om holdning. Jeg er ikke sikker på at vi trenger en IA-avtale for å få ansatte tilbake i jobb.

Hun understreker at dette selvsagt ikke betyr at hun som leder mangler forståelse for at enkelte medarbeidere kan være borte fra jobben i kortere eller lengre periode.

– Som leder er det en del av lederskapet å se den ansattes behov og legge til rette for at folk kan komme tilbake til arbeide så fort som mulig eller å forebygge at folk blir syk om det er arbeidsrelatert sykdom. Om man har brukt benet, så betyr det at man ikke kan løpe rundt i korridorene og pleie

# «Jeg forstår NSF's tillitsvalgte og medlemmer veldig godt. Men i dette spørsmålet er jeg først og fremst leder, og ikke sykepleier.»

pasienter. Men man kan ta telefoner eller utføre oppgaver på PCen. Det er denne formen for tilrettelegging man må bli flinkere til.

## Mot strømmen

Gunnlaugsdottir har sin utdanning fra Island, men kom til Norge for å ta videreutdanning. Mens mange av hennes kolleger dro til USA, tok hun flyet i motsatt retning. Hun har alltid likt å gå egne veier.

– Island har et utdanningssystem og helsevesen som ligger mellom det amerikanske og det skandinaviske. Jeg tenkte som så at det var mange nok som hadde erfaring fra USA, så jeg ville sjekke ut om ikke det nordiske helsevesen hadde elementer i seg som jeg kunne ta med tilbake til Island.

Fra Island hadde hun diplom i helseledelse, og fylte på med embetseksamen i sykepleievitenskap fra UiO og Solstrandprogrammet i Norge.

– Jeg har stort sett alltid vært leder. Da jeg forlot Island første gang, var jeg sjefssykepleier. Da jeg kom til Norge tok jeg ekstravakter og var sommervikar på Barne-kirurgisk avdeling på Ullevål. Det var en stor overgang; ikke kunne jeg språket særlig godt, jeg jobbet på et fagfelt jeg hadde liten erfaring innenfor og jeg var som vikar nederst på rangstigen, minnes hun. En god og nyttig erfaring.

– Det var stor overraskelse da jeg oppdaget at legene ble nevnt med etternavn, mens sykepleierne ble omtalt med fornavn. Da var det på sin plass å fortelle at Gunnlaugsdottir var navnet mitt.

Ellers blir hun stort sett omtalt med fornavn, både i sykehuset og uten for sykehuset.

– I Island er alle på fornavn med hverandre, til og med presidenten. Og telefonkatalogen er oppført med fornavn. Vi er mindre formelle sånn, sier hun. Som islending har hun reflektert en god del over hvor forskjellig kulturene er. Noe som har betydning for henne som leder.

## Syndebukker

– Jeg synes vi her i landet for lett og for raskt leter etter syndebukker. Når noe går galt, skal vi plassere ansvar og gjerne kreve noens hode. Folk blir dermed livredde for å gjøre feil, noe som igjen fører til handlingslammelse. Jeg tror dette har ført til mye byråkrati, revisjon, tilsyn og kontroll opp og i mente,

lange prosesser og beslutningsvegring. Etter min mening er det bedre å gjøre feil i en av ti beslutninger enn ikke å ta beslutninger overhodet.

Ja, det er nesten som om man signaliserer mistillit i forkant, og ikke tillit i utgangspunktet. Jeg mener bestemt at denne holdningen bør snus.

I alle fall om man skal få ting gjort. Etter 20 år i Norge merker hun at hun har blitt mer slept i kantene. Hun understreker at hun synes det er viktig med prosesser, men misliker at hun selv har blitt tregere i beslutningsprosessene.

– Jeg liker best å handle, og heller korrigere kursen underveis dersom det viser seg at vi kom skjevt ut.

## Vondt å outsource

Som leder har Hulda Gunnlaugsdottir sett seg nødt til å ta vanskelige avgjørelser. Som sykehusdirektør i Island under finanskrisen, ledet hun landets største offentlige virksomhet. Da var det godt å ha 18 års erfaring fra Norge, med involvering av tillitsvalgte og den partssammensatte modellen. Da tok hun etter eget sigende sin til nå vanskeligste avgjørelse. Hun måtte kutte hardt blant annet i ansattes lønn, og outsource noen av tjenestene.

– Å outsource renhold var veldig vanskelig for meg. Selv om vi i avtalen fikk inn at de som var ansatt skulle bli prioritert arbeid i selskapet som overtok renholdet, smertet det meg å ramme dem som allerede hadde minst betalt og sto svakest på alle måter.

Fagforeningene klaget til helseministeren, som var å forvente der flere kunne miste arbeidet, men Gunnlaugsdottir hadde ministerens tillit.

Hun håper tilliten til henne vil vare også ved Ahus, hos ansatte, styret og eierne. Tillit er ifølge henne selv ikke noe en har, men noe en får igjen gjennom hardt arbeide. For hun trives veldig godt med oppgaven.

– Det er fantastiske mennesker som jobber ved sykehuset. De er genuint interesserte i å jobbe med og for mennesker, og faglig er de flinke. Som universitetssykehus hevder Ahus seg både nasjonalt og internasjonalt, og forskerne har store ambisjoner. Får jeg arbeidsro videre, vil jeg bruke anledningen til å vektlegge det som ligger i den innovative delen av denne virksomheten, lover hun. ■

# Positiv feedback

Vi er sosiale vesener og avhengige av feedback både privat og på jobb. Enten vi er barn eller voksne så trenger vi positive tilbakemeldinger for å utvikle oss. Vi blir aldri så proffe at vi ikke trenger å høre at: Jeg ser deg og du er OK.



Av Ole Alvik, redaktør  
Personal og ledelse

**P**ositiv feedback er ikke det samme som å gi komplimenter i ett sett selv om det også kan være hyggelig. Positiv feedback handler om å gi gode og kloke tilbakemeldinger som andre kan vokse på.

Det kan ha en nesten magisk kraft for vår personlige utvikling. Alle har vi noen hull her og der i selvfølelsen, og vi er ikke merkelige skrudd sammen enn at gode tilbakemeldinger fra andre kan hjelpe oss å tette disse hullene. Det er ingen quick fix, men når vi føler at vi blir akseptert av andre, så bidrar det til at vi har lettere for å akseptere oss selv.

## For feige

–Vi er avhengig av støtte for å vokse som individer, og det å gi god feedback er en måte å gi slik støtte på,

### ■ Om Guro Øiestad

Guro Øiestad er psykolog og spesialist i klinisk psykologi. Hun arbeider som universitetslektor ved Psykologisk Institutt, UiO, og har privatpraksis i psykologfelleskapet Angst og Jubel ([www.angstogjubel.no](http://www.angstogjubel.no)).

I tillegg driver hun kurs og foredragsvirksomhet for Norsk Psykologforening og for offentlig og privat arbeidsliv, og har utgitt bøkene «Feedback», «Kritikk» og «Selvfølelse» - alle på Gyldendal Akademiske.

*Intervjuet har tidligere vært publisert i «Personal og Ledelse».*



sier psykolog Guro Øiestad som har skrevet boken «Feedback».

– Feedback er å formidle det du ser i andre. Gjennom positiv feedback gir du beskjed til den andre om at du ser og verdsetter han eller henne. Du formidler at det er trygt å være sammen med deg og at den andre kan være seg selv. Du bidrar til synliggjøring av andre samtidig som du gjør deg selv til en positiv aktør i samspillet.

– Er vi flinke til å gi positiv feedback?

– Nei, vi er nok litt for feige. Ofte tenker vi fine ting om en annen person, uten at vi sier det.

– Hvorfor det?

– Fordi det krever litt mot å gi positive tilbakemeldinger. Vi er redd for at det skal oppleves som smisking, eller at vi skal bli misforstått eller avvist. Men når vi gir feedback så viser vi at vi er tydelige personer som føler og mener noe, og som tør å gi uttrykk for det.

## Bruk hodet

– Hvordan gir man positiv feedback?

– Det finnes ingen fasit på hva som er konstruktiv og god feedback. Det som er viktig er å gi hverandre opplevelser av å bli sett og bekreftet. Mitt råd er at du bruker din egen klokskap. Prøv å se det hos den andre hva som trenger å bli sett. Hva det er som kan få dem til å vokse. Og så kan du forsøke å gi uttrykk for det på en god måte.

– Har du opplevd at noen har reagert negativt på å få positiv feedback?

– Ja, det er mange som strever med å ta mot positiv feedback. Jeg kan merke på meg selv også at jeg noen ganger blir sjenert når jeg får positive



tilbakemeldinger. Men jeg blir veldig glad også og koser meg med det etterpå. Noen synes skriftlig feedback er lettere å ta imot. Det kan være en hyggelig og nyttig øvelse i teamet; å la alle skrive et lite positivt feedback-brev til hver og en av de andre. En øvelse som innebærer å både gi og ta imot.

#### Let etter det positive

Det er alltid mulig å finne noe du liker hos folk. Selv en usympatisk kollega, i din øyne, har positive sider i andres øyne. Men når vi ikke liker noen så har vi en tendens til å se etter ting som bekrefter det negative inntrykket. Guro Øiestad mener at dette er noe vi både kan og bør gjøre noe med.

– Bytt kikkert, sier hun.

– Hvis du er bevisst på at du skal finne noe positivt hos den andre personen, så kan du bli gledelig overrasket. Noen ganger er det mulig å snu negative sirkler gjennom bevisst og klok bruk av positiv feedback.

– Men hvordan gir man positiv feedback når forholdet i utgangspunktet er dårlig?

– Da kan man med fordel være litt nøktern, slik at man ikke mistenkeliggjøres med hensyn til motivene. Grip tak i noe som er stort nok til å være en positiv tilbakemelding, men lite nok til at det virker troverdig, det dårlige utgangspunktet tatt i betraktning. Jeg tror at positiv feedback er et viktig verktøy for at latente konflikter ikke skal vokse seg store. Det kan være første steg for å komme frem til en løsning, sier hun.

#### Feedback fra sjefen

Ledere som klarer å skape en kultur hvor folk er flinke til å gi og ta imot feedback har en kjempefordel. En god atmosfære der medarbeiderne føler seg trygge og verdsatte kan både øke produktivite-

## «Jeg ser deg og du er OK.»

ten og forhindre mobbing. Positiv feedback styrker selvtilliten, og det øker motivasjonen for å ta nye utfordringer.

I et trygt miljø er man mindre redd for å feile.

En leder som ikke gir tilbakemeldinger undergraver sin egen posisjon. Resultatet av manglende tilbakemelding er at medarbeiderne føler at de ikke



blir sett, og mangel på tilbakemeldinger kan lett oppleves som negative tilbakemeldinger.

«Hun sier vel ingenting fordi hun ikke har noe positivt å si om den jobben jeg gjør». Eller meningsløshet: «Det jeg gjør er det ingen som legger merke til. Jobben jeg gjør betyr ingenting.».

## «En leder som ikke gir tilbakemeldinger undergraver sin egen posisjon.»

– Har det stor betydning hvem det er som gir positiv feedback?

– Ja, fordi noen mennesker er mer signifikante for oss enn andre. Det har blant annet med status å gjøre og hvem vi gjerne vil bli sett av. Derfor kan det bety mye å bli sett av sjefen eller av en respektert kollega som har høy status i våre øyne. Men husk at også ledere trenger å få positiv feedback!

Virkningen av feedback er også situasjonsavhengig. Når vi våger noe ekstra bør vi alltid få positiv feedback uansett hvordan vi presterer, mener Guro Øiestad.

– Det kan være en kollega som holder et faglig innlegg for første gang eller en som tør å ta opp noe vanskelig på et personalmøte. Når man tør å strekke seg fortjener man positive tilbakemeldinger, og man trenger det. I slike situasjoner blir taushet oppfattet som kritikk.

Hvis ingen gir tilbakemelding føler man at man har dummet seg ut. Noen har riktignok selvtillit til å tenke positivt om egne prestasjoner uansett, men de fleste av oss har behov for bekreftelse fra andre.

### Kvinner og menn

– Er det forskjell på kvinner og menn med hensyn til hvordan vi liker å gi og få feedback?

– Ja, til en viss grad. Mange menn trives kanskje med en knappere stil - «bra jobba!» - mens kvinner vil ha nyanser og utbroderinger? Noen menn er redde for føleri rundt feedback. Feedback er miljø og kulturavhengig med hensyn til hva man skal gi feedback på og hvordan. Men både menn og kvinner trenger tilbakemeldinger, selvsagt. Og alle trenger spesifiserte tilbakemeldinger fra tid til annen.

### Behovet for korreksjon

Selv om Guro Øiestad prater varmt om betydningen av positiv feedback, så tror hun ikke at det er løsningen på ethvert problem.

– Noen ganger trenger vi korreksjoner for å komme videre, akkurat som vi trenger positiv feedback. Hvis man er flink til å gi positiv feedback og er trygge på hverandre, så kan korreksjoner også oppfattes som gode tilbakemeldinger. ■



**KJØNNSFORSKJELL:** Det kan være forskjell mellom kvinner og menn på hvordan de liker å få feedback. Illustrasjonsfoto: Colourbox.





Til denne spalten trenger vi tips om sykepleieledere som har skiftet jobb, fått utmerkelser, skrevet oppgaver, utført prosjekt eller liknende som er ønskelig å dele med andre. Send tips til: [signkom@hotmail.com](mailto:signkom@hotmail.com)

## Masteroppgave om rekruttering

Karen Brasetvik, NSF-leder i Østfold, har nylig avsluttet sin master i organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Østfold. I den anledningen skrev hun masteroppgaven «Ledelse på hugget eller på hælene». Her drøftet hun hvilken arbeidsgiverpolitikk som preger kommunale ledere når de skal rekruttere ingeniører, lærere og sykepleiere. Spørsmålet hun stilte var hvorvidt denne politikken skaper proaktive eller reaktive ledere.



**MASTEROPPGAVE:** Karen Brasetvik har skrevet masteroppgave om rekruttering til offentlig sektor. Foto: NSF.

Utgangspunktet for oppgaven var den realiteten at kommunene sliter med å rekruttere ingeniører, lærere og sykepleiere. I sin masteroppgave har Brasetvik tatt for seg to kommuner på Østlandet for å se hvordan de jobber for å rekruttere til disse tre profesjonene. Hun har intervjuet seks virksomheter, to innenfor sykehjem, to rektorer og to innenfor teknisk sektor. I masteroppgaven tok hun for seg hvordan kommunene valgte å rekruttere. Om de var reaktive, altså «på hæla» eller proaktiv, nytenkende og på hugget.

Funnene Brasetvik har redegjort for, viser at det ikke er store ulikheter mellom kommunene når det gjelder hvordan de arbeider med rekruttering. Forskjellene finnes imidlertid mellom sektorene. I oppgaven skriver hun at rekrutteringen i hovedsak skjer gjennom tradisjonelle virkemidler som annonsering lokalt. Kommunene har få ressurser til å ta i bruk mer originale virkemidler.

Hun ble overrasket over hvor ulike muligheter virksomhetslederne har i arbeidet med å rekruttere, også innenfor samme kommune. Ett eksempel på dette er lønn. Samtlige virksomheter oppga lønn som et viktig virkemiddel for rekruttering, men det er kun lederen for teknisk etat som kan ta dette virkemiddelet i bruk.

## Sykehusguide krever god ledelse

I 12 år har det vært en ordning med pasientansvarlig lege på norske sykehus. Ordningen har ikke fungert godt nok etter hensikten. Derfor foreslår helseminister Jonas Gahr Støre nå visse endringer. Han vil presisere at pasientansvarlig skal være tilgjengelig for pasienten ved at man får oppgitt navn og telefonnummer. I tillegg vil han endre tittel på vedkommende fra «koordinator» til «kontaktperson» og åpne opp for at denne ikke trenger å være en lege. Det kan også være sykepleier eller en annen kvalifisert person. Aftenposten skriver følgende i sin leder som kommentar til saken:

«Støre mener det blir et spørsmål om god ledelse å få den nye ordningen til å fungere og sier det vil være rart om vi skulle bevilge ekstra til sykehusene for at de skal snakke godt med pasienten. Vi mener at det heller vil være rart dersom det ikke settes av noe ekstra penger til ordningen, slik at de ansatte faktisk får tid til den nye oppgaven. Også vi har tro på at god ledelse kan forbedre mye. Men det er nesten blitt et mantra å tro at alt kan løses på den måten. All dokumentasjon, både fra sykehussektoren og andre samfunnsområder, viser at så enkelt er det ikke. Ideen er god, men historien har vist at det trengs mer enn gode intensjoner for å få til forandringen Støre ønsker.»



**PASIENTANSVARLIG:** Helseminister Jonas Gahr Støre vil ha en egen kontaktperson for pasientene. Foto: Regjeringen.

# Ledere er også medarbeidere

NSFs søsterorganisasjon i Danmark har valgt å legge sykepleierledere sentralt inn i organisasjonen. På den måten har lederne fått en unik posisjon. Til glede for noen og irritasjon for andre. Tekst Signy Svendsen Foto Lederforeningen i Dansk Sygeplejerråd

Irene Hesselberg er leder for Lederforeningen i Dansk Sygeplejerråd. Eller «formand» som det fortsatt heter i Danmark. Hun er ansatt på heltid for å lede og koordinere arbeidet som foregår i Lederforeningens fem kretser, eller lokale avdelinger. Kontoret sitt har hun i DSRs hovedkontor, hvor hun også sitter i ledergruppa. I sitt eget styre er de fem kretsene representert med to representanter som igjen representerer bredden av virksomhetene lederne arbeider i.

– Bakgrunnen for at DSR valgte å organisere sitt arbeid overfor sykepleierlederne på denne måten, var en bevissthet på at det er en utfordring å ha arbeidstakere og arbeidsgivere i samme organisasjon. Men samtidig er det viktig å ivareta den kompetansen og innsikten lederne besitter, og bruke den optimalt blant annet i arbeidet med å utvikle helsepolitikken til forbundet, sier Hesselberg.

– Det er viktig å tenke på at også ledere er arbeidstakere. De har stort sett ledere over seg, og vil kunne bli sparket, miste rettigheter eller oppleve dårlig arbeidsmiljø. I slike situasjoner har de krav på en fagforening som jobber for deres sak – på lik linje som andre sykepleiere, slår hun fast.

## Forhandlingsrett

DSR har organisert sitt arbeid overfor

sykepleierledere på denne måten siden 2007. Men ifølge Hesselberg ble det ikke en god nok løsning før Lederforeningen overtok forhandlingsretten for sykepleierlederne i 2011. Denne avgjørelsen var naturlig nok ikke like populær hos alle i organisasjonen, men Hesselberg mener at Lederforeningen nå først har reell makt og innflytelse.

– Vi kan nå gå aktivt inn i prosesser ute i de enkelte virksomheter – for eksempel i omorganiseringsprosesser – og snakke og forhandle på vegne av sykepleierlederne. Tidligere måtte vi nøye oss med å sende et høringsvar, som Sygeplejerrådet selvsagt kunne velge å følge eller ikke.

## Rekrutterer

Hesselberg medgir at det var krefter i DSR som var redd for splittelse i organisasjonen ved at fagforeningen skulle bli for arbeidsgivervennlig ved å gi lederne en så sentral posisjon. Andre fryktet at en etablering av Lederforeningen skulle gi moderorganisasjonen et økonomisk tap.

– Jeg mener vi har gjort påstandene til skamme. Det siste er i alle fall ikke riktig. I en tid der det offentlige i Danmark kutter ned på antallet sykepleiere, skulle vi tro at vi mister medlemmer. Det gjør vi ikke. Vi rekrutterer faktisk medlemmer blant lederne. I en tid hvor

det er 350 færre lederstillinger, klarer vi å øke medlemstallet. Og de som er medlem i Lederforeningen, er jo også automatisk medlem i Dansk Sygeplejerråd, så dette er ren nettogevinst for moderorganisasjonen, forteller hun.

## Sette dagsorden

Irene Hesselberg vil råde Norsk Sykepleierforbund om å følge i sin søsterorganisasjons fotspor, og ta signalene fra sykepleierlederne på alvor. Hun mener NSF bør lage en politisk reell lederforening.

– I DSR ble sykepleierlederne i mange år oppfattet som sure og kravstore. Nå er oppfatningen en helt annen. Nå er de med å påvirke organisasjonen på en konstruktiv måte, setter dagsorden og bidrar med sine perspektiv inn i debatter og politikktutforming, understreker Lederforeningens leder, og legger til:

– Vi innser at vi har det samme målet med vårt arbeid. Vi ønsker alle god kvalitet på tjenestene til pasientene og godt arbeidsmiljø og gode betingelser for våre medlemmer. Jeg opplever at vi ikke lenger har en oppfatning av «dem» og «oss», altså ledere og vanlig ansatte, i organisasjonen, men at vi styrker hverandre i arbeidet med å utvikle faget og hva som er god ledelse for sykepleierne. ■

«I en tid hvor det er 350 færre lederstillinger, klarer vi å øke medlemstallet.»



**FORHANDLINGSRETT:** Irene Hesselberg er leder for Lederforeningen i Dansk Sygeplejerråd, og er fornøyd med at de også har forhandlingsrett for lederne.

**Navn:** Kari Lindø Åmodt

**Alder:** 49

**Arbeidssted:** Virksomhetsleder, Bergåstjern sykehjem og omsorgsboliger, Stavanger kommune

**Aktuell fordi:** Mottatt NFS sin pris som årets sykepleierleder i Rogaland 2012



**1. Du er kåret til Årets sykepleierleder i Rogaland. Hva gledet deg mest med å motta en slik pris?**

– Å bli verdsatt som sykepleierleder, vite at det du gjør er verdifullt for noen

**2. Har du en ledelsesfilosof som rettesnor? I tilfelle hvilken?**

– Nei, ingen spesiell rettesnor, men er opptatt av å aldri gi opp når jeg har tro på noe, samtidig som det er viktig å lytte til omgivelsene.

**3. Har du selv et forbilde inne ledelse? I tilfelle hvem og hvorfor?**

– Nei, har ikke en bestemt leder som forbilde, men synes det er utrolig mange dyktige kvinnelige ledere på alle nivå i dette landet. Hadde vi oppnådd likelønn mellom kvinnelige og mannlige ledere hadde vi kommet langt!!

**4. Hva er det morsomste med å være leder?**

– Å aldri kjede seg på jobb! Stadig få og ta nye utfordringer på strak arm. Møte personalet, pasienter og pårørende i hverdagen.

**5. Hva er den største utfordringen med å være leder?**

– Å til enhver tid ha rett kompetanse på rett plass. Balansere mellom beste praksis, faglig forsvarlighet og økonomi.

«Viktig å lytte til omgivelsene»

