

Ledelse



NSFs FAGGRUPPE FOR LEDERE

Sykepleien



**Medarbeidersamtaler
for fremtiden**

Side 24

LEDELSE blir utgitt av Landsgruppen for sykepleieledere i NSF (NSFLSL), 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 NSFLSL utgjør et nettverk av kompetanse, både innad i faggruppen og på tvers av NSFs fagområder.

ISSN: NO3333310

STYRET

Gitte Christine Korvann, May Synnøve Birkely, Elinor Grøthe, Mette R. Dønåsen, Siri Gulpinar, Jan Erik Nilsen, Jan Arild Brandshaug

ANSVARLIG REDAKTØR

Mette R. Dønåsen
Mobil: 90075931
mette.r.donasen@lhhl.no

REDAKSJONSUTVALG

Mette R. Dønåsen, Siri Myklebust, Jan Erik Nilsen

ABONNEMENT

Gitte Korvann
gitte@korvann.no

ANNONSER

Jan Arild Brandshaug
Mobil: 451 99 470
vestretoten@icloud.com

HJEMMESIDE

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

ANSV. REDAKTØR SYKEPLEIEN

Barth Tholens
Tlf: 22 04 33 50/408 52 179
barth.tholens@sykepleien.no

DESKJOURNALISTER

faggruppeblad@sykepleien.no

Johan Alvik
Tlf. 926 08 706

Trine-Lise Gjesdal
Tlf. 906 08 779

LAYOUT

Hilde Rebård Evensen
Nina E. H. Hauge
Sissel Hagen Vetter
Monica Hilsen

FORSIDEBILDE

Scanpix/Nordisk premium/
Maskot

NESTE UTGAVE

16. november 2017

TRYKK

Sörmlands Grafiska

ANNONSERING

Ledelse passer for annonsører som ønsker å nå ledere generelt og sykepleieledere spesielt. Sykepleieledere finnes både i kommunehelsetjenesten og i spesialisthelsetjenesten. Tidsskriftet sendes alle medlemmer i faggruppen og øvrige abonnenter.

Innhold

02 - 2017

- 3 Leder
- 4 Smånytt
- 6 Finn din indre drivkraft
- 11 Ønsker seg en levende faggruppe
- 12 Nå skal ledelse pusses, strykes og styrkes
- 14 Ny forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring
- 16 Fjellvettregler for ledere
- 18 Er det rom for ledelse
- 20 Rammvilkår for god ledelse
- 24 Medarbeider-samtaler for fremtiden
- 26 Sykepleie må synliggjøres
- 27 Fem kjenner
- 28 Bli med i Landsgruppen for sykepleieledere
- 30 Tilbakeblikk
- 33 Fikk overveldende respons
- 34 Bokomtaler





FAKTA

**May Synøve
Birkely**

Nestleder NSFLSL

Har du forslag til kandidater?

Den 28. og 29. september er det landsmøte og generalforsamling i NSF LSL. Det er to år siden NSF LSL avholdt generalforsamling i Oslo. Generalforsamlingen er satt til den 28. september. Alle styremedlemmene står på valg og du kan være med å velge ut kandidater til det neste styret i NSF LSL. Har du forslag til kandidater kan du ta kontakt med en i styret.

NSF LSL har som formål å være med å videreutvikle sykepleielederens funksjonsområde. Vi skal være et bindeledd mellom NSF og landsgruppens medlemmer. Vi skal være med å videreutvikle landsgruppens fordypningsområder.

Handlingsplan 2015–2018

Innsatsområde 1: En sammenhengende og helhetlig helse- og omsorgstjeneste der finansiering, prioritering og organisering tar utgangspunkt i pasienter, pårørende og brukeres behov for helsehjelp, kvalitet og prinsippet om behandling på beste effektive omsorgsnivå.

Innsatsområde 2: En kompetent, tydelig, rett bemannet og godt koordinert sykepleietjeneste, med fokus på faglig kvalitet, pasientsikkerhet, aktiv brukermedvirkning og tilgjengelighet.

Innsatsområde 3: Utdanning og forskning skal gi sykepleierne kunnskap og kompetanse som grunnlag for å sikre pasienter, pårørende og brukere trygge og gode helse- og omsorgstjenester.

Innsatsområde 4: Lønns- og arbeidsvilkår som anerkjenner og verdsetter sykepleierens kompetanse, utdanning, funksjon og ansvar, og som ivaretar like-lønn for den enkelte og for yrkesgruppen. Et helse-

fremmede og inkluderende arbeidsmiljø som bidrar til å skape attraktive arbeidsplasser og muliggjør høy yrkesdeltakelse i alle livsfaser.

Innsatsområde 5: NSF er et selvfølgelig førstevalg og et sterkt redskap for sykepleiere, sykepleieledere, sykepleieforskere, jordmødre og sykepleierstudenter. NSF er en tydelig profesjons- og fagorganisasjon og en sentral aktør overfor myndigheter og arbeidsgivere, både nasjonalt og internasjonalt.

Synlig og tilgjengelig

Sykepleiefaglig leder har ansvaret for de ansatte, kvalitativ omsorg til pasienter, det økonomiske og etiske. Kvalitetsforskriften «Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helsetjenesten» sier at det er den øverste leder som har ansvaret for styringssystemene. Men også sykepleiefaglig leder i virksomheten er ansvarlig for at kravene følges. Forankring av ansvars- og oppgavefordeling er avgjørende. Å lede sykepleiefaget innebærer at leder må inneha kunnskaper om hva er forsvarlig drift. Leder må ha faglige kunnskaper for å kunne være en støtte for sine ansatte. Jeg mener det er viktig for en leder å være synlig og tilgjengelig for de ansatte. Se og snakk med dine medarbeidere. Sørg for god kommunikasjon og tilbakemelding. Ha klare mål for tjenesten og sørg for at disse er godt kjent. Da vil man kunne få motiverte ansatte som jobber på lag og få til gode kvalitative tjenester.

Nasjonal lederkonferanse

NSFs 4. nasjonal lederkonferanse gjennomføres 28. og 29. september. Sett av datoene å bli med på spennende dager på Gardermoen. ■



Smerte av nattevakt

Nattarbeid viser en sammenheng med økt smertefølsomhet. I en studie deltok 53 sykepleiere som jobbet tredelt turnus eller fast nattarbeid. De deltok i to laboratorieforsøk ved Statens arbeidsmiljøinstitutt. Resultatene tyder på at man er mer følsom for visse typer smerte om morgenen etter nattevakt sammenliknet med etter normal søvn. Mer forskning trengs for å kartlegge ulik effekt på ulike smertetyper.

Kilde: Stami.no



Frykter snoking

Norsk e-helsebarometer viser at seks av ti i befolkningen og blant helsepersonell er bekymret for at uvedkommende kan få tilgang til sensitiv informasjon gjennom elektronisk pasientjournal.

Det fremgår av undersøkelsen Norsk e-helsebarometer, som er utført av Opinion og Norstat på oppdrag fra selskapet DIPS. Undersøkelsen omfatter 1169 personer fra den generelle befolkningen samt 200 helsepersonell, hvorav 14 leger og 66 sykepleiere som har pasientkontakt.

Kilde: Dagens medisin

«Livet kan bare forstås baklengs, men det må leves fremlengs.»

Søren Kirkegaard



Skiftarbeid påvirker psyken

I en studie av sykepleiere i Palestina studerte forskere effekten av skiftarbeid på psykisk helse. Studien omfattet 344 sykepleiere. Kvinnene rapporterte flere psykiske plager enn menn, uavhengig om de jobbet dagtid eller skift. Kvinnelige sykepleiere som jobbet skift rapporterte mer psykiske plager enn de som jobbet dagtid. Den samme tendensen så man hos menn, men deler av de økte plagene kunne forklares av andre forhold, som alder og posisjon i jobbhierarkiet. Studien er utført av forskere fra Universitet i Hebron, i samarbeid med Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI).



Mye medisin

Det brukes mye medisiner mot psykiske lidelser ved norske sykehjem. Selv om beboerne viser bedring av symptomer over tid, fortsetter mange likevel å stå på medisinene, viser forskning ved NTNU. Forskerne fulgte rundt 1000 beboere over seks år i ulike kommuner. Studien avdekket at medisinbruk mot psykiske lidelser var høy, uavhengig om beboerne hadde demens eller ikke. De som hadde symptomer som sterk aggresjon, irritabilitet og hallusinasjoner hadde større sannsynlighet for å bruke psykofarmaka.

Kilde: Gemini.no

Årsak til anoreksi

For første gang er det funnet en genvariant som viser at anoreksi også kan ha metabolske årsaker, ikke bare psykiske. Det viser en stor internasjonal studie med data fra blant andre Folkehelseinstituttet. Dette er den største genetiske undersøkelsen som er gjennomført av anoreksi – en sykdom som så langt har blitt forklart som hovedsakelig psykisk. Studien omfatter 3 495 personer med anoreksi og en kontrollgruppe på 10 982 personer som ikke hadde sykdommen.

Kilde: Fhi.no



Blir ikke diskriminert

En svensk studie viser at mødre har like stor sjans for å bli innkalt til jobbintervju som fedre. Dette gjelder både for yrker som krever lite eller mye utdanning, ifølge en studie ved Sociologiska institutionen och Institutet för social forskning ved Stockholms universitet.

Kilde: Forskning.se

Gode på data

Nordmenn er blant de beste i Europa på digitale ferdigheter, ifølge en indikator basert på SSB-undersøkelsen Bruk av IKT i husholdningene. De yngre og de med høyere utdanning har mer digital erfaring enn eldre og de med lavere utdanning. Hele 59 prosent i aldersgruppen 16-34 år har gode digitale ferdigheter, mot bare 24 prosent i gruppen 55-74 år. 57 prosent av nordmenn mellom 16 og 74 år med høyskole- eller universitetsutdanning har gode digitale ferdigheter. Bare 12 prosent i denne gruppen har mangelfulle ferdigheter. Dette er nokså likt gjennomsnittet i EU, der 52 prosent av dem med høyere utdanning har gode digitale ferdigheter og 13 prosent har mangelfulle ferdigheter.

Kilde: Gemini.no



Får ikke trene

Hver femte ansatte har tilbud om trening i arbeidstiden, men det er store forskjeller mellom yrker. Mange med stillesittende arbeid har et slikt tilbud, mens sykepleiere, renholdsarbeidere, håndverkere og lærere langt sjeldnere har mulighet til å trene på jobb melder SSB. Saksbehandlere i det offentlige og sivilingeniører er blant gruppene som i størst grad får trene i arbeidstiden. I disse yrkesgruppene tilbys over 30 prosent trening. Høyt utdannede i skolen og helsevesenet, som sykepleiere, lærere og leger, har sjeldnere et slikt tilbud enn andre akademiske yrker: rundt 15 prosent.

Kilde: Ledernet.no





Finn din indre drivkraft – bli en bedre leder

De fleste av oss overvurderer de ytre tegnene på suksess, og det å bli anerkjent av andre kan gå på bekostning av det å leve i tråd med vår indre drivkraft. For noen kan det gå helt galt.

Tekst **Inger Lise Kontochristos**

For Kjetil Haugmo gikk fokuset på ytre anerkjennelse og suksess så langt at han havnet i fengsel. Dette ble et vendepunkt for Haugmo, og han bestemte seg for å forandre livet sitt og begynne helt på nytt.

15 år senere jobber han som forfatter, coach, seminarleder og foredragsholder, og hjelper mennesker med å vekke sin indre drivkraft. Han har blant annet gitt ut bestselgeren «Finn din drivkraft». Haugmo er krystallklar på at det å finne og aktivisere denne drivkraften, som vanligvis ligger i dvale, kan øke kvaliteten på alle områder i livet.

Ikke plass til nye verktøy

Haugmo mener at de fleste av oss har mer enn nok å tenke på, og at vi derfor har liten plass til å lære nye strategier, teknikker eller verktøy. Resultatet blir at vi mister vår tilstedeværelse og kontakten med den iboende indre drivkraften. Etter å ha lært bort teknikker og verktøy i flere år, innså han at det i stedet handlet om å «avlære».

– Tidligere trodde jeg at hvis vi bare kunne lære andres vei til suksess, så kunne vi adoptere den selv og oppnå samme resultater. Med andre ord handlet mye av min trening av ledere og

ansatte om å lære ulike ferdigheter og strategier. Samtidig la jeg merke til at veldig mange av dem jeg jobbet med, ikke øvde på å mestre, eller gjennomførte det vi hadde snakket om, sier Kjetil Haugmo.

– For omtrent tre år siden oppdaget jeg at vi allerede har all den indre drivkraften vi trenger. Det handlet ikke lenger om å lære noen noe, men i stedet å hjelpe

«Tilstedeværelse i øyeblikket trumfer alt.»

mennesker til å forstå seg selv, slik at de kan avlære det som holder dem tilbake fra en naturlig indre drivkraft. I stedet for at de jeg jobbet med måtte bruke tid på læringen, fikk de en opplevelse av å ha mer tid, noe som er en stor fordel for mange.

– Alle er født med denne drivkraften. Se på hvor naturlig det er for barn å lære nye ting, være motivert, og gå på uten å tenke på om de feiler eller hva andre synes. Hva er det så som skjer med oss – siden den naturlige drivkraften tydeligvis svekkes med årene? Svaret er enkelt. I

oppveksten lærer vi å skape et bilde av hvem vi er, hva vi kan, ikke kan og så videre – og så tror vi på at vi er den formen vi forestiller oss.

– Problemet er at 70–80 prosent av det vi har lært å tro om oss selv og livet, er det jeg kaller for bsu, begrensende, selv-saboterende eller unyttig. Min erfaring er at de fleste ikke er klar over mange av begrensningene vi skaper for oss selv. Enten er vi rett og slett blinde for dem, eller så tror vi ikke det er mulig å forandre oss og se oss selv i ett nytt lys.

Typiske begrensninger

En typisk begrensning mange av oss kjenner oss igjen i, er at vi tror at vi ikke kan snakke i forsamlinger. Kanskje har vi prøvd det tidligere, uten å føle at vi lyktes. Dermed tror vi at vi ikke mestrer dette området.

– En leder jeg jobbet med, følte seg så usikker at hun kontinuerlig gikk rundt og tenkte på sin egen utilstrekkelighet. Tenk da hvor lett det er å sammenlikne andres styrker med dine egne svakheter. Det som gjør at vi finner en større indre drivkraft, og blir mer komfortable i oss selv, handler om å forstå at vi ikke lever i følelsen av ulike situasjoner, som å snakke i forsamlinger, like lite som vi



FINNER DRIVKRAFTEN: Kjetil Haugmo er forfatter, coach, seminarleder og foredragsholder, og hjelper mennesker med å vekke sin indre drivkraft. Foto: Sveinung Ystad

lever i vår fortid, vår personlighet eller gjennom andre personer. Alt som teller, er våre egne tanker her og nå. Da lederen innså at begrensningen hun følte, bare kom fra hennes egen tanke i øyeblikket, innså hun at det ikke var sant selv om hun tenkte det, og hun falt inn i en bedre følelse og tilstedeværelse. Lag på lag med tanker hun hadde brukt energi på over lengre tid, forsvant, og umiddelbart følte hun seg både motivert og selvsikker.

– Indre drivkraft er forhåndsinnstillingen, og vårt psykologiske immunsystem fungerer på samme måte som det fysiske. Har du et sår og du skraper i det, gror det ikke. Det er lett å ta tankene på alvor, og da skraper du i såret og skaper følelser av stress eller usikkerhet. Tar du ikke tankene så seriøst, kommer du hjem i deg selv. Du kan si det handler om å få en større innsikt, eller forståelse om hvordan vi skaper vår egen virkelighet.

– Tenk deg hvor mye du som leder kan tenke på som kan gjøre deg stresset eller usikker og fjerne deg fra øyeblikket og din indre drivkraft. Alle vurderingene som går igjennom hodet. Hvordan ligger vi an mot budsjettet? Hva synes teamet

om meg? Kan jeg stole på mine ansatte? Er jeg egentlig en god leder? Hver gang vi tenker disse eller liknende tanker, skaper det en følelse som drar oss vekk fra vår naturlige drivkraft. Vi kan nemlig ha disse eller andre tanker, men ikke bry oss så mye om dem.

Kjenn deg selv

Haugmo påpeker at for at du som leder skal finne din indre drivkraft og være på ditt beste, må du forstå og kjenne deg selv. Dette innebærer ikke at du hele tiden må forbedre deg, men å legge merke til når du mister kontakten med den du er, eller din tilstedeværelse.

– Tilstedeværelse i øyeblikket trumfer alt av lederferdigheter eller erfaring. Ingenting er like viktig for å være en leder som har stor innflytelse hos dine ansatte. Hvis du er bekymret for om teamet klarer budsjettet, og du tenker mye på det – kan teamet oppfatte den energien, blir de påvirket? Naturligvis. Mens når du er til stede, har ingenting av det som ellers måtte stresser deg, noe innflytelse over deg. Du er på plass i deg selv og i kontakt med dem rundt deg.

«For omtrent tre år siden oppdaget jeg at vi allerede har all den indre drivkraften vi trenger.»

– Å forstå seg selv handler om å forstå hvordan ditt eget sinn virker. Det virker best når du ikke tenker så mye, har et tomt sinn om du vil, og er til stede. Da er du åpen, nysgjerrig, tenker klart, ser nye ideer, er i flyt og produktiv, føler deg optimistisk, er naturlig empatisk og omsorgsfull, med stort håp og tro på øyeblikket og fremtiden. Når du fyller opp hodet med alt du skal gjøre, huske på, alt du skulle gjort, burde gjort, må bli bedre på og så videre, mister du din naturlige flyt og indre drivkraft. I stedet oppleves det meste tungt, som å svømme mot strømmen.

– En leder jeg jobbet med, så ikke sin lukkede og begrensende tilstedeværelse. Hun var redd og usikker på om de ansatte ønsket å gjøre sitt beste. Når hun da snakket med de ansatte, følte de seg angrepet, og ikke sett eller verdsatt. Flere av dem jeg snakket med ønsket å finne seg en ny jobb. Til slutt innså hun hvor mye hun tenkte på dette, og da hun sluttet å ta det på alvor, falt hun tilbake i en mer åpen tilstedeværelse. Hun begynte å se sine ansatte og være nysgjerrig og hjelpsom og direkte fokusert på det som var gjeldende i det øyeblikket. Dermed fikk hun mye større innflytelse, og skapte naturligvis mer trivsel på arbeidsplassen. De ansatte jeg snakket med i etterkant, hadde droppet tankene om å slutte, og følte seg sett, hørt og tilfreds igjen.

Tilstedeværelse er plattformen

Se for deg grunnmuren på et





hus. Dette er metaforen Haugmo bruker til å forklare hvor viktig tilstedeværelse er for en leder – som en plattform som bærer både ferdigheter, kunnskap, verktøy og teknikker. Hvis grunnmuren ikke er stabil, kan du forestille deg hva som skjer med huset.

– På samme måte som barn lærer mye raskere enn voksne, lærer en nyansatt mye fortere enn en som har vært ansatt lengre. En nyansatt er i større grad åpen og blank, og har dermed en brattere læringskurve. Min erfaring er at hvis vi går innsiktsfullt gjennom dagene i en

større tilstedeværelse, kan vi ha en like bratt læringskurve som barn har. Det er et enormt konkurransefortrinn som ledere bør utvikle større forståelse for.

– Tilstedeværelse er veldig enkelt, samtidig som det er svært få ledere jeg har møtt, som har oppdaget hvor stor



KJENN DEG SELV: Du må forstå og kjenne deg selv for å finne din indre drivkraft og være på ditt beste. Illustrasjonsfoto: Mostphotos

verdi dette har, og ikke minst innsett hva som skal til. La oss se på et nytt eksempel. Forestill deg når du har en samtale med noen. Hvor lett er det ikke å tenke på alt du har å gjøre, eller tenke at du allerede vet hva den andre skal si, kanskje du tenker at du kjeder deg når du lytter, eller tenker at den andre bør komme til poenget. Uansett hva du tenker, om du lytter på dine egne tanker i øyeblikket så er du ikke til stede i situasjonen, da er du bare i ditt eget hode, og det føler andre – alltid. Dermed svekkes din innflytelse dramatisk. Ikke bare det, men din evne til å respondere på øyeblikket daler også betraktelig.

– Når du lærer deg å se tankeflyten og

ikke bry deg så mye om den, kommer du i en dypere kontakt med deg selv. Der finner du alt du trenger i det øyeblikket. Mange ledere jeg har jobbet med, er så fokusert inni sitt eget hode at de får

«Hun begynte å se sine ansatte.»

med seg svært lite. For eksempel har jeg snakket med flere som øver og tenker på alt de skal si og hvordan de skal si det, før under og etter møter, og også mens andre snakker. Her lukker vi oss selv, og en stresset og anstrengt følelse skapes.

Hvor godt blir et samarbeid da? Da er det lett at feil gjøres og misforståelser skjer.

– Å hjelpe ledere og ansatte å forstå sitt eget sinn og dermed oppnå en større tilstedeværelse, er uten tvil det mest verdifulle en bedrift kan gjøre for å skape bedre samarbeid, mer effektivitet, bedre kommunikasjon og bedre resultater. Dette er det naturlige resultatet når mennesker er på plass i seg selv. Tilstedeværelse, og en forståelse av hvordan sinnet virker, er nøkkelen til at du kan finne en større indre drivkraft som leder.

Artikkelen er tidligere publisert i magasinet LederNytt og www.ledernytt.no ■

ANNONSE



- Ledernetverket i Norden inviterer til lederkonferanse i København 14.-16. mai 2018.
- Konferansen skal avholdes på IDA konferansesenter i hjertet av København. Det blir et flott faglig og sosialt program.
- Topp fem grunner for å komme til København:
 - Et inspirerende program
 - Fokus på helseledelse
 - Nettverk
 - Kunnskapsdeling
 - ...og det beste fra fantastiske København
- Program og påmelding på hjemmesiden til konferansen LNN2018 er:
 - www.lnn2018.dk
- Velkommen til LNN konferansen for sykepleieledere i Norden i 2018!

NSFs 4. nasjonale lederkonferanse 2017

«VIL(LE)KÅR FOR LEDELSE?»

-rammebetingelser for god ledelse

Helsetjeneste i endring, hva betyr dette for sykepleierlederne og hvordan lykkes?

Bli utfordret av: Årets helseleder **Anne Sissel Faugstad**, sykepleier og vise-administrerende direktør ved Haukeland Universitetssykehus. **Christian Berge**, landslagstrener i herre-håndball. **Barth Tholens**, ansvarlig redaktør i Sykepleien og vinner av Fagpresseprisen 2016. **Lars Erik Kjekshus**, professor i sosiologi Universitetet i Oslo. Og ikke minst **Eli Gunhild By**, forbundsleder NSF, og mange flere...

Tid og sted: **28. og 29. september,**
Thon Hotel Oslo Airport

MELD DEG PÅ KONFERANSEN NÅ!

Program og påmelding:
www.nsf.no/kurs-og-konferanser

Arrangør: NSF i samarbeid med NSFs landsgruppe av sykepleieledere og Sentralt Fagforum i NSF.





Ønsker seg en levende faggruppe

– Det er viktig å få sykepleieledere til å engasjere seg, sier faggruppeleder i Telemark, Tove Waage.

Tekst **Elinor Grøthe**



Foto Privat

Tove Waage

Hva: Leder NSF LSL Telemark

Hvorfor aktuell: Nylig oppstartet lokal faggruppe i Telemark

Stilling: Fagleder Hjemmetjenesten i Eidanger, Porsgrunn kommune

Hva vil være dine satsingsområder som lokalfaggruppeleder i NSF LSL Telemark?

– Vi må satse på å verve medlemmer til Faggruppen i Telemark, og vil ha dette som hovedfokus i tiden fremover. Det er viktig å få sykepleieledere til å engasjere seg i arbeid lokalt. Vi håper på et godt samarbeid med faggruppen i Vestfold, og satser på at vi vil få en levende og energigivende faggruppe, sier Tove Waage.

– Andre ting du som lokalfaggruppeleder har lyst til å fremheve?

– I Telemark har det ikke vært lokalfaggruppe på flere år. Et interimsstyre ble etablert september i 2016, med meg som leder av gruppa. På årsmøtet i februar ble styret satt for to år. Jeg vil si at læringskurven har vært bratt, da vi i det nye styret har hatt liten eller ingen erfaring fra slikt arbeid fra tidligere. Men vi har et styre nå som vil jobbe aktivt for å få til en gruppe som fungerer og som vil gi sykepleieledere i hele fylket en mulighet til å møtes og utveksle erfaringer.

Bør fremme gode verdier

– Hva tenker du om ledelse i sykepleie?

– Ledelse i sykepleie er veldig viktig for å kunne bidra til faglig kvalitet og

pasientsikkerhet i sykepleietjenesten. En leder bør ha et bevisst og reflektert syn på egne verdier og kunne fremme gode verdier og holdninger hos personalet. Integritet er viktig! Dette vil føre til gode tjenester for pasientene våre. En måte å gjøre dette på er gjennom faste etiske refleksjoner, som jeg synes er vel-

«En leder bør ha et bevisst og reflektert syn på egne verdier.»

dig nyttig og lærerikt for alle. Det er også viktig med gode faglige diskusjoner.

Samarbeid er viktig

– Hva er det viktigste området for sykepleieledere framover og hvorfor?

– Det er økonomiske rammer og utfordringer som påvirker arbeidsdagen vår og hvor vi ønsker å ha fokus. Det er stadig nye forventninger til hva kommunehelsetjenesten skal ivareta. Det er omorganiseringer og sammenslåinger av hjemmetjenester.

Vi vet at antall eldre vil øke i årene fremover og det er kun de sykeste som vil få plass på sykehjem. Godt samarbeid mellom ulike aktører i helse og omsorgstjenestene må stå i fokus.

Det å fortsatt fokusere på faglig forsvarlighet og gode tjenester til pasientene våre er viktig. Det er nødvendig å sette av tid til refleksjoner og faglige diskusjoner for å være sikre på at vi jobber mot det samme målet; en god tjeneste til pasientene våre.

Samtidig tenker jeg det er flott at NSF har fokus på ledelse i sykepleie. Dette vil bidra til at vi som sykepleieledere kan opprettholde og videreutvikle egen lederkompetanse.

– Noe som er aktuelt for deg?

– Som fagleder i hjemmetjenesten i Porsgrunn kommune er vi midt i en omorganisering hvor vi skal flytte inn i helt nye lokaler, pasienter og andre ansatte skal også flytte på seg. Denne prosessen håper jeg vil bidra til mange nye gode kollegaer, økt sykepleierkompetanse og et spennende fagmiljø. Samtidig vil dette føre til nye og utfordrende oppgaver for meg. Dette ser jeg frem til og gleder meg til å få muligheten til personlig utvikling og økt fokus på ledelse. ■



Nå skal ledelse pusses, strykes og styrkes

Tar du jobben og lønna, så får du sannelig også ta ansvaret som følger med. Er du leder er det din egen person som er ditt fremste redskap.



Av Torbjørn Solberg, hovedtillitsvalgt for Norsk Sykepleierforbund i Trondheim kommune

Foto: Kristin Henriksen

Vi tar mye for gitt, vi såkalte normale. Kroppsfunksjoner, menneskeretter og demokrati. Mange kombinerer alt dette i synet på et vanlig arbeidsliv. Har vi grunn til å fortsette med det?

Arbeiderbevegelsen i Norge fikk i 1919 gjennomslag for en lovfestet «normalarbeidsdag» på åtte timer. Åtte timers arbeid, åtte timers hvile, og åtte timers søvn gjelder fremdeles. Normal er imidlertid ikke tilstanden i helsevesenet, retten til åtte timers søvn er altså ikke gitt alle. Her er arbeidstida en del av forhandlingene mellom partene i arbeidslivet. Det er likevel klokt, fordi det er i samarbeid vi finner de beste løsningene for turnusarbeiderne. Dagens regjering bør merke seg det, om den i valgår vil forverre våre vilkår.

Forhandlinger er sivilisert kran- gel, og forutsetter gjensidig tillit og respekt. Jeg er tillitsvalgt i en av landets største fagorganisasjoner. Mitt organisasjons-DNA er innstilt på rettferdighet, forhandlingsbare løsningsmodeller, og ideen om at de beste svarene finnes etter å ha belyst hele det berørte saksområdet. Vi er der for andre når andre ikke klarer seg selv, sykepleiere både i sykehus og i kommunene. Vi er blant dem som stiller opp

med kunnskap og tilstedeværelse for pasientene – når vi kan. Noen ganger kan vi ikke. Hvorfor?

Stjerner i eget show

La meg ta et eksempel fra egen hverdag som hovedtillitsvalgt i storkommunen Trondheim. Hos oss skal ledelse nå pusses, strykes og styrkes. Her var nylig 800 ledere av Rådmannen invi-

«En kan ikke selge budskap om effektivisering når en mangler innsatsfaktorene.»

tert til å møte hverandre. Hva passer da bedre enn å kjøre ledersamlingene i store saler som «eventer», og presentere rådmenn og grå direktører som stjerner i eget show? Spe på med lys, og tørris som på en produktplassering – og du har satt scenen for å presentere budskapet som nytt og spennende.

«Same shit new wrapping» heter det på nynorsk. Om innpakninga er aldri så glinsende, er det de samme innsats-

faktorene som gjelder. I ledelsesforskning er det fint lite som har endret seg de siste tjue åra, og amerikansk forskning og styringsmodeller basert på markedsmodeller i privat næringsliv er de rådende. Mer service og flere kundebesøk for pengene. Utfordringene kommer etter hvert, og først og fremst som en motreaksjon på det reaksjonære. En kan ikke selge budskap om effektivisering når en mangler innsatsfaktorene. Hos oss representert ved en rådmann for Helse- og Velferd som om sykehjem sier «at det periodevis er en sykepleier tre kilometer unna er en kalkulert risiko i dagens situasjon, selv om vi ønsker at det skal være en sykepleier på hver enkelt enhet». Hva i all verden har du som leder forstått da? Hva tar en som øverste leder ansvar for når en ikke gjør jobben for medarbeiderne mulig?

Kommunen, eller konsernet som den strategiske ledergruppa omtaler seg som, går også med overskudd. Også det er en omskriving av virkeligheten. I en forvaltningsøkonomi, hvor du tildeles budsjetter gjennom politiske vedtak, handler det om å benytte tildelte midler. Når du bruker mindre, blir det mindre forbruk. Når dette skjer i sektorer hvor rapporter peker på farlig lav og uforsvarlig lite faglig bemanning,



KREVENDE STILLING: Er du leder er det din egen person som er ditt fremste redskap - for å målbære og omsette den kunnskap du skal praktisere.

blir det lovstridig. Slikt svares ut med forsøk på å unngå offentlig debatt, en god porsjon arroganse og hersketeknikker, og forsøk på bortforklaringer. Lovbrudd er ulovlig. Å kalkulere med dem kan være kriminelt. Min jobb er å sikre at det ikke skjer på min vakt.

Krevende stilling

Tar du jobben og lønna, så får du sannelig også ta ansvaret som følger med. Er du leder er det din egen person som er ditt fremste redskap – for å målbære og omsette den kunnskap du skal praktisere. Dette kan selvsagt suppleres med støttefunksjoner og rådgivere, men i bunn ligger alltid dette: Evnen til å fatte essensen i budskap, omsette dette i handling, inkludere berørte parter tilstrekkelig, og sørge for opplyste beslutningsgrunnlag. Nettopp derfor er det en krevende stilling å inneha,

«Er det virkelig ikke så nøye med våre arbeidsvilkår, og pasienters rettigheter?»

som slett ikke bør bekles av alle som tilfeldigvis kjenner de rette folkene eller gjentar de riktige setningene i et intervju eller to. Nødvendig nøkkelpersonell i helsevesenet, som sykepleiere, må ikke betraktes som utgiftspost du bruker minst mulig og bare hvis du må!

Dette er imidlertid tilfellet i flere historier vi får fortalt fra våre medlemmer. Pengene som i Trondheim

2016 ble bevilget til å styrke sektoren, ansette flere av oss, ble ikke brukt. Er det virkelig ikke så nøye med våre arbeidsvilkår, og pasienters rettigheter? Kjenner en ikke den sektoren en skal lede, bør en la det være. I tåkedisen av tørris og spotlight i norsk kommunesektors selvforherligende lederprogram ligger blant annet dette: Klarer du deg selv er du billigere for alle. Kan du gå selv, slipper vi å vurdere ytterligere tiltak. Dette gjelder både pasienten og arbeidstakeren. La meg for egen regning også tilføye: Lederen. Det ligger alltid forventninger om kursendring knyttet til setningen mange foreldre utbryter i den kanskje tydeligste overgangsfasen i selve livet: Se, han går! ■

(Denne kronikken er først publisert i Adresseavisen 03.05.2017.)



Ny forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring

En ny forskrift trådte i kraft 1. januar i år. Den heter «Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten» og erstatter «Forskrift om internkontroll i helse- og omsorgstjenesten». Hvordan kan ledere i helse- og omsorgstjenesten forstå og etterleve krav i forskriften?

FAKTA

Av Ellinor Grøthe,
styremedlem NSFLSL,
Kvalitetskonsulent
Ringerike DPS, Vestre
Viken

Internkontrollforskriften har vært etablert i alle virksomheter, og det finnes vel i dag ingen som ikke har hørt om «Hvordan holde orden i eget hus». Det at forskriften ikke var godt nok implementert, førte til utarbeidelsen av ny forskrift. Ved tilsyn ble det avdekket at det var mangler og uklarheter for ansvars plassering, for lite systematisk arbeid med sikring av kompetanse hos medarbeidere, samt lite systematisk og dårlig ledelsesforankret arbeid med kontinuerlig forbedring. Videre manglende iverksetting av korrigerende tiltak og oppfølging av tiltakenes effekt. Den nye forskriften skal ivareta alle disse punktene.

Formålet med forskriften

Formålet med den nye forskriften er at den skal bidra til faglig forsvarlig helse- og omsorgstjenester, kvalitetsforbedring og pasient- og brukersikkerhet, og at helse -og omsorgslovgivningen. Den tydeliggjør klare krav overfor ledere når det gjelder systematisk styring, ledelse og kontinuerlig forbedring. Den understreker at det er en kontinuerlig prosess å ha fokus på løpende drift og gir ledere et godt verktøy. (Tydeligere krav til prosessanegang).

Forskriften har en tydeligere ledelsesforankring (forsterket lederansvar) enn internkontrollforskriften, det er ikke holdbart å opprette en kvalitetsavdeling eller å ha personer til å jobbe med kvalitet. Det er et lederansvar som det fremgår klart i § 3. Overordnet ledelse i virksomhet/avdeling har ansvar for å etablere og gjennomføre systematisk styring av virksomhetens/avdelingens aktiviteter og at medarbeiderne medvirker til dette.

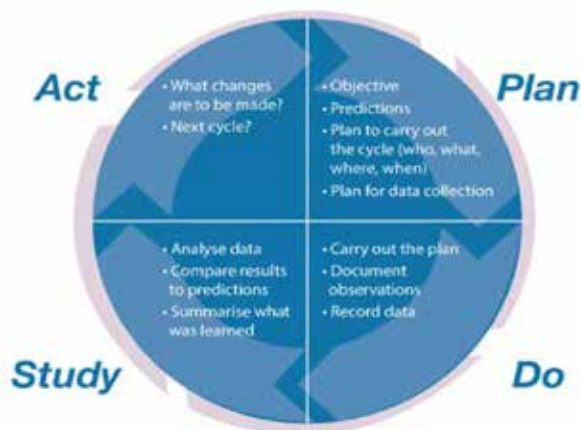
Demings Sirkel

Styringssystemet forskriften peker på betyr i denne sammenheng virksomhetens/avdelingens aktiviteter og hvordan de planlegges, gjennomføres, evalueres og korrigeres. Forskriften § 6–9 er bygd opp etter prinsippet i Demings Sirkel (PDSA) som W.E. Deming utviklet for systematisk forbedring og er en av de mest kjente metodene som består av fire trinn – planlegge, gjennomføre, evaluere og korrigere.

§6 i forskriften omhandler plikten til å planlegge virksomhetens aktiviteter, noe som innebærer at en leder må ha oversikt over og beskrive virksomhetens mål, oppgaver og organisering. Leder skal innhente informasjon og kunnskap, ha oversikt over regelverk, faglige normerende dokumenter og områder med risiko for svikt. Videre skal leder planlegge hvordan risiko kan minimaliseres, ha oversikt over kompetanse, behov for opplæring, avvik og forbedringsarbeid.

§7 omhandler plikten til å gjennomføre virksomhetens aktiviteter, noe som blant annet innebærer at leder må sørge for at virksomhetens oppgaver, organisering og planer er kjent i virksomheten og gjennomføres. Sikre at medarbeidere har nødvendig kunnskap og kompetanse, utvikle og iverksette tiltak for å avdekke, rette opp og forebygge svikt, sikre medvirkning fra medarbeidere, pasienter, brukere og pårørende.

§8 omhandler plikten til å evaluere virksomhetens aktiviteter, her kommer leders kontroll perspektiv inn hvor leder skal kontrollere at virksomhetens oppgaver, tiltak, planer og mål gjennomføres. Vurdere effekten av selve gjennomføringen, evaluere iverksatte tiltak, benytte brukererfaringer fra pasienter,



PDSA - Plan-Do-Study-Act

pårørende, gjennomgå avvik og uønskete hendelser, årlig systematisk gjennomgang av styringssystemet.

§9 omhandler plikten til å korrigere virksomhetens aktiviteter, her skal leder sørge for at det gjøres korrigerende tiltak, skal rette opp uforsvarlige og lovstridige forhold, forbedre nødvendige prosedyrer, instruksjer, rutiner eller andre tiltak for å avdekke, rette opp og forebygge overtredelser av helse – og omsorgslovgivningen, inkludert krav til faglig forsvarlighet og systematisk arbeid for kvalitetsforbedring og pasient og brukersikkerhet.

Formålet er å sikre at tjenestene oppfyller alle krav i helse – og omsorgslovgivningen, for eksempel krav om forsvarlighet, krav til systematisk arbeid med pasient – og brukersikkerhet, krav til oppfyllelse av pasient – og brukerrettigheter osv.

Mer av den daglige driften

Denne forskriften omhandler derfor mer av den daglige driften enn det den forrige gjorde. Perspektivet på pasient og brukersikkerhet er begrep som er tatt inn i forskriften og vektlagt sterkt sammen med kvalitetsforbedring. (Fremme kvalitet, system og kultur og redusere uønsket variasjon).

Kvalitetsarbeid er omfattende hvor en del av det er kontinuerlig forbedring av tjenester, systemer med mer. Spesialisthelsetjenesteloven (1999) har i 1.1 en egen § om kvalitetsforbedring og pasientsikkerhet. Det å jobbe systematisk med forbedringsarbeid ble tilføyd i loven i 2011 og ble da endelig forankret og synliggjort i lovverk. Dette stiller krav til all helsepersonell i forhold til å jobbe systematisk

med kvalitetsforbedring i sin daglige praksis.

Spesialisthelsetjenesteloven (1999) kapittel 3 inneholder plikter og oppgaver til helseforetak og det enkelte helsepersonell. Hvor § 3-4a forteller om kvalitetsforbedring og pasientsikkerhet. Alle som arbeider i spesialisthelsetjenesten skal sørge for at foretaket jobber systematisk med kvalitetsforbedring og pasientsikkerhet.

Ny veileder

I tilknytning til forskriften er det utarbeidet en ny veileder som er uten bilder og har mer tekst enn den forrige veilederen, samt mer utdypende på tjeneste eksempler. Veilederen er på mange sider og det er utfordrende å få oversikt. Den er bygd opp etter forskriftens § hvor man først har en kort innføring i forskriftens krav og forklaring på hva det betyr i praksis, så er det underpunkter med tre punkter; begrunnelse, praktisk og referanser. Dette gjør at veilederen er utfordrende å få oversikt over, den inneholder fagspråk og terminologier, det blir gjentakelser og viser til figurer som det ikke er bilder av.

Oppsummering

Oppsummert kan vi si at forskriften legger føringer for ledere i helse og omsorgstjenesten, både i spesialisthelsetjenesten og primærhelsetjenesten. Tjenestene virksomheten/avdelingen yter skal være forsvarlige, i det ligger det at kvaliteten på tjenesten skal ligge på et visst nivå. Tjenestene skal tilrettelegges slik at medarbeiderne blir i stand til å overholde sine lovpålagte plikter, og slik at den enkelte pasient får et helhetlig og koordinerende tjenestetilbud. ■

Referanser

Egen eksamen i Kvalitetsledelse ved HBV mai 2015.

Egen notat fra erfaringsdag revisorer VV 06.04.17

Egne notater fra Lederkonferanse Tønsberg 04.04.17

PowerPoint presentasjon Mette Myrhaug 30.03.17 VV

Forskriften
Veilederen



Fjellvettregler for ledere

Søker du nye utfordringer, kan disse tipsene være verd å lese før turen.

Tekst **Frode Dale**, forfatter og ledelsesrådgiver

1 Planlegg turen og meld fra hvor du går

- For at du har tatt en skikkelig runde med deg selv knyttet til dine karrieremål, din personlige lederplattform, styrker og svakheter, krav til arbeidsgiver/nærmeste leder, krav til hvilket verdigrunnlag virksomheten bør ha og hva som eventuelt har vært hovedårsakene til at du har sluttet i tidligere stillinger (personlige sluttårsaker)
- Tenk nøye gjennom fordeler og ulemper knyttet til å slutte i den jobben du er i
- Informer ditt nettverk dersom du er «på søk»
- Sørg for å innhente informasjon/kunnskap om virksomheten du søker jobb hos
- Forbered en intervjuguide til den som eventuelt skal bli din kommende nye sjef
- Informer og ta familien med på råd. Særlig dersom dette vil medføre flytting eller pendling
- Ikke vær redd for å informere om at du eventuelt er inne i flere rekrutteringsprosesser
- Les deg opp på relevant litteratur knyttet til de prosesser og faser du beveger deg inn i

«Nåværende arbeidsgiver kan gå i «vranglås» når du leverer oppsigelsen.»

MOT NYE HØYDER: Planlegg karriereturen, så er sjansen større for at du lykkes. Foto: Mostphotos. Illustrasjon: Sissel Vetter

2 Tilpass turen etter evne og forhold

- Ikke søk på stillinger du ikke ønsker, ikke kan mestre, ikke «tro blindt på» stillingsannonseens innhold, vær kritisk til innslaget fra headhuntere
- Ikke oversel deg selv – det vil bli avslørt relativt raskt etter oppstarten
- Dersom du opplever å bli utsatt for en uprofesjonell utvelgelsesprosess, bør du vurdere å trekke deg. Si ifra til virksomheten/nærmeste leder dersom du opplever at rekrutteringsfirmaet opptrer uprofesjonelt
- Sørg for å få stilt alle de spørsmål du er ute etter før du eventuelt takker ja til et tilbud

3 Ta hensyn til vær- og skredvarsel

- Forsøk å ta referanseintervjuer fra avtroppende leder og på din eventuelle fremtidige leder. Dersom de reagerer negativt på dette initiativet, bør du ta det som et (ad) varsel.
- Forsøk å finne ut av omdømmet til virksomheten du søker jobb hos: både det interne og det eksterne
- Forsøk å finne mest mulig ut om rekrutteringsfirmaet som eventuelt brukes.
- Sjekk med nettverket ditt hva de tenker om både virksomheten(e) og rekrutteringsfirmaet/-firmaene
- Spør om hvilke rutiner de har for avslag og hvordan de evaluerer rekrutteringsprosessen. I utgangspunktet bør du som kandidat bli informert om det innledningsvis. Dersom ikke, er det et «gult varsel». Dersom du ikke får det når du spør eller at de som rekrutterer reagerer mer eller mindre negativt er det «rødt varsel»

4 Vær forberedt på uvær og kulde, selv på korte turer

- Vær forberedt på at nåværende arbeidsgiver kan gå i «vranglås» når du leverer oppsigelsen
- Ha klar et forslag til utviklingsplan for oppsigelsesperioden
- Bli enig med nåværende arbeidsgiver om en felles forpliktende utviklingsplan
- Husk at oppsigelsesperioden også er en forberedelsesperiode for deg.

Særlig når du nærmer deg sluttdatoen. Som ofte ligger veldig tett opp til oppstartsdatoen

- Ha avtalt mulig støtte fra din kommende arbeidsgiver dersom det skulle vise seg at oppsigelsen ikke blir «godt mottatt»
- Dersom det i utvelgelsen har kommet frem at det ligger store utfordringer og venter, så må du bruke

tid og krefter på å forberede deg på hvordan du vil ta tak i det

- Dersom det har vært interne søkere på stillingen du har fått, så forvis deg om at de er blitt «debrifet»
- Dersom det har vært tillitsvalgte involvert og at de gikk for en annen (intern) kandidat, så må du være forberedt på å ha en samtale med dem om det

Artikkelen har tidligere stått på trykk i Magasinet LederNytt/ www.lerdernytt.no



Er det rom for ledelse?

Ja, men du må kanskje skape det selv – er en uttalelse som kanskje kan virke både flåsete og provoserende, men det var slik for meg.



Av Åse Rimstad Andersen,
avdelingssykepleier ved sykehuset
på Gjøvik

Når jeg tenker tilbake på min første tid som leder var det en drøm, jeg var mest ute blant de ansatte, svarte på spørsmål og var tilgjengelig mer lik en TV med utvidede fullmakter. Den gang var det «papirarbeid» og det kunne ligge på pulten i flere dager, det gikk ingen sted – slik er det ikke i dag. I dag er det nærmest livsfarlig om du ikke svarer med en gang og overholder frister, det kan få uante konsekvenser.

Begynn med deg selv

Jeg er overbevist om at skal du oppnå noe eller endre noe må du begynne med deg selv. Og for å finne rom for ledelse må du bestemme deg for å være en leder. Med det mener jeg at du må være eller bli en leder i hodet. Som ny leder var jeg på arbeidsmiljøkonferanse på Øyer og hørte Karen Kollien Nygård. Hun er både økonom og arbeidspsykolog. Hun sa: Har du tatt på deg ansvaret som leder og ansvaret for ressursene, er det det som nå er jobben din og du vil aldri få aksept for jobben du gjør dersom du ikke har kontroll på pengene. Bruker du for mye på det være en god grunn og penger kan ikke bli borte uten at du vet hvorfor. Det er ikke vanskeligere å styre et budsjett enn det er å styre din egen økonomi – du kan ikke bruke mer enn du har.

Det er ikke sikkert hun sa det slik, men det er slik jeg husker det og det har jeg heller aldri glemt. Det å få oversikt over økonomien gir deg oversikt og rom

til å finne løsninger til fagutvikling og kvalitetsarbeid. Jeg er overbevist om at som leder i dag må du ha noe jeg kaller «økonomisk teft» og gjerne være litt sparsommelig. Jeg leste et intervju med Petter Stordalen; han ville helst ansatte kvinner med små barn som hotellsjefer. De var en drøm til å organisere, var kreative til å få pengene til å strekke til og de var lite ambisiøse og var stasjonære. Jeg tror mange ledere her vil kjenne seg igjen i denne beskrivelsen.

Når jeg sier at du kanskje må skape rom for ledelse selv, er det ut ifra mitt ståsted som nivå 4 leder i SI. Vi har ikke flust med penger og det har lært oss å være kreative og alltid se etter nye muligheter. Det nytter ikke å se på hva andre har og du gjerne skulle hatt, men hva er mulig innenfor mine ressurser. Min erfaring er å argumentere faglig og saklig og med løsninger som ikke koster mye, men mer omdisponering av ressurser så kan en kanskje få til endringer.

Jeg har skolert meg som leder. Lederkompetanse mener jeg er helt avgjørende for å stå i en slik jobb. Det har lært meg å bli glad i teorier, ikke bare den fagtonge akademia, men også å se teorier i vår praktiske hverdag og omsette det til vår hverdag – litt Rema tusen – det enkle er ofte det beste.

Hva er ledelse for meg?

Le-del-se: Kari Mette Vika lever opp til sitt eget motto. Hun har fokus på ledelse

som fag og ikke noe en gjør på si.

Le-del-se gjør ledelse til noe positivt for meg, og det er mye negativt fokus på ledelse og lederen som for eksempel ledermobbing eller det er mye dårlig ledelse der ute.

Le tolker jeg til det å ha et godt humør, eller kanskje det viktigste et stabilt humør som leder, det skaper forutsigbarhet og trygghet hos ansatte.

Del – vi skal dele det vi kan med de ansatte slik at de unngår overraskelser, men det er ikke lett i dagens mediasamfunn hvor det er i avisa fortere enn noen kan ane. Jeg har en kollega som sier til de ansatte at de får følge med i avisa for det er ikke sikkert vi rekker å få med oss alt.

Se – se de ansatte som er uhyrlig viktig for at de skal gjøre jobben slik vi ønsker at de skal gjøre det. Jeg har selv organisert arbeidsdagen min slik at jeg begynner en halv time før de andre, da får jeg en mulighet til å snakke med nattevaktene om hvordan vekten har vært og trå til for å hjelpe dersom det er behov for det.

Tom Colbjørnsen er professor på BI og han sier at ledelse er å endre, skape entusiasme og vise vei. Jeg liker å tolke alt og gjøre det til mitt eget, så for meg blir dette hva du gjør som leder i praksis – tanker, ord og gjerninger. Hva jeg gjør og viser fram til de ansatte av verdier og holdninger.

Ledelse er å endre vise vei, skape entusiasme, motivere – styring er et

nødvendig element i ledelse (Tom Colbjørnsen, BI)

Ledelse er å sette mål, løse problemer i et språkskapende samspill med andre (Eivind Opsahl). Vi som kjenner Eivind er ikke overrasket over formuleringen, men det han mener er at ledelse er å gå foran å stake ut kurs ved å sette mål, løse problemer som oppstår på veien. At ledelse ikke er noe enkeltforetak, men som foregår i samspill med andre, derfor språkskapende. Han har skrevet en masteroppgave med problemstillingen «hva er ledelse?» hvor han drøfter ledelse vs. administrasjon. Noe som sporer meg over på neste del som går på muligheter og vilkår for ledelse.

Muligheter og vilkår

Sitat Lisbeth Normann: «Leger er flinke til å lede faget, sykepleiere velger ofte bort faget og tar ansvar for administrasjonen. Sykepleiere må bestemme seg for å være tydeligere med sin faglige autoritet, ellers kan alle lede.» Jeg er enig i det siste, men ikke at vi velger bort faget – dette tas vekk fra oss ved at vi pålegges stadig flere administrative oppgaver. Hos oss fungerer det slik at skal vi ha mer ressurser til merkantil støtte må det tas fra pleien og det sitter langt inn hos en sykepleieleder. Leger får anerkjennelse for at de skal jobbe som leger fortsatt i tillegg til å være lege og der er de flinkere enn oss ved å sette krav om å holde seg faglig oppdatert. Men jeg tror ikke

jeg hadde fått jobben jeg har, dersom jeg hadde satt krav om at jeg skulle jobbe en prosent som intensivsykepleier for å holde meg faglig oppdatert. Jeg tror heller ikke det hadde vært mulig å kombinert med fagansvar, ansvar for drift 24/7 og personalansvar for 60 ansatte.

Poenget mitt er at alle nye administrative oppgaver som tillegges vårt

«I dag er det nærmest livsfarlig om du ikke svarer med en gang.»

nivå dette ikke noe vi har valgt, men det er påført oss og vi ser ingen andre vi kan gi det til! Det er tidstyver som er usynlige for de ansatte og tar fra oss verdifull ledertid som vi kunne ha brukt ute i miljøet. På vår arbeidsplass har vi en løpende dialog med ledelsen rundt denne problemstillingen. Det er viktig for meg å presisere at administrative oppgaver er viktig for å ha kontroll og forutsigbarhet, men må ikke nødvendigvis utføres av lederen, jeg mener man må se etter «rett person på rett plass». Slik jeg ser min arbeidssituasjon nå har ikke jeg gode muligheter og vilkår til å lede. Men vi sier ifra, og jobber med saken, for vi ønsker å lede og ha fokus på ledelse.

Noen gode råd:

Ta lederutdanning – ledelse er et eget fag og kunnskap om faget gir en trygghet i utøvelsen av faget.

Sørg for et godt samarbeid med TV og VO, de er ofte nøkkelpersoner til å få til endring.

Skap deg et nettverk av ledere, sammen er vi sterke. Er det få ledere der du jobber er ledergruppa til NSF et godt alternativ. Opplandsgruppa er den mest aktive i landet.

Velg din egen leder med omhu. Det er «tøft» å være leder og du må forvente å stå i krevende situasjoner og da er det alfa og omega å ha støtte i egen leder.

På min arbeidsplass er vi nå flere som har vært ledere over tid og vi undrer oss enkelte ganger på hvordan eller hvorfor vi holder ut? Svaret fikk jeg på Fagernes i januar av Tom Colbjørnsen. Han beskriver et energifelt mellom styring ovenfra og mobilisering nedenfra, som selv om det er krevende også gir positiv energi.

Noen visdomsord avslutningsvis:

- Ledelse er en skjønnskrevende virksomhet.
- Ledelse blir beskrevet som å være god på å forføre folk, du må skape hverdagsmagi, du går på scenen hver dag og presterer, noen dager får du applaus andre dager blir du buet av senen,
- Ledelse er ikke for pyser
- Ledelse er utfordrende og morsomt fortsatt lykke til. ■



NSF Hedmark og Oppland arrangerte lederkonferanse for medlemmer 23. mai på Hafjell. Her er noen smakebiter:

Tekst **Lillian Mistereggen**, faggrupeleder, Oppland



Rammevilkår – kontrollspenn, kompe

På konferansen fikk de 160 påmeldte fra de to fylkene høre aktuelle forelesninger fra foreleserne, før dagen ble avsluttet med en kafédialog der tema var hvordan NSF kunne bidra for å bedre aktuelle problemstillinger ledere daglig står i.

«Makt og myndighet»
– Rammevilkår for god ledelse

Nestleder i NSF
Solveig P.K. Bratseth:

Vi står foran store utfordringer i helsevesenet og det er lederne som går foran!

Disse utfordringene krever ledelseskraft: Kunnskap og kompetanse. Dette gir også innovasjon. *Hva vil fremtiden gi oss?* E-helse, teknologi og digitalisering er allerede aktuelle ting.

Fire av ti kommuner sliter med sykepleiermangel. Det vil om noen år være 30 000 for lite. *Hva kan vi gjøre for å møte dette?* Dagens arbeidsprosesser må endres. Vi må i fellesskap våge å stille krav. Pasienten skal være i fokus og det må være større mulighet for å lede.

Helsetjenesten har det største lederansvaret. Mer enn 1 av 10 i kommunen leder over 60 ansatte. Er kontrollspennet for stort? I tillegg har de ansvar for driften 24/7 og de står i et konstant krysspress mellom stramme budsjett. I tillegg har de

krav om forsvarlig pasientbehandling og oppfølging av dette. 75 prosent av sykepleierne føler at administrasjon spiser opp tiden og det er lite tid for nytenkning og langsiktig planlegging. Derfor er det viktig å få bedre rammevilkår for å kunne utøve god ledelse og for å kunne ha styring over ressursene. Tiltak for å fremme dette er blant annet støttefunksjoner og gode dokumentasjonsverktøy. Høyere andel heltidsansatte vil gi mindre kontrollspenn for den enkelte leder. Vi må få flere sykepleiere/spesialsykepleiere i kommunehelsetjenesten og vi må øke antall sykepleiere med reell innflytelse og myndighet. Man startet opp med lederopplæring for sykepleiere allerede i 1920 og per i dag har vi om lag 6000 sykepleiereledere.



LEDER: Helsevesenet står foran store utfordringer, og det er lederne som skal gå foran. Illustrasjon: Mostphotos/ Sissel Vetter

for god ledelse tanse, makt og myndighet

Sykepleietjenesten er den største personalfaktoren i helsetjenesten. Men stramme rammevilkår og manglende myndighets- og handlingsrom hindrer effektiv bruk av pleieressursene. Kvalitet i tjenesten bygges både nedenfra og ovenfra. Det er viktig å øke kompetansen i kommunene, og tjenestene våre bør drives kunnskapsbasert. Det blir stadig mer kompliserte behov hos pasientene i

kommunehelsetjenesten. Kompetanseløftet 2020 har midler som kan brukes til å øke kompetansen og det er viktig å etterspørre disse midlene. Det er blant annet satt av midler til videreutdanning i avansert klinisk sykepleie. I dag er det høyt forbruk av ufaglærte i helsetjenesten. Dette medvirker blant annet til høyt sykefravær grunnet høyt arbeidspress for de faglærte. 1. januar 2017 kom forskriften

om kvalitetsforbedring og ledelse. Denne og liknende forskrifter og krav kan brukes som brekkstang for å få økte ressurser.

80 prosent av de ansatte i sykehus er kvinner, men bare 40 prosen av lederne er kvinner. Det trengs flere sykepleiere i toppledelsen slik at vi er der beslutningene tas. Langsiktig påvirkning og god dokumentasjon gjør at vi kan få gjennomslag. Det er også viktig med godt samarbeid



«En kan ikke vinne
alene, men
sammen!»

Solveig P. K. Bratseth



på tvers av forbundene.

70 prosent av stillingene som lyses ut er deltidsstillinger. Men flere heltidsstillinger gir mindre kontrollspenn for lederne. Det er viktig å bevisstgjøre politikerne og andre styringsfora. Og det vil snart komme et spørreskjema som skal kartlegge lederes rammevilkår.

Hva gjør NSF for sykepleieledere? De gir tilbud om lederutdanninger og har også muligheter for å utvikle en verktøykasse for å hjelpe lederne. Det er viktig å stille og fremme krav. Finne arenaer og bygge allianser. NSF skal hjelpe til med å gi støtte og kraft. En kan ikke vinne alene, men sammen!

Oppdraget er gitt!
Politiske forventninger og krav til ledelse i helse- og omsorgstjenestene

Statssekretær
Lisbeth Normann:

Pasienten er den viktigste.

Hva vil vi med ledelse?

Innflytelse i ledelse gis av faglig autoritet. Legene har holdt på sin faglige autoritet sammen med ledelse, mens sykepleierne har valgt bort faget.

Det finnes mange typer ledelsesfilosofier og måter å lede på. Det er også mange viktige politiske og faglige føringer.

Målet er å skape en god helsetjeneste for dem vi møter daglig og i tillegg drive strategisk for å påvirke utviklingen av helsetjenesten. Sykepleiere har en særskilt posisjon for å forme helsetjenesten.

Primærhelsetjenesten møter i dag ikke pasientens behov. Men noen kommuner, blant annet Eidsberg, har utviklet primær-

helseteam der fastleger og hjemmesykepleien danner et team rundt pasienten.

Det må drives mer oppgaveglidning mellom faggruppene. Og det er viktig å ha riktige folk med riktig kompetanse på rett plass. Sjefsykepleieren må også tilbake på sykehusene!

Helsetjenesten endrer seg stadig. Nå skjer behandlingen ofte på vei til sykehuset. Pasienten etterspør målrettet og bred kompetanse. Det trengs ikke spisskompetanse da de fleste har mer enn én diagnose. Kommunene har ikke bare eldreomsorg. Det er en økning i pasienter under 67 år.

I tillegg til primærhelseteamene trengs det også oppfølgingsteam for å følge opp de mest kompliserte pasientene. Det trengs også pasientansvarlige sykepleiere for å koordinere tjenestene til den enkelte pasient. Kontinuitetsbrudd er den største trusselen for pasientsikkerhet.

Hvordan rekruttere sykepleiere til kommunen? Man kan rådføre seg med kommuner som har fått det til, og lære av dem. Og hvilken type spesialutdanning er det behov for? Ofte ser en at det ikke er penger som avgjør om en lykkes.

Det er satt av 1,2 milliarder kroner til kompetansebygging gjennom Kompetanseløftet 2020.

Viktig:

- Skape pasientens helsetjeneste.
- Løse behovet for kvalifisert arbeidskraft.
- Jobbe mer effektivt og på andre måter.
- Jobbe kunnskapsbasert.
- Implementere, og ta i bruk og utvikle teknologiske løsninger.
- Prioritere, samhandle, beslutte, handle, evaluere, forske og lede bedre enn i dag.

Løsninger:

- Helhetlige, nære og koordinerte tjenester
- Samlokalisering
- Team
- Vær aktiv! Ta ansvar!

Mellom visjoner og virkelighet – muligheter og krav til ledelse sett fra arbeidsgiversiden i sykehus

Divisjonsdirektør SIHF
Gjøvik Kari Mette Vika:

En viktig faktor for ledelse er: Hvilken organisasjon skal du lede?

Sykehuset Innlandet skal gi gode, likeverdige helsetjenester til alle som trenger det, når de trenger det. Gode visjoner og intensjoner er enkle å formulere, men vanskene oppstår når de skal konkretiseres og settes ut i praksis.

Det blir ofte for mye fokus på kontroll og for lite på tillit. Kontrollspennet er for stort, og dette gjelder ikke bare antall ansatte, men også antall oppgaver. Det blir for mye administrasjon og for lite ledelse.

Viktig:

- Ledelse er å nå mål gjennom andres arbeidsinnsats, samtidig som de skal trives med det.
- Ledelse stiller store krav til kommunikasjon – motivere, involvere og sikre.
- Ledelse i sykehus er å legge til rette for god pasientbehandling, utdanning, forskning og opplæring.
- Ledelse er å ha ansvar for økonomi, fag og personell. Disse er gjensidig avhengig av hverandre.

«God sykefraværsoppfølging er viktig.» Sverre Rudjord

Hvordan kan vi omsette visjoner i konkrete handlinger?

En må utvikle en felles kultur i hele organisasjonen. Ha felles verdier og definere hva disse betyr for den enkelte avdeling. Leder må også være en god rollemodell, både oppover og nedover.

Lederen må ivareta enhetens/avdelingens behov, men også ivareta helheten. Alle må jobbe etter de samme målene. I et lederteam er forskjellighet en styrke. Alle bidrar med sin unike kompetanse og erfaring. Det er mange oppgaver som er gjensidig avhengig av hverandre. Det er viktig å være løsningsorientert. Det tar to år før en organisasjon har «satt seg» når man endrer noe.

Du trenger ikke være dårlig for å forbedre deg!

Alle må bidra for å utvikle lederskapet. Også dem som blir ledet!

Det er viktig å ha et større fokus på prioriteringer!

Mellom visjoner og virkelighet – muligheter og krav til ledelse sett fra arbeidsgiversiden i kommunesektoren



Kommunalsjef i helse og omsorg, Ringsaker kommune Sverre Rudjord:

Hovedstrategi: Forebygging og mestring. Noen samfunnsendringer: Vi kjenner eldrebølgen, men det kommer også en yngrebølge. Det blir færre yrkesaktive per pensjonist. Det er et krav om likeverdige tjenester og tjenestekvalitet. Forventnin-

gene er høye, og ofte er disse skapt av media.

Flere skal bo hjemme livet ut. Dette krever ulike boligløsninger. Den spesialiserte hjelpen skal gis på institusjon. Det er derfor viktig med tilrettelagt velferdsteknologi og e-helse. Det må også være en dør inn.

De frivillige er en stor ressurs. Derfor må man ha et godt samarbeid med disse. 25 prosent av det vi gjør kan gjøres av frivillige, men det er viktig at de føler seg velkommen.

Disse endringene medfører en komplekse lederutfordring – hvordan finne handlingsrommet? Det er viktig å bruke kreftene på det du kan gjøre noe med.

Hvordan få til endringsprosesser?

Det er viktig å ha en god dialog med brukere, pårørende og ansatte. Tidlig involvering av og kontinuerlig informasjon til brukere og ansatte er avgjørende. Ledelsen må være tydelig og synlig. Og kompetansen må oppdateres med tanke på nye behov.

God sykefraværsoppfølging er viktig. Etter tre dagers fravær legges det en plan for utnyttelse av restarbeidsevnen.

God kvalitet og ledelsesutøvelse er mer enn økonomi. Det er også internkontroll.

Krav til ledelse og kvalitet i helse- og omsorgstjenestene. Hva innebærer ny forskrift for deg som leder?



Representant fra fylkeslegen i Oppland, seniorrådgiver Tony Heyerdahl:

Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helsetjenesten.

Hvem har ansvar: § 3

Omfang og dokumentasjon: § 5

Demings sirkel: § 4 – §6 (planlegge) – §7 (gjennomføre) – §8 evaluere – §9 korrigere.

Hvorfor tenke systemrettet?

Tilsynet må rettes mot de i virksomheten som har ansvar for og myndighet til å skaffe maktmidler og ressurser til å rette opp.

Alle tilsynssaker (funn og konklusjoner) legges ut på helsetilsynet.no

Hvordan plassere ansvar?

Offentlighetsprinsippet går veldig langt. Media har innsyn i postjournaler rundt om og kan be om uttalelse.

Etter et tilsyn gir Fylkesmannen tilbakemelding på hva som må rettes opp i, for eksempel endre rutiner. I enkelte tilfeller gis det økonomisk straff.

Settes pasientsikkerhet reelt i fokus?

Hva med rusproblematikk? Har vi rutiner på å etterspørre dette? Det er viktig å orientere arbeidsgiver hvis en går på vanedannende legemidler foreskrevet av lege. Det skal være minimum 8 timer mellom inntak av alkohol eller rusmidler og jobb. Misbruksproblematikk bør eventuelt tas opp slik at arbeidet kan tilrettelegges. Man kan også få hjelp til avrusning. Rusmisbruk medfører konsekvenser for pasientsikkerhet, helsepersonell og virksomheten.

Kan sjefen gjøre en forskjell? Ja, hvis vedkommende er dedikert, bevisst, systematisk, nysgjerrig, målrettet, evaluerende, kunnskapsbevisst, lærende og tett på egen virksomhet – hver dag! ■

«Innflytelse i ledelse gis av faglig autoritet.»

Lisbeth Normann



Medarbeidersamtaler for fremtiden

Frøydis Perny Vasset har skrevet bok om medarbeidersamtaler. I boken videreutvikler hun den tradisjonell medarbeidersamtale til en samtale som er tilpasset den enkelte medarbeider.

Tekst **Siri Myklebust**, master i samfunnsplanlegging og dr gr (PhD) i ledelse

Vasset arbeider som førsteamanuensis ved sykepleierutdanningen og master i avansert klinisk sykepleie fra NTNU i Ålesund. Hun har publisert flere artikler om medarbeidersamtalen. Hennes doktorgradsavhandling i ledelse fra 2012 fokuserte særlig på medarbeidersamtalen i kommunehelsetjenesten.

– Hva var det som gjorde at du valgte å fokusere på dette temaet i doktoravhandlingen din og nå i en fagbok?

– Det er gjort flere masteroppgaver på temaet, men det er så langt jeg kjenner til, ingen andre som har skrevet om dette på doktorgradsnivå. Jeg har erfaring som leder, og har både reflektert over innhold og gjennomføring av medarbeidersamtaler og gjennom mange år skrevet og samlet stoff, og ønsket å gå videre med en del spørsmål jeg hadde rundt dette emnet, sier Frøydis Perny Vasset.

Ulike modeller

Vasset innleder med å skrive om en fremtidsrettet medarbeidersamtale, før hun litt senere i boken trekker de historiske linjene. Det har jo vært mange ulike modeller, siden starten i 1970 årene.

– Du skriver at medarbeidersamtalen vil ha en plass i fremtidens helsetjeneste også, men at vi må åpne for ulike modeller, og at medarbeideren også må gis mulighet til å ha de samme forutsetningene for å delta aktivt og ansvarlig i samtalen, det vil si at vi bruker medarbeidersamtalen som et verktøy til «medarbeiderskap», hvis jeg forstår deg rett?

– Ja, ledere må kanskje ikke være så bundet av faste skjemaer og at det er lederen som skal ha ansvar for gjennomføringen og innholdet. Leder og medarbeidere kan utarbeide skjema

«Gruppesamtaler kan være en god erstatning for den tradisjonelle individuelle samtalen.»

i fellesskap, slik at alle får et eierforhold, det er ikke lederens ansvar alene. Det viser seg at for eksempel gruppesamtaler kan være en god

erstatning for den tradisjonelle individuelle samtalen. I undersøkelsen min opplevde helsearbeiderne som hadde medarbeidersamtale i gruppe, mer faglig læring. De som hadde samtaler i grupper deltok mer og var mer aktiv i samtaler enn de som hadde individuelle samtaler, og de fikk også mer ut av samtalen, sier Vasset.

– Du er opptatt av differensiering av samtalen, læringseffekt og oppfølging?

– Det er ikke kun gjennomføring av samtalen som teller, det er interessant å se at medarbeidersamtalen kan gi en faglig læringseffekt, og at en oppfølgingssamtale vil gi lederen mulighet til å evaluere dette. Det er viktig å legge til at en årlig medarbeidersamtale må suppleres med personlige, individuelle tilbakemeldinger i det daglige arbeidet, og at konfliktfylte, vanskelige temaer ikke egner seg i gruppesamtaler, men tas etter hvert som de oppstår. Det kan også være gruppe- eller individuelle samtaler etter ønske. Det er viktig å gjennomføre gruppesamtaler med god forberedelse, for eksempel når det gjelder sammensetning av gruppen og informasjon i forkant. Det



FORFATTER: Frøydis Perny Vasset er forfatter av boken Medarbeidersamtalen. Foto: Kyrre Hegg/Olav Kvernes, Idébanken

«Fokus bør heller være; hvordan oppnår vi best resultat og utvikling.»



NY BOK: Boken Medarbeidersamtalen kan gi ideer til nye måter å gjennomføre medarbeidersamtaler på. Foto: Fagbokforlaget

kan være et nyttig tips å involvere tillitsvalgt og verneombud i dette. Oppfølgingssamtale er lite brukt, men som regel gjør man noen avtaler i en medarbeidersamtale, og det kan være viktig for lederen å få vurdert egen oppfatninger og få tilbakemelding på det som ble bestemt, og en skriftlig eller muntlig samtale kan gjennomføres noen uker etter medarbeidersamtalen.

Tilpassede skjema

Boken avsluttes med konkrete forslag; ulike skjemaer til ulike former for medarbeidersamtaler. For undertegnede ble det en aha- opplevelse å lese følgende: «de enkleste, billigste

og best tilpassede skjemaene lager medarbeiderne selv». Selv om mange helseledere arbeider i store organisasjoner der det er fastlagte rammer og skjemaer for medarbeidersamtaler, er det en nyttig påminnelse om at innholdet i samtalen må være tilpasset den enkelte enhets behov, enten det er et team i hjemmesykepleien eller en post på sykehuset.

–Til slutt, hva bør vi som ledere primært tenke på når det gjelder planlegging, gjennomføring og oppfølging av medarbeidersamtaler?

– Ledere bør være bevisst på mulighetene som ligger i differensiering, og å ha fokus på læringsutbytte. Det er vanlig å tenke at en lik gjennom-

føring, standardisering av medarbeidersamtale er det som er «rettferdig», men det er ikke sikkert at det er riktig. Fokus bør heller være; hvordan oppnår vi best resultat og utvikling, læringsutbytte for den enkelte medarbeider? Differensiering kan også innebære at medarbeidere med ulik kompetanse og fagbakgrunn, bør ha ulik form for medarbeidersamtale. I undersøkelsen min hadde hjelpepleiere et annet utbytte av medarbeidersamtalen enn sykepleierne. Å innkalle til medarbeidersamtale skal ikke være synonymt med å ta opp uheldig praksis, men tvert imot være en arena for positiv utvikling og læring, sier Vasset. ■



Sykepleie må synliggjøres

– Vi må få synliggjort sykepleie i finansieringssystemet både i kommunen og spesialisthelsetjenesten. Vi er så langt definert som en utgiftspost. Dette må endres for at vi skal verdsettes, sier Mette Mikkelsen.

Tekst **Jan Erik Nilsen**, styremedlem NSFLSL



Mette Mikkelsen

Hva: Fylkesleder NSF Hordaland

Alder: 58 år.

Utdanning: Sykepleier med spesialisert utdanning operasjon og utdanning innen ledelse.

Mette Mikkelsen er fylkesleder i NSF Hordaland. Vi spør henne hva som er hennes satsingsområder i tiden fremover.

– I 2017 har vi fokus på de seks kampene på alle nivå i organisasjonen. I tillegg har vi fokus på sykepleieløftet og økt fokus på lederne. Vi jobber med å få etablert en lokal faggruppe for lederne og ledernettverk i vårt fylke. Medlemsarbeid jobbes det aktivt med og tett oppfølging av våre tillitsvalgte – dette inkluderer deltakelse på medlemsmøter.

– *Hva tenker du om ledelse i sykepleie?*

– Jeg tenker vi må jobbe for å synliggjøre sykepleie i finansieringssystemet både i kommunen og spesialisthelsetjenesten. Dette gjelder både når det er snakk om fremtidens spesialiserte sykepleier, men også at det er rom for grunnleggende sykepleie i finansiering av tjenester. Det handler om bredden av finansielle virkemidler som brukes for å styre og utvikle helse- og omsorgstjenesten. Finan-

sieringssystemene må også favne sykepleiernes bidrag i tjenesten. Vi er så langt definert som en utgiftspost. Dette må endres for at vi skal verdsettes.

– *Andre ting som ønskes fremhevet?*

– Utvidelse av tjenestetilbudet til kronikere, barn, unge og eldre fordrer at kommunene tenker proaktivt

«Helsetjenesten trenger et kompetanseløft.»

i forhold til hvilken kompetanse de må få på plass. Helsetjenesten trenger et kompetanseløft. Vi må ha oversikt over behovet nå og fremover. Det er også viktig at vi deltar aktivt både i teknologidebatten og i diskusjoner om ansvars- og oppgavefordeling. God og kompetent ledelse er avgjørende for å komme i mål med de store endringene

vi står overfor. Her tenker jeg på solid faglig forankring og kompetanse i å lede endringsprosesser. Gode rammebetingelser for sykepleieledere er en avgjørende faktor, for å kunne yte gode helsetjenester til befolkningen. Etablering av nye roller krever bedre ressursmessige og organisatoriske rammebetingelser for at sykepleielederne skal kunne ta den plassen.

Noe som er spesielt viktig for meg i arbeidet med ledelse i Hordaland er å få etablert en lokal faggruppe og ledernettverk i fylket i løpet av dette året. I 2017 arrangerer vi to lederkonferanser. En 9. mai sammen med Rogaland i Haugesund, og egen i Hordaland 26. september. Jeg tror vi må jobbe tettere sammen fremover.

– *Er du medlem av faggruppen for ledere?*

– Ja det har jeg vært noen år, og helt bevisst oppsøkt arenaer og arrangementer i regi av sentral faggruppe for ledere, for å komme tettere på lederne og prøve å etablere faste møtepunkter. ■


FAKTA

Hvem: Hege Therese Ruud Karlsen

Tittel og arbeidssted: Seksjonsleder ved Allmennelegevakten i Oslo

Alder: 43 år

Aktuell fordi: Hun er energisk, initiativrik og har bred lederkompetanse. Det stilles store krav til ledelse både i forhold til pasienter, men og personalivaretagelse og kompetanse på allmennelegevakten da det spenner så vidt.



1 **Har du en ledelsesfilosofi som rettesnor?**
Som leder må du bry deg om folk, vise tillit og ha en klar retning for hvor du ønsker å lede.

2 **Hvorfor og hva er viktig med dette?**
Jeg er leder i en kunnskapsbedrift hvor vi har alt fra nyutdannede sykepleiere til sykepleiere med lang erfaring. Oslo Allmennelegevakt er en «stor» institusjon som i tillegg til å være en allmennelegevakt, tar imot pasienter som har vært utsatt for vold og overgrep og pasienter med ulike rusproblematikk. Det er i tillegg en egen observasjonspost, hvor uavklarte pasienter kan ligge inntil et døgn. Vi drifter også en legevaktsentral, som betjener opptil 20 000 pasienter per måned. For å betjene alle funksjoner er det behov for sykepleiere med ulike kompetanser. Det gjelder å følge opp hver enkelt ansatt med individuell utvikling.

Ledernærhet er viktig for å ha mulighet til å bli kjent med hver enkelt ansatt. Å la de ansatte vokse ved å gi de stimulerende arbeidsoppgaver som bidrar til personlig og faglig utvikling, bidrar til «vinn-vinn» for både pasienter og ansatte.

3 **Har du selv et forbilde innen ledelse?**
Ingen spesielle forbilder.

4 **Hva er det morsomste ved å være leder?**
Å få til resultater ved å jobbe sammen med

«Som leder må du bry deg om folk, vise tillit og ha en klar retning for hvor du ønsker å lede.»

andre. Tenke og jobbe innovativt. Tilrettelegge for kommunikasjon og samspill med ansatte om å finne de beste løsninger. Å se at ansatte trives med arbeidsoppgavene, at arbeidsmiljøet er godt hvor trivsel, inkludering og samhold er viktig. Da er det morsomt å være leder.

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

Det handler hele tiden om å takle kompleksitet, holde orden og ha fokus på økonomisk og lønnsom «produksjon», og sørge for at pasientsikkerheten ivaretas. Som leder er jeg forpliktet til at ansatte har den rette opplæring til de funksjonene som skal betjenes. Samtidig er det viktig at ansatte har tillit til dem som er ledere, og at de opplever at det er et trygt og godt arbeidsmiljø.



Bli med i Landsgruppen for sykepleieledere

Landsgruppen for sykepleieledere er en møteplass for fag- og kunnskapsutvikling. Vårt arbeid er viktig for fagets identitet, og bidrar til anvendelse og formidling av forskning og erfaring.

Tekst **Elinor Grøthe**, Kasserer i NSF LSL

Medlemmene utgjør et nettverk av kompetanse, både innad i faggruppen og på tvers av NSF's fagområder. Ved delaktighet i faggruppen kan vi sammen bli sterkere og kjempe for blant annet ledes rammevilkår.

Norsk sykepleierforbunds landsgruppe av sykepleieledere (LSL) er en landsomfattende faggruppe som er en pådriver for å bedre sykepleieledernes situasjon og har pr. i dag 832 medlemmer og seks lokale faggrupper;

- NSF LSL Møre og Romsdal
- NSF LSL Oppland
- NSF LSL Rogaland
- NSF LSL Telemark
- NSF LSL Vest –Agder
- NSF LSL Vestfold

På landsbasis har NSF over 6000 ledermedlemmer. Rekruttering til faggruppen er viktig for at vi sammen kan fokusere på ledelse. Ved å opprette flere lokale faggrupper i flere fylker vil vi kunne bidra til økt medlemsmasse og lokalt engasjement.

Helsetjenesten har i de siste årene vært påvirket av utallige reformer, omorganisering, nye ledelses- og

finansieringsformer. Lederstrukturen for sykepleiere har stadig vært i endring og titlene har blitt profesjonsnøytrale. Profesjonsnøytrale lederstillinger påvirker leders lønns- og arbeidsvilkår.

NSF satser på ledere

NSF's strategiplan frem til 2020 har en bred satsing på ledere og leders rammevilkår for å utøve god ledelse av sykepleietjenesten: «Sykepleiefaglig kompetanse hos ledere er avgjø-

«Medlemmene utgjør et nettverk av kompetanse.»

rende for å sikre god kvalitet i alle deler av helse- og omsorgssektoren. God kvalitet, pasientsikkerhet, aktiv brukermedvirkning og tilgjengelighet forutsetter en kompetent, tydelig, rett bemannet og godt koordinert sykepleietjeneste. Dette dreier seg både

om ledelse av eget fag og kvalitet i tjenestene.

Det er ikke ubetydelig hvor mange en leder må forholde seg til. God ledelse handler om arbeidsvilkår, kvalitet i tjenestene og utvikling av fag. Dette må henge sammen. NSF skal jobbe aktivt fremover med ledelse i hele helsetjenesten, gjennom ledernetverk, krav til myndighetene og ledelsessamlinger.»

Bli medlem

Har du lyst til å bidra til dette kan du melde deg inn i vår faggruppe ved å sende SMS til 02409 eller logg deg inn på medlemssidene og melde deg inn i faggruppen for sykepleieledere. Medlemskontingent er 400 kroner i året. Vi i styret er behjelpelige med å opprette nye lokale faggrupper. Ta kontakt.

Som medlem vil du blant annet få tilbud om billigere konferanser, kan søke om reisestipend og utdanningsstipend, du får fagtidsskriftet og får mulighet til å være med å påvirke din lederhverdag gjennom høringer, lokal engasjement, oppstart av lokal faggruppe mm. ■





FAKTA

Mål for faggruppen:

- Skape møteplass for fag- og kunnskapsutvikling
- Bidra til utvikling av faglig identitet og tilhørighet
- Bidra til utvikling, anvendelse og formidling av forsknings- og erfaringsbasert kunnskap
- Bidra til samarbeid og utvikling av kompetansenettverk på tvers av faggruppetilhørighet
- Bidra til å utvikle strategier, systematisk arbeid og kompetanse innen NSF's fag- og helsepolitiske prioriteringer
- Bidra til å fremme NSF's overordnede formål, prinsipper og prioriteringer, med særlig fokus på fag, utdanning og helsepolitikk

Oppstart lokal faggruppe i det fylket du bor:

- Lokale faggrupper er organisert under den sentrale faggruppen og ikke fylkeskontorene
- Ta kontakt med Elinor Grøthe, som vil bistå i oppstartsprosessen av lokal faggruppe:

egro@vestreviken.no,
mobiltlf. 99243266





SISTE REIS: Sykepleiere var med da amerikabåten seilte sin siste tur. Bildet er fra 21. desember 1963, og i bladet Aktuell sin bildetekst fra den gang står det: Full stopp for havets grand old lady. Amerikabåten «Stavangerfjord» på sin siste reise som gikk fra New York - Kristiansand - København - Oslo. Båten skal senere seiles til Hong Kong for opphugging. Sykepleierne gir pasientene god forpleining på skipets sykehus.

En temautgivelse om de vanskelige valgene ved livets slutt

#Når er det nok?

«Med teknologiens muligheter til å forlenge livet kom også ansvaret for døden. Teknologiens muligheter har derved gjort det som tidligere var skjebne og sjanse til vårt valg og vårt ansvar. Spørsmålet er om vi er godt rustet til å ta slike valg og til å bære ansvaret. Har vi blitt teknologiske kjemper og etiske dverger?»

Bjørn Hofmann, professor i medisinsk etikk

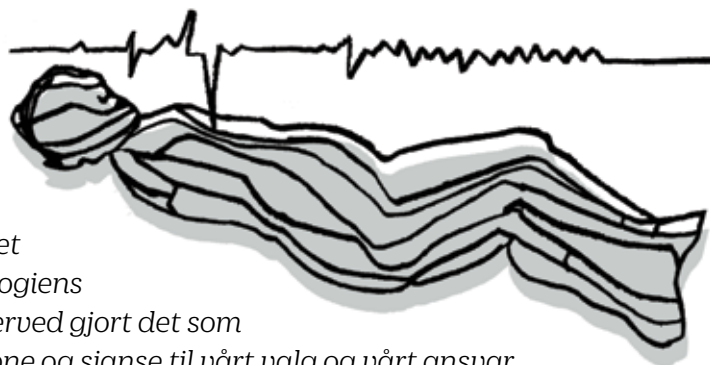
Med intervjuer, kommentarer og essays av blant annet Bjørn Hofmann, Astrid Rønsen, Marie Aakre, Ken Murray, Frederik Emil Juul, Georg Bollig og Per og Finn Nortvedt.

Den kan **bestilles på sykepleien.no/bokasin**

De første 200 som bestiller får den gratis.

Deretter koster den kr 99,- + porto kr 39,-

Sykepleien





Fikk overveldende respons

Å få delta på International Council of Nurses-konferanse i Barcelona med eget materiale var fantastisk gøy, og vi fikk overveldende respons på prosjektet vi presenterte der.

Tekst **Ida rødsten Klemetrud**, avdelingsleder Nittedal, **Helle Lofstad Knutsen**, avdelingsleder Torstادتunet omsorgsbolig, Asker kommune og **Vera Zecevic**, avdelingsleder Nesodden kommune

Vi er tre mellomledere/avdelingsledere fra kommunene Nittedal, Nesodden og Asker som har deltatt på Leadership for changes programmet i regi av ICN og NSF i 2016/17. I forbindelse med dette kompetanseprogrammet måtte alle deltakerne arbeide med prosjekt. Vi tre har arbeidet i fellesskap om et prosjekt: «Strategies to improve job-satisfaction among Norwegian nurses in community health services». Vi opplever at i alle kommunene har man utfordringer med å rekruttere og beholde sykepleiere. Fremover er vi helt avhengig av å ha stolte, modige og tydelige sykepleiere i kommunene da mange spennende og utfordrende oppgaver blir delegert fra spesialist til primærhelsetjenesten

Hvordan arbeidet vi

Det ble først i prosjektet laget en spørreundersøkelse i alle tre kommunene som sykepleierne besvarte og vi så veldig like resultater. Å ha et godt faglig miljø er vesentlig. Videre utfordret vi til idédugnad på hva vil det si å ha et godt faglig miljø. Faktorer som var helt tydelig her var lederskap, sykepleiefaget, kollegaer og nettverk.

Prosjektet vårt ble validert til å delta på posterstand på den Internasjonale kongressen i Barcelona som ble avviklet i perioden 27.mai - 1. juni i år. Der hadde vi fått laget en poster, med bistand fra NSF, hvor vi utfordret deltagerne på kongressen til å gi tilbakemelding på hva de selv mente i forhold til problemstillingen.

Vi delte ut flyers med mer informasjon om de ulike punktene. Deltagere fikk også muligheten til å stemme på de fire områdene. Svarene vi fikk var at 97 mente lederskap er viktig, 82 mente sykepleiefaget, 57 på kollegaer og 39 på nettverk. Det var lov å stemme på flere av punktene, men mange mente lederskapet var avgjørende for de andre punktene.

Videre arbeid innen feltet

Å få delta på kongressen med eget materiale var fantastisk gøy, og vi fikk overveldende respons. Rekruttering og ikke minst å beholde gode sykepleiere i kommunehelsetjenesten er et kjent problem i

flere land, og vi hadde mange spennende samtaler om temaet med folk fra hele verden. Prosjektet lever videre i kommunehelsetjenesten, og vi ønsker oss et nettverk som kan dele utfordringer og resultater som omhandler temaet.

Vi har opprettet en facebookgruppe t: LFC Project-recrute And Retain Nurses. Vi håper mange vil gå inn og like siden, og kanskje dele erfaringer med oss.

Vi vil takke NSF for muligheten til å delta på Leadership for change, dette har vært kjempegøy. Erfaringen har gjort oss sulten på mer og man skal ikke se bort ifra at vi sikter oss til ICN konferansen i Singapore 2019! ■

«Å ha et godt faglig miljø er vesentlig.»



PÅ KONFERANSE: Sykepleierne presenterte prosjektarbeidet sitt på en poster i Barcelona. Fra venstre: Vera Zecevic, professor Kris Queragci, Ida Rødsten Klemetrud og Helle Lofstad Knutsen. Foto: Rene Jensen



Aktuelle bøker

Tekst **Johan Alvik**
Omslagsfoto **Forlagene**

BOKOMTALE

HR-boka

HR-boka gir en bred og grundig innføring i de oppgavene en HR-avdeling jobber med. HR-arbeid innbefatter både operative og strategiske oppgaver. HR-boka tar for seg bredden av det en HR-medarbeider vil kunne få ansvar for, og kan derfor brukes både som lærebok og som håndbok. Boka formidler kunnskap som studenter, HR-medarbeidere, personalledere og tillitsvalgte vil ha nytte og glede av.

Forfatterne har lang erfaring fra HR-arbeid i norsk arbeidsliv, og har stor innsikt i HR som fag og hvordan HR kan underbygge verdiskapingen i organisasjonen, ifølge forlagets bokomtale..

Forfatter: Åshild Egerdal, Gyldendal



BOKOMTALE

Fra mål til mening

Boken er myntet på alle hjelpere, først og fremst de profesjonelle hjelperne i helse- og sosialomsorgen og eldreomsorgen, og deres ledere på alle nivåer. I forlagets omtale av boken står blant annet følgende: Profesjonelle hjelpere har gjerne en indre drivkraft, en energi, som utløses i møtet med dem som ber om hjelp, men denne er vanskelig å måle – og også å se for utenforstående. En leders viktigste oppgave er derfor å frigjøre og forvalte denne energien på en best mulig måte.

Forfatter: Dag Gjerløw Aasland, Gyldendal



BOKOMTALE

Konflikthåndtering for ledere

Konflikthåndtering for ledere viser hvordan ledere kan bruke kommunikasjon som virkemiddel for å forebygge, avverge og løse konflikter. Boken bygger på en grunnidé om at ledere har ansvar for at virksomheter når styringsmål gjennom samhandling, teamarbeid og motiverte medarbeidere. Dermed blir konflikthåndtering avgjørende for godt lederskap. Boken tydeliggjør hvordan konflikter er forankret i mellommenneskelige relasjoner, og viser hvordan kunnskap om ulike konflikttyper kan gi ledere forutsetninger for å håndtere medarbeiderkonflikter tidlig, ifølge forlagets bokomtale.

Forfatter: Halvor Nordby, Gyldendal

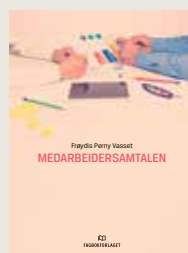


BOKOMTALE

Medarbeider-samtalen

Medarbeidersamtalen er inspirert av forfatterens forskning og doktoravhandling, blant annet på medarbeidersamtaler i kommunehelsetjenesten. I boken videreutvikler forfatteren en tradisjonell medarbeidersamtale til en samtale man kan bruke i fremtiden. Denne samtalen inngår ikke i et fastlåst og strengt samtaleregime, men er tilpasset den enkelte medarbeider og dennes virksomhet, samt måten virksomheten er organisert på og tiden vi lever i. Du kan lese et intervju med forfatteren Frøydis Perny Vasset i denne utgaven av Ledelse.

Forfatter: Frøydis Perny Vasset, Fagbokforlaget



Oppdag Sykepleiens digitale verden

Desktop

Du kan besøke Sykepleiens nettsider via din datamaskin. Gå inn på www.sykepleien.no

Nettsidene gir deg løpende nyhetsformidling, debatt-, fag- og forskningsartikler og et fullstendig arkiv. Her finner du også vår stillingsportal SykepleienJobb, med relevante stillinger over hele landet.



Mobil

Ønsker du å lese Sykepleien når du er på farta

er mobilutgaven et perfekt alternativ. Adressen er den samme - www.sykepleien.no, og innholdet er tilpasset mindre skjermer. Her kan du holde deg oppdatert hvor enn du befinner deg!

Det kan være lurt å bokmerke nettstedet www.sykepleien.no. På denne måten dukker det opp et ikon på hjemskjermen, slik at du slipper å skrive nettadressen hver gang. Dette gjør du enkelt i mobilens nettleser.



Facebook

Er du på Facebook? Det er vi også!

Ved å like oss på Facebook kan du holde deg faglig oppdatert om hva som skjer. Vi legger løpende ut poster og linker til relevante artikler. På denne måten får du faglig informasjon, og kan diskutere viktige temaer med andre sykepleiere.

Tast inn «Sykepleien» i søkefeltet når du er på Facebook, og du kommer automatisk til vår Facebook-side. Klikk på «Like»-knappen for å følge med på våre oppdateringer.

Følg Sykepleien Forskning om du er interessert i nyheter innen forskning for sykepleiere. www.facebook.com/SykepleienForskning



Instagram

Her kan du legge ut bilder og se hva andre legger ut. Tagger du det med **#yrkesykepleier** kan du også få bildet ditt i bladet.



Sykepleien

