



# Ledelse

NR. 2-2013 • ÅRGANG 1

NSF'S FAGGRUPPE FOR LEDERE



**TEMA** | I takt  
med tiden?

**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. Aasarmo, Gitte Korvann, Mette R. Dønåsen, Bodil Hansen 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

Nina Hauge  
nina.hauge@sykepleien.no

Sissel Hagen Vetter  
sissel.vetter@sykepleien.no

Monica Hilsen  
monica.hilsen@sykepleien.no

**TRYKK** Color Print A/S

**FORSIDEFOTO** Colourbox

**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 tre nummer, og vil komme ut med tre nummer i 2014.

**NESTE UTGAVE** 10. april 2014



**8 ARBEIDSPANLEGGING:** Hva skjer for å møte endrede krav til økt fleksibilitet?



**18 FEIRER:** Lokalgruppa i Oppland har gjort suksess med Fagernesseminaret.

# Innhold

NR. 2-2013 • ÅRGANG 1



## «Livstilssykdommer er vår tids store utfordring»

Jonas Gahr Støre, side 26

4	Kontaktinformasjon
5	LEDER: Anne Moi Bø
6	Smånytt
8	TEMA: Arbeidsplanlegging som lederverktøy
14	Trygg Kirurgi
16	Aktuelle bøker
18	Lokalgruppa i Oppland 25 år
20	5 kjappe
21	Ni ledere på Nasjonal lederkonferanse
22	OM LEDELSE: Dette gjøres i fylkene
24	Konferanser
26	LEDERPORTRETT: Jonas Gahr Støre
29	Gravid og i jobb
30	Kommentar av NSF's forbundsleder
33	Fra leserne
36	NABOEN: Vårdforbundet

**30** **TILBUD:** Forbundslederen om satsingen på sykepleieleidere.



# Styret i NSFLSL 2013 – 2015

## Leder:

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

## Nestleder, bookingsvarlig webansvarlig, facebookansvarlig:

Line Daastøl  
Mobil: 95 72 12 86  
E-post: line.daastol@kvinesdal.kommune.no  
Stilling: Enhetsleder  
Kvinesdal kommune, Kvinesdal bo  
og rehabilitering,  
Vest-Agder

## Kontaktperson for lokale faggrupper:

Elinor Grøthe  
Mobil: 99 24 32 66  
E-post: egro@vestreviken.no/  
elinorgro@gmail.com  
Stilling: Kvalitetsskonsulent, Vestre Viken  
HF-Klinikk for psykisk helse og rus, Ringerike DPS  
Hønefoss,  
Buskerud

## Sekretær:

Lisbeth V. Aasarmoen  
Mobil: 91 70 01 02  
E-post: lisbeth.aasarmoen@helse-bergen.no/  
lisbeth.aasarmoen@gmail.com  
Stilling: Seksjonsleder for Hode-hals-seksjonen, Kir.  
Serviceklinikk, Helse Bergen HF–  
Haukeland universitetssykehus,  
Hordaland

## Konferanseansvarlig, koordinator for utstillere og annonsører:

Gitte Korvann  
Mobil: 95 17 47 57  
E-post: gitte.korvann@gran.kommune.no  
Stilling: Helse- og omsorgsleder  
Gran kommune,  
Oppland

## Kontaktperson for tidsskriftet «Ledelse»:

Mette R. Dønåsen  
Mobil: 90 07 59 31  
E-post: metter.donasen@lhl-helse.no  
Stilling: Avdelingsjef for sykepleie og helsefag,  
Glitreklinnen LHL,  
Akershus

## 1.varamedlem, konferanseansvarlig:

(Møter fast)  
Wenke Straumsnes  
Mobil: 45 87 86 53  
E-post: wenke@koa-as.no  
Stilling: Daglig leder, KOA Midt Troms AS,  
Troms

## 2.varamedlem:

Bodil Hansen  
Mobil: 41 55 24 20  
E-post: bodil.hansen@sorreisa.kommune.no  
Stilling: Enhetsleder for sykehjem, hjemme-  
tjenesten, legetjeneste og fysioterapi  
Sørreisa kommune,  
Troms

Vi oppfordrer alle sykepleieledere om å bli med i faggruppa. På den måten blir vi sterkere i NSF og du får tilbud du ellers ikke ville fått. Send epost til: [anne.moi.bo@gmail.com](mailto:anne.moi.bo@gmail.com)



## 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



## Tydelig retning for ledelse i NSF

**I skrivende stund** ser vi at dagene blir færre fram mot jul, og at gradestokken kryper sakte men sikkert nedover. Ikke minst ser vi at avvikling av julehøytiden på hver enkelt arbeidsplass nærmer seg med alt det det fører med seg av ledelse og administrering.

**På GFI Kirkenes** fikk jeg, sammen med et nyvalgt styre i NSFLSL, fornyet tillit til å lede NSFLSL i to nye år. Vi takker for tilliten, og håper at det skal bli to spennende år med ledelse og ledere i NSF som fokus.

**NSFLSL gleder seg** i disse dager over at et nytt produkt, «NSFs plattform for ledelse», ser dagens lys. Lenge trodde NSFLSL at det var «Strategi for ledelse» som var under utarbeidelse, og som vi over tid har fulgt i prosessen, men i sluttfasen av arbeidet viser det seg at det endelige produkt har blitt til «Plattform for ledelse». Denne plattformen skal erstatte NSF's tidligere ledelsesstrategi, og skal formidle NSF's politikk overfor myndigheter, arbeidsgivere, samarbeidspartnere og media. Når nå prosessen med utarbeidelse av «Plattform for ledelse» er avsluttet, er det naturlig å se framover. Det må planlegges strategiske tiltak som vil sette NSF i stand til å bli et attraktivt forbund for ledere på alle nivå i tråd med Landsmøtets vedtak. FAFO-rapporten «Ledermedlemmer i Unio» som kom ut i mars 2013 på oppdrag fra Unios Lederforum, gir NSF noen viktige stikkord i så måte. Jeg vil gjerne trekke fram noen av disse.

FAFO-rapporten forteller oss heldigvis at ledermedlemmer i NSF stort sett synes det går greit å kombinere lederstillinger med medlemskap i NSF, og at det fungerer fint å være medlem i samme forbund som dem de er leder for.

**Samtidig er det skremmende** å lese at hele 34 prosent av alle ledermedlemmene i løpet av de to siste årene har vurdert å melde seg ut av NSF. Dette er høye tall, og vi må ta dem på

alvor. Det er denne situasjonen Landsmøtet har sagt at de ønsker å snu ved å sørge for at NSF blir det mest attraktive forbundet for sykepleierledere. Årsaker til disse tankene er blant annet de vanskelige situasjoner som oppstår for ledere når forbundene blir tatt ut i streik, og at det er vanskelig å møte tillitsvalgte fra samme forbund når det er konflikter på arbeidsplassen.

**FAFO-rapporten sier** også noe om at det er mangelfull oversikt i forbundene over hvilke medlemmer som er i lederstillinger. Dette gjør at det blir vanskelig å sette i verk målrettede tiltak mot denne gruppen. Dette må vi gjøre noe med! Hvordan kan vi ha fokus på ledelse og ledere når vi ikke har oversikt over hvem dette er? Rapporten viser i tillegg at det ofte er uklare regler og rutiner når det gjelder bistand til ledermedlemmer i personalkonflikter som omfatter leder og ansatt. Her må målet bli klare regler i stedet for uklare. Klare regler gir trygghet og forutsigbarhet for ledermedlemmene.

**Ja, det er mange ting å ta tak i**, men dette er et spennende arbeid! Vi jobber mot et felles mål der alle ledermedlemmer skal oppleve NSF som et naturlig og godt forbund å være i. Plattformen for ledelse er på plass, og nå står neste steg for døren; tiltak for å nå målet. Vi gleder oss!

**Til slutt vil jeg** gratulere NSFLSL Oppland med 25-årsjubileumet som skal markeres på Fagernes i januar! Takk for kjempegod innsats i 25 år, og lykke til med fokus på ledelse i de 25 neste årene! Vi er stolte av dere!

Førjulshilsen fra

LEDER NSFLSL



## Tar omtenksomme sjefer for gitt

Omtenksomme ledere som hjelper ansatte med personlige og jobberelaterte problemer, bør ikke forvente noen ekstra takknemlighet, lojalitet eller engasjement, ifølge ny forskning fra IMD.

Kilde: Ukeavisen Ledelse

## Ti minutter til referansesjekk

En av to ledere med personalansvar bruker kun 10 minutter eller mindre til referansesamtale i forbindelse med rekruttering. 14,5 prosent bruker mindre enn fem minutter og kun 16,3 prosent setter av mer enn et kvarter til denne samtalen. Men selv om referansesjekken går hurtig unna, opplever mange ledere referansene som verdige (44,6 prosent).

Kilde: Lederundersøkelse fra Xtra personell

### SMÅNYTT

## God demensomsorg handler om ledelse

Flere kommuner har få ledere i forhold til antall ansatte. For å ta i bruk forskningsresultater om hva som er god demensomsorg, trenger vi derfor mer forskning om hvilke organisatoriske modeller som fremmer god demensomsorg, og hvilken kunnskap og rolle ledere må ha i organisasjonen.

Kilde: Sykepleien Forskning



## «Takhøyde må ikke forveksles med åpen himmel»

Thomas Hylland Eriksen

## Bli ikke fulgt opp av sjefen

En av fire ansatte i norske bedrifter føler at ledelsen ikke følger dem opp i forhold til viktige arbeidsoppgaver. Verst er det blant lærere og forskere der halvparten savner innspill fra sjefen. Det viser en landsomfattende undersøkelse gjort av InFact på vegne av det norske konsulentselskapet Vivento.

- Det er overraskende at ikke flere prioriterer tettere oppfølging av ansatte. Det er lederens ansvar å legge til rette for hvordan arbeidsoppgavene skal utføres, og sørge for

at denne prosessen er god. Det holder ikke med ensidig fokus på resultater og hvilket mål som skal oppnås, sier Espen Jacobsen, administrerende direktør i Vivento.

Det er ikke stor forskjell mellom kvinner og menn i opplevelsen av hvordan de blir fulgt opp. Samtidig er misnøyen større i offentlig enn i privat sektor. Verst er det i helse- og omsorgssektoren som har flest misfornøyde enten de jobber i det offentlige eller private.

Kilde: Dagsavisen

## Ni tegn på at du har en dårlig sjef

Mistrives du på jobben kan lederskapet være grunnen. Her er tegnene på at du har en dårlig sjef.

- Mangler energi og entusiasme
- «Bra nok» der det trengs utmerkede resultater
- Mangler en tydelig visjon og retning
- Klarer ikke å være en lagspiller
- Sier en ting, men gjør noe helt annet
- Lærer ikke av egne feil
- Sliter med endringsledelse
- Sliter med å utvikle andre
- Mangler sosial kompetanse

Kilde: Harvard Business Review

## Seniorer funker

Fra USA har vi fått forskning som bekrefter at jobbmotivasjon og jobbinvolvering faktisk øker med alderen. Den viser at alder er helt uten betydning i forhold til det å takle organisatoriske endringer, risikotagning og kreativitet.

Kilde: Seniorpolitikk.no



## Meningsfylt begrep

Hvis begrepet ledelse skal være meningsfylt og kontroversielt i den offentlige debatten, må det knyttes til resultatorientering, faglig eksperimentvilje, initiativ og oppslutning.

Kilde: JAN K. ARNULF, kronikk i DN

Tekst Signy Svendsen Foto Colourbox

# Mellomledere har det verst

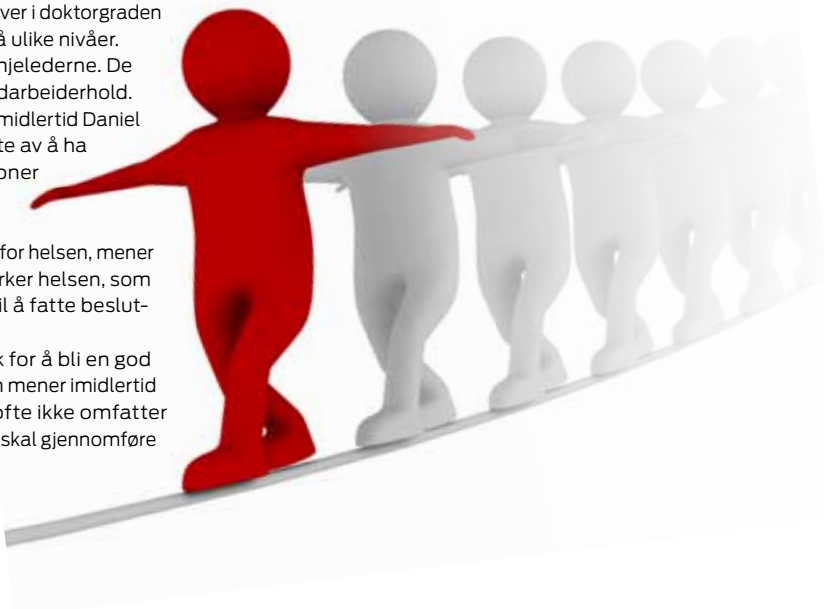
Daniel Lundqvist ved Linköpings universitet skriver i doktorgraden sin om forskjellene i arbeidsmiljø for ledere på ulike nivåer.

De mest utsatte er ifølge studien førstelinjelederne. De opplever stadig press både ovenfra og fra medarbeiderhold.

Ifølge nettstedet Ingenjörskarriär forteller imidlertid Daniel Lundqvist at mellomlederne kan ha god nytte av å ha noen interne støttespillere. Å ha noen personer internt i organisasjonen som gir mellomlederne støtte er viktig for å gi lederen legitimitet i rollen. Eksterne støttespillere er på sin side viktige for helsen, mener forskeren, som viser til at arbeidsmiljøet påvirker helsen, som igjen påvirker lederskapet. Herunder evnen til å fatte beslutninger og bygge relasjoner til medarbeiderne.

Lundqvist uttaler at lederkurs ikke er nok for å bli en god leder, det kreves også et godt arbeidsmiljø. Han mener imidlertid at det er et problem at arbeidsmiljøarbeid ofte ikke omfatter ledere. Ledere blir ofte kun sett på som de som skal gjennomføre arbeidsmiljøarbeid.

Kilde: Ukeavisen Ledelse



## Yngre leger skremmes bort fra lederjobbene

En undersøkelse Legeforeningen har foretatt, viser at en stor andel av leger i spesialisering (LIS), kvier seg for å ta lederstillinger: Av de som svarte, oppga 55,8 prosent at de i svært liten grad vurderer å gå inn i en lederstilling.

– En ukes obligatorisk kurs i administrasjon og ledelse i spesialistutdanningen er den eneste obligatoriske ledelsesutdanningen under spesialiseringen i dag, ifølge leder Johan Torgersen i Yngre leders forening:

For lite fokus på ledelse i medisnutdanningen er en av årsakene til at så mange ikke er forberedt på å ta lederrollen.

Kilde: Dagens Medisin



Kampen om hver tredje helg er innbitt fra NSF's side, samtidig som kravet om økt fleksibilitet og «oppmykning» av Arbeidsmiljøloven presser på fra arbeidsgiversiden og den nye regjeringen. Og midt i skvisen står sykepleielederne.

Ledelse vil derfor vie plass til gode eksempler på alternative løsninger. Har din arbeidsplass gode erfaringer å dele med andre, tips oss gjerne ved å sende epost til [signkom@hotmail.com](mailto:signkom@hotmail.com)

# På jakt etter det gode arbeid

Forsker Nina Amble jobber med turnus på jakt etter det gode arbeidslivet. Hun mener hun har funnet noen gode svar, men regner med protester fra enkelte miljøer. Tekst Signy Svendsen

**N**ina Ambles doktorgradsavhandling fikk tittelen «Bra arbeid for grepa damer». Bak seg hadde forskeren ved Høgskolen i Oslo og Akershus da mange prosjekt der hun sammen med sykepleiere og andre profesjoner testet ut alternative turnuser. Hun mener hun har funnet det optimale; langvakter.

## Lange vakter

Det er en frittalende kvinne Ledelse trefter på kaffebar i Oslo. Hun sier spøkefullt at hun må være Norgesmester i turnus, og har med årene blitt mindre redd for å si hva hun mener. Motbøren takler hun.

– Fremtiden må ha mer og bedre organisert arbeidsliv. Vi må klare å organisere arbeidet på hele stillinger

og lengre vakter. Da får både pasientene og de ansatte mer ro, slår hun fast.

– Og for å berolige de som kjemper mot flere helgevakter; ved innføring av langvakter unngår man å jobbe mer enn tredje hver helg. Vi ser eksempler der sykepleierne etter innføring av langvakter i perioder jobber hver sjette helg, legger Amble til.

## Arbeidsmiljøloven er bra i dag

For mange kan bare begrepet «langvakter» føre til at man lukker ørene. Forskeren kan her berolige.

– Vi snakker om 35,5 timers uke, men en forskyving av timene. Vi benytter oss kun av den fleksibiliteten som ligger i dagens Arbeidsmiljølov. Det er

ingen grunn til å røre denne, den fungerer ypperlig og gir rom for å finne gode løsninger, slår hun fast.

Hun peker på at man i helsesektoren ansetter to for å dekke ett årsverk.

– Vi har rundt 500.000 ansatte som til sammen utgjør 250.000 årsverk. Det sier seg selv at dette både er dyrt og lite hensiktsmessig. I en tid der vi vet at helsesektoren trenger flere hoder og hender for å løse fremtidens utfordringer, må vi tenke nytt og våge å prøve ut nye løsninger for å bruke de ansatte mer effektivt og bedre for dem selv.

## Skepsis

Gjennom årene har Nina Amble deltatt i en rekke ulike prosjekter for å finne





**VÅGET:** Forsker Nina Amble har opplevd å måtte bearbeide ansatte i et år før de våget seg på en ny turnus. Når de først kastet seg ut i det, ble de overbevist. Foto: Signy Svendsen.

optimale turnusordninger. Hun innrømmer at de ansatte i utgangspunktet er skeptiske til forandring – som for eksempel innføring av langvakter.

– Erfaringene er at de etter hvert som de får kjennskap til de nye turnusplanene og selv får prøvd dem ut, har blitt veldig positive. De ser at de selv får roligere dager, de slipper de forstyrrende vaktskiftene, og har hele dager til disposisjon for å planlegge og følge opp pasientene, forteller Amble.

– Og for pasientene betyr dette færre å forholde seg til og mer ro på sykehjemmet. Jeg mener også at det for pasientsikkerheten er et pluss med færre overleveringer og mer stabilt personale.

På spørsmålet om ikke lange vakter

vil være en fare for pasienten ved at sykepleierne blir ukonsentrerte, svarer hun helt klart benektende.

– Legene på sykehus jobber jo

der 30 prosent av årsverkene utføres av ufaglært. Samtidig er sykefraværet på imponerende fem prosent.

– Finland har en heltidskultur. Det

## «Kvinner blir ikke syke av selve jobben, arbeidsoppgavene. De blir syke av et dårlig organisert arbeidsliv.»

langvakter uten at vi som pasienter er bekymret for dette.

### Lederne har abdisert

I Finland jobber 90 prosent av de ansatte i helsevesenet heltid, og ufaglærte finnes ikke. I motsetning til Norge

er status å jobbe med helse. Jeg tror ett av svarene ligger i at de i Finland jobber tredelt turnus, 37,5 timers uke. Men sant skal sies; de får 100 prosent overtid på alle sønd- og helligdager. Så her har selvsagt også arbeidsgiver en jobb å gjøre, mens politikerne må ta ansvar

for et samfunn tilrettelagt for skift- og turnusarbeid, eksempelvis med døgnåpne barnehager, slår hun fast.

At sykefraværet i Finland er så mye lavere enn i Norge, forklarer hun på følgende måte:

– Kvinner blir ikke syke på jobben. De blir syke at et dårlig organisert arbeidsliv. Eg vil si det så skarpt at lederne har abdisert. Lederne må ta ansvar for systemet. Når den enkelte ansatte tar ansvar for hvilke vakter hun eller han skal ta, får de dårlig samvittighet – enten for kolleger eller hjemmet. Valget blir vanskelig uansett. Dette er og skal være ledernes ansvar.

#### Råd til NSF

Nina Amble mener det er uheldig for Sykepleierforbundet å knytte seg så sterkt til kravet om tredje hver helg. For dersom de ansatte får jobbet doble vakter, vil det bety sjetten hver helg i perioder, hvor hver femte helg kan gi bærekraft i forhold til turnus basert på store hele stillinger.

– Kampen NSF imidlertid må kjempe, er den om pengene. Politikerne må være villige til å lønne ubekvem arbeidstid, og komme med et anstendig tilbud. Jeg er ikke så bekymret for de røde dagene, for det finnes nok av dem som står klare for å ta de best betalte vaktene.

Personlig har hun også et økonomisk ønske.

– Jeg skulle gjerne sett at politikerne etablerte et eget fond som kommuner og andre kunne søke midler fra for å teste ut alternative turnuser. Vi trenger tilskudd som muliggjør å prøve noe nytt. Det opprettholder motivasjon. ■



**ENKLERE HVERDAG:** Maret Vintland, Bente Nuland, Silje Jensen og Tone D. Osen er de fire fagarbeiderne som nå jobber om lettere dager og senkede skuldre. Foto: Flekkefjord kommune.

## Også turnus er innovasjon

Gjennom prosjektet «Turnus som innovasjon» har kommunene Flekkefjord og Kvinesdal sammen med Sørlandet sykehus klart å redusere uønsket deltid. Men skepsisen blant de ansatte var i utgangspunktet stor.

**P**rosjektet startet opp i 2011 etter at rådmannen i Kvinesdal satte som mål å redusere uønsket deltid blant de ansatte i helse- og omsorgssektoren. Med på laget kom Flekkefjord kommune og Sørlandet sykehus. 1,7 millioner kroner ble avsatt til gjennomføringen av prosjektet.

– Det var et politisk ønske om å

reducere antallet som jobber uønsket deltid som lå til grunn for prosjektet «Turnus som innovasjon», forteller prosjektleder Liv Karen Snerthammer i Flekkefjord kommune.

#### Mange krav

Prosjektet startet med å kartlegge uønsket deltid. For Flekkefjord



Langvakter ved sykehjemmet på Tjørsvågheimen. De forteller

og Kvinesdals del svarte 166 ansatte på undersøkelsen. 74 svarte at de jobbet ønsket deltid.

– Det som overrasket oss, var at mange ansatte faktisk vil stille krav om avdeling, hvem de skal jobbe sammen med og når de skal jobbe for å være med på de prosjektene som ble satt i gang. Da vi ikke gikk inn på de premissene, var det kun 15 som ville være med videre. Og av disse har alle fått tilbud om hele stillinger, opplyser Snerthammer.

#### Langvakter

I Flekkefjord er en avdeling på sykehjemmet Tjørsvågheimen med i prosjektet, og fire ansatte har fått økt opp stillingene sine ved å jobbe langvakter i helg. To av dem jobber nå 80 prosent de to andre har henholdsvis 95 og 100 prosent stilling.

– Langvakter vil si at de jobber 13,5 og 14 timers vakter lørdag og søndag. Tre av dem jobber fredagskveld før jobbehelg, mens den fjerde har fri fredag, og jobber mandag dagvakt etter helga.

## «Forutsigbar arbeidstid, fritid og inntekt, er det beste med prosjektet.»

De jobber i snitt hver fjerde helg, og jobber mellom 34 og 35 timer på de tre vaktene, forklarer prosjektlederen, og fortsetter:

– Når disse fire i prosjektet jobber lange vakter, jobber de både dagvakt og kveldsvakt samme dag. Bortsett fra nattevakt og renholdsvakter dekker de fire opp hele helgen i avdelingen, mens det med ordinære vakter er behov for åtte ansatte til de samme vaktene.

#### Koser seg

Snerthammer følger de involverte i prosjektet tett, og er åpen for tilbakemeldinger fra de involverte. Ifølge henne er de ansatte veldig fornøyde – selv om det tok cirka et år før de våget å hoppe på prosjektet.

– De ansatte sier blant annet at helgene har blitt annerledes, og de uttrykker det som at «de har flyttet inn på avdelingen».

Ifølge prosjektlederen opplever de ansatte mindre stress når de er på jobb, og fremhever det gode samholdet mellom dem.

– De understreker selv at de nå har god tid til å få utført oppgavene sine, og merker godt at det blir roligere i avdelingen når det ikke er vaktskift mellom dag og kveldsvakt. De opplever at de får bedre tid til å følge opp pasientene.

Snerthammer har vært opptatt av hvorvidt langvakter sliter dem ut, men har her fått klart svar:

– De svarer at de koser seg på jobb. De blir ikke spesielt trøtte, og de får stort sett avviklet pauser som de skal.

#### Senker skuldrene

For dem som er med i prosjektet, har det vært avgjørende å få økt stillings-

brøken sin. Det å vite at de er sikret vakter og lønn, har betydd mye, ifølge Snerthammer.

– «Nå kan vi senke skuldrene, vi vet når vi skal på jobb, og kan også planlegge fritiden», er typiske kommentarer jeg får. Nå er både arbeidstiden og fritiden forutsigbar, og sammen med en sikker inntekt, er dette det beste med prosjektet. De sier også at de er heldige som er med i prosjektet og får prøve langvakter i helg. De ønsker seg ikke tilbake til ordinære vakter i helg.

Kommunen merker også at utenforstående har hørt om prosjektet og som ønsker jobb.

– Vi har nå langt flere søkere til de jobbene vi utlyser. Det er viktig for oss som arbeidsgiver, sier Liv Karen Snerthammer. ■



**ØNSKET POLITIKK:** Det var et politisk ønske om å redusere antallet som jobber ønsket deltid som lå til grunn for prosjektet «Turnus som innovasjon», forteller prosjektleder Liv Karen Snerthammer i Flekkefjord kommune. Foto: Flekkefjord kommune.

# Egen bemanningsenhet bidro til hele stillinger

Da Sørlandet sykehus HF, Arendal etablerte en egen bemanningsenhet der de kunne tilby hele stillinger, fikk de 37 søkere til seks utlyste stillinger. Det viser at sykepleiere og hjelpepleiere jakter hele stillinger.

Ved Sørlandet sykehus HF, Arendal har de en egen bemanningsenhet som består både av ansatte som ønsker ekstravakter, og av egne ansatte som går i turnus. De som er ansatt i bemanningsenheten og går turnus har alle fått tilbud om hele stillinger.

Sørlandet sykehus HF, Arendal tok myndighetenes signaler om å redusere deltiden med 20 prosent på alvor, og etablerte en egen bemanningsenhet. Denne enheten styres av 1,5 årsverk, og koordinerer både ekstravakter og en egen gruppe med fast ansatte i full stilling.

– Vi hadde tidligere et internt vikarbyrå som avlastet enhetslederne når de trengte personell for å dekke opp vakter på grunn av ferie og sykdom. Nå er dette omgjort til en egen bemannings-

for 14 ansatte hvorav seks personer i 100 prosent stilling og åtte i kombistillinger. De går i turnus på tre ulike avdelinger. Av disse er fire hjelpepleiere og syv er sykepleiere. Fordi de kan flekse mellom flere avdelinger, kunne vi tilby dem full stilling.

## Bevisste søkere

Da enheten utlyste seks ledige fulltidsstillinger i enheten, kom det inn 34 søknader. Ifølge Hagen var dette søkere som søkte jobben nettopp fordi de ønsket å jobbe full tid.

– Det at vi fikk så mange søkere, tyder på at det er et ønske der ute om hele stillinger. For hjelpepleiere, som sjelden blir tilbudt hele stillinger ved vårt sykehus, var dette en unik mulighet. De som søkte ga alle uttrykk for

– Bemanningsenheten er tidsbesparende ved at leder nå bruker mindre tid på innleie av vakter. Hverdagene for sengeposten dekkes i stor grad av bemanningsenheten, sier Mette Dobler Hamre, enhetsleder på 2C medisinsk avdeling ved sykehuset i Arendal. Hun blir supplert av Unni Nilsen som er assisterende enhetsleder på UC medisinsk avdeling ved samme sykehus.

– Hittil har spesielt UC hatt et stort behov for vikarer. Det vi ser er at etterspørselen er mye større enn tilbudet, og vi har i stor grad brukt vårt eget personell for oppdekking av disse vaktene.

## Faglig bredde

De ansatte har ikke tilhørighet i en fagavdeling, men går inn der det er behov.

– På den måten opparbeider de seg en solid faglig bredde som gjør dem attraktive dersom de for eksempel ønsker å gå over i en jobb i kommunehelsetjenesten, mener Bente Liv Hagen.

Hun opplever at kommunene nå begynner å kunne konkurrere med spesialisthelsetjenesten i attraktivitet – blant annet på grunn av Samhandlingsreformen og for at kommuner har blitt mer konkurransedyktig.

– Vi ser at kommunehelsetjenesten har blitt mer attraktiv. Det er mange spennende oppgaver i kommunene

**«Jeg er fornøyd med at vi klarer å tilby ansatte hele stillinger. Det er en viktig kampsak.»**

enhet med flere funksjoner, sier hovedtillitsvalgt for Norsk Sykepleierforbund ved sykehuset, Bente Liv Hagen. Hun utdyper:

– Bemanningsenheten tar fortsatt imot bestillinger fra enhetslederne om behov for vikarer, og har en egen pool av ansatte som ønsker å ta ekstravakter. I tillegg har enheten personalansvar

et ønske om forutsigbarhet rent økonomisk, samt at de ville bruke kompetansen sin optimalt.

## Avhjelper enhetsleder

De som går inn i Bemanningsenheten, skal i prinsippet kunne gå inn i fem avdelinger og ta vakter tilsvarende full stilling.

og det trengs ansatte med god faglig bredde. Det får de som har jobbet i Bemanningsenheten, sier hun.

#### Kritikk fra sine egne

Den NSF-tillitsvalgte har ikke bare fått ros for at hun har vært med på å godkjenne Bemanningsenheten. Enkelte mener det er uheldig at ansatte ikke tilhører kun en avdeling, og frykter at de dermed mister faglig tilhørighet. Andre er redde for at enheten vil resultere i at de som «sover med telefonen på puta» ikke lenger får nok ekstravakter. Bente Liv Hagen mener det er vakter nok til alle.

– Det er viktig å ha to tanker i hodet samtidig. Jeg er fornøyd med at vi klarer å tilby ansatte hele stillinger. Det er en viktig kampsak. Og det faktum at vi har klart å få ned antallet eksterne vikarer, er et gode både for ansatte, pasienter og økonomien. De som er fast ansatt kjenner prosedyrene og rutineene, og representerer dermed faglig trygghet.

Hun er imidlertid klar på at man ikke kan drive et helt sykehus på denne måten, men hun åpner gjerne for flere ansatte i Bemanningsenheten.

– Selv om de ansatte i enheten har mistet den faglige tilhørigheten og har godtatt to ekstra helger i året, er de veldig glade for muligheten for hel stilling. Mange av de som søkte hadde likevel jobbet ekstra helger. De synes det var slitsomt å løpe etter vakter, og vil heller være sikret hel stilling selv om de ikke alltid vet hvor på sykehuset de skal jobbe. På den måten får de forutsigbarhet både i inntekt og arbeidstid, og kan planlegge livet bedre, understreker Hagen, som er fornøyd med at sykehuset nå har bestemt å lyse ut tre nye stillinger i 100 prosent. ■

*(Denne artikkelen har tidligere vært publisert av «Bli helsefagarbeider».)*



**SYKEPLEIERKRITIKK:** Hovedtillitsvalgt for Norsk Sykepleierforbund ved Sørlandet sykehuset, Bente Liv Hagen, har fått kritikk for å ha godtatt etablering av en egen bemanningsenhet. Foto: Sol Nodeland.

# Sjekklisten for Trygg Kirurgi

Sjekklisten for Trygg Kirurgi bedrer sikkerheten i operasjonsavdelingen. Erfaringer fra praksis og studier viser at den gir økt pasientsikkerhet, men at det er utfordringer knyttet til rutinemessig bruk. Noen tips for hvordan en kan komme rundt en del av utfordringene kan være nødvendig.



Av Arvid Steinar Haugen, anestesisykepleier og fagsjef (sykepleie) og PhD stipendiat ved Kirurgisk Service Klinikk, Haukeland Universitetssykehus

**S**jekklistene er blitt en standard for kvalitet og god praksis i operasjonsavdelingene. I den nasjonale pasientsikkerhetskampanjen (2011-13) «I trygge hender 24/7», er sjekklisten for Trygg Kirurgi løftet frem som ett av 10 innsatsområder og har vært i fokus siden kampanjen startet. Sjekklisten har vært i bruk på flere sykehus siden 2009. Hvilke erfaringer har en fra praksis over lengre tid?

Som en del av kampanjens satsning på sjekklistene, har det i Helse Bergen vært gjennomført mini-audit på operasjonsavdelingene og tilhørende kirurgiske klinikker, med fokus på postoperative sårinfeksjoner. Man har intervjuet og samtalt med operasjonspersonalet om sjekklistepraksisen og deres erfaringer, samt sykepleiere og leger på kirurgiske og postoperative avdelinger. Resultatene har blitt oppsummert og tilbakemeldt til praksis; hva er bra og hva kan forbedres. Når korreksjoner er innført, følges de opp med nye audits. Bruk av metodikken med audit og feedback, er i Storbritannia beskrevet som et av suksesskriteriene for å lykkes med sjekklisteinnføringen.

Erfaringer fra 2 års sjekklistepraksis ved et større sykehus i Helse Vest, er også hentet gjennom kvalitativ forskning med fokusgruppeintervju av kirurger, anestesipersonale og operasjonssykepleiere.

Resultatene fra både audit og fokusgruppeintervju viser samme tendens:

- Første del av sjekklisten for Trygg Kirurgi brukes noen steder som en mental huskelapp og ikke som en teamgjennomgang før innledning av anestesi

- Time-Out før kirurgistart preges av opprømsing - vanskelig å samle hele teamet for gjennomgangen og å få alle til å stoppe opp
- Presentasjonsrunden utelates ofte under Time-Out
- Avslutningsdelen preges av opprømsing, utføres av operasjonssykepleier og kirurg uten at anestesisykepleier/lege er aktivt med

Når sjekklisten brukes som anbefalt blir den av kirurger, anestesipersonale og operasjonssykepleier erfart å gi:

- Økt sikkerhet og trygghet
- Bedre kommunikasjon i teamet, mer åpenhet og opplevelse av å være del av et team
- Fanger opp potensielle feil som kan gi forsinkelser for gjennomføringen og mer alvorlige hendelser
- Bedre informasjonsoverføring til postoperativ avdeling

Etter noen års erfaringer med sjekklisten for Trygg Kirurgi kan det fastslås at bruken vil bidra til å bedre sikkerheten i operasjonsavdelingen. Men det er knyttet utfordringer til kvaliteten på utførelsen og gjennomgangen av de tre delene. Sikkerhetspotensialet blir ikke alltid utnyttet fullt ut og systematiske feil i sjekklistebruk kan bidra til at feil kan «slippe gjennom» sikkerhetsbarrierene, med uønskede hendelser som resultat. Å eliminere feil og uønskede hendelser på operasjonsavdelingen og i sykehuset generelt er et kontinuerlig forbedringsarbeid. I følge Hans Flaatten er det et stort sprang fra aktivt arbeid for å fjerne feil og svikt i helsevesenet til forventninger om at all behandling skal være feil-



Av Eirik Søfteland, seksjonsoverlege, anesthesi ved Hode/Hals-seksjonen i Kirurgisk Service Klinikk, Haukeland Universitetssykehus



**ØKT SIKKERHET:** Etter noen års erfaringer med sjekklisten for Trygg Kirurgi kan det fastslås at bruken vil bidra til å bedre sikkerheten i operasjonsavdelingen. Foto: Colourbox.

fri, dvs at uforutsette ting alltid må påregnes. Menneskelig svikt må reduseres så langt som råd er med systematiske og robuste sikkerhetsbarrierer. Her er sjekklisten for Trygg Kirurgi et av flere hjelpemidler.

Praktiske systemtiltak som foreslås for å bedre kvaliteten på sjekklistebruken ut fra de resultater som er vist til ovenfor, kan summeres som:

- Anestesiforberedelse sjekk må utføres av teamet, helst med operasjonssykepleier og personalet som innleder anestesen; anestesisykepleier/lege eller to anestesisykepleiere
- Time-Out gjennomgås punktvis, med aktiv kommunikasjon.
- Aktivt kryss-sjekking: Pasientidentitet, operasjonsside og prosedyre oppgis muntlig av kirurgen under Time-Out og kryss-sjekkes av operasjonssykepleier mot operasjonsbestilling/anestesijournal/røntgenbilder med muntlig verifisering av anestesipersonal og operasjonssykepleier.
- Avslutningssjekk utføres med hele teamet aktivt deltagende

Oppsummert er erfaringene med sjekklisten for Trygg Kirurgi positive, men en kan bedre kvaliteten på hvordan sjekklisten brukes. Denne utfordringen er det viktig å jobbe videre med som et kontinuerlig forbedringsarbeid i operasjonsavdelingen. I tillegg til kryss-sjekking kan tverrfaglig undervisning og trening med sjekklisten være et bidrag til å forbedre kommunikasjon og kvalitet på sjekklistebruken. I andre høyrisiko-organisasjoner som er avhengige av

## «Menneskelig svikt må reduseres med systematiske og robuste sikkerhetsbarrierer.»

teamsamarbeid og sjekkliste under rutineprosedyrer og i kritiske situasjoner, er slik trening standard. Når sjekklisten brukes aktivt, bedres sikkerheten! ■

# Aktuelle bøker



## BOKOMTALE



### Med hodet på jobb

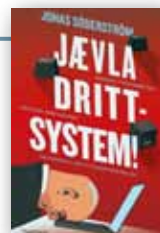
Ledere må slutte med det meste av det de holder på med. Ikke fordi det er galt. Men fordi det ikke virker. Denne boken handler om hvorfor det ikke virker, og hva som er alternativet. Ved hjelp av ny nevrovitenskapelig forskning og nye tomografer kan vi se bedre hvordan lederne tenker, hva som påvirker tenkingen, og undre oss over hva som virker inne i kroppen og hodet på lederne.

Med hjernen som viktigste arbeidsredskap utfordres alle forestillinger om hva arbeid er. Hjernen arbeider hele døgnet. Den har hørt om arbeidstid, men bryr seg ikke om den. Hjernen jobber dessuten hvor som helst. Forunderlig nok jobber den ganske dårlig på kontorer og i møter. Den jobber nesten ikke når den inviteres til brainstorming.

Dette er en bok som utfordrer konvensjonell kunnskap om ledelse og henter ny innsikt fra moderne nevrovitenskapelig forskning. Det er en bok for lesere som er nysgjerrig på nye perspektiver på ledelse.

Arne Selvik,  
Fagbokforlaget

## BOKOMTALE



### Det er ikke du som er dum!

Vanskelige it-systemer kan være enormt frustrerende og energitappende. Men husk; det er systemet det er noe feil med. Det er ikke du som er dum!

Jonas Söderström har med boka «Jävla skitsystem» (2010) skrevet en svensk bestselger. Nå er boka også oversatt til norsk.

Forfatteren er informasjonsarkitekt og har jobbet med internett og datasystemers brukervennlighet siden midten av 1990-tallet, og tatt oppdrag for et stort antall bedrifter, organisasjoner og myndigheter.

«Jävla drittssystem!» setter ord på det mange av oss daglig klager over og forbanner når vi sitter foran pcen på jobben. Både innenfor privat og offentlig sektor har nye store dataomlegginger skapt frustrasjon og stress fordi de ikke fungerer etter intensjonene. Dårlige IT-løsninger får oss til å bruke tid på tungvinte systemer som var tenkt å spare oss for tid.

Dette er en viktig bok med vittige eksempler vi alle kan kjenne oss igjen i. En bok som ikke bare stiller diagnosen, men som også gir tips til hvordan vi kan unngå de digitale fellene.

For problemet med dårlige datasystemer i arbeidslivet har etter hans mening nå blitt så stort at noe må gjøres før dette raserer hele arbeidsmiljøet. Han kobler dette først og fremst til det psykososiale arbeidsmiljøet, men er heller ikke fremmed for at det kan gi fysiske utslag på arbeidstakerne. Sykmelding er en ikke uvanlig reaksjon på dette fenomenet. Og Söderström plasserer hovedansvaret der både svensk og norsk arbeidsmiljølov plasserer det: hos arbeidsgiver.

Söderström gjør også en kort visitt hos den nyliberalistiske filosofien New Public Management – og slår fast at denne tankegangen ikke er spesielt brukervennlig. Mennesker blir gjort om til midler, et perspektiv forfatteren mener at arbeidslivet bør prøve å unngå om det gode arbeidslivet skal kunne opprettholdes.

Dette er en nyttig bok for alle som er interesserte i HMS-arbeid og for tillitsvalgte.

Tips til lederne: Hev stemmen, ikke unnlut å si fra når nye systemer skal innføres.

Jonas Söderström, Spartacus forlag



# «Man skal ei lese for å sluke, men for å se hva man kan bruke.»

Henrik Ibsen

Tekst Signy Svendsen Omslagsfoto Forlagene

## BOOKOMTALE



### Verdibasert ledelse som verktøy

Betingelser for utøvelse av moderne lederskap. Verdier ligger i bunn for all menneskelig atferd på godt og vondt. De senere årene har verdibasert ledelse fått stadig mer oppmerksomhet, både fra forskning og praksis. Denne boken forsøker å besvare alle de sentrale spørsmålene knyttet til bruk av verdier som lederverktøy:

- Hva er verdier?
- Hva er verdibasert ledelse?
- Kan verdibasert ledelse erstatte målstyring og regelstyring?
- Kan verdier gi ledere autoritet og makt?
- Kan verdier bidra når det gjelder intern og eksterntilpasning, endring, utvikling, motivasjon, identitet og omdømme?
- Hvilke betingelser må være til stede for at verdier skal kunne brukes som lederverktøy?

Gjennom sin vinkling og tilnærming henvender boken seg til studenter innen ledelse og organisasjon, men også til ledere på alle nivåer i offentlig og privat sektor.

Sagt om boken: «Boka er svært interessant, for den som vil utvikle tankar om korleis ein kan fastleggje og endre organisasjonsverdiar og for den som vil vere med på ei spennande intellektuell reise med visittar til daglegliv, klassisk sosiologi, moral og filosofi. For den reflekterte praktikaren er boka ei gullgruve. For akademikaren er boka også verdifull som oppslagsverk».

Torodd Strand, Professor emeritus, Administrasjon og organisasjonsvitenskap, Universitetet i Bergen

Rudi Kirkhaug,  
Universitetsforlaget

## BOOKOMTALE



### Den norske ledelsesmodellen

Boken handler om ledelse i Norge og hvordan vi her i landet har utviklet en egen måte å lede på som på mange måter skiller seg fra det store utland. Denne boken har en erfaringsbygget innfallsvinkel og er ikke en akademisk-teoretisk tilnærming til temaet.

Temaet norsk ledelse drøftes i lys av historie, samfunnsmodell, ulike teorier om ledelse, forskning og erfaring. I boken har vi med åtte profilerte, kjente norske ledere som beskriver sin erfaring og kunnskap om temaet.

Vi får presentert gode og praktiske erfaringer fra forskjellig hold om hvordan det er å være leder, på godt og vondt.

June-Kristin Lima Bru,  
Tom Hetland er med som redaktør,  
Lederne Forlag

## BOOKOMTALE



### Lean – Ledelse for lærende organisasjoner

Lean handler om å lage produkter og tjenester med mest mulig nytteverdi med minst mulig tap av ressurser gjennom å fokusere på flyt, oversiktlige prosesser og kontinuerlig forbedring. Lean er ganske enkle prinsipper og metoder.

Denne boka og tilhørende digitale ressurser er designet for gjennombrudd for Lean på vår måte: Et vendepunkt der det å arbeide med kontinuerlig forbedring og læring på arbeidsplassen blir vanlig, og der alle ledere og medarbeidere i kommuner og bedrifter er aktive i forbedrings- og fornyingsarbeid. Det handler om å gå fra arbeid som effektiv utførelse til å se på arbeid som en læreprosess.

Boka har tre deler. Del I forklarer hvordan vi utvikler en strategi for gjennombrudd. Målet med denne delen er at ledere og tillitsvalgte skal forstå hva som kreves av dem og hvordan de kan utvikle en god plan.

Del II tar for seg de konkrete metodene og verktøyene for Lean innføring i en kommunal eller privat virksomhet.

Del III tar for seg arbeid som læring. Metoder og verktøy for kontinuerlig forbedring og fornying. Utvikling av lærende organisasjoner. Læringsledelse og bruk av coaching og problemløsningsverktøy.

Bjarne Berg Wig, Gyldendal Arbeidsliv



**VELLYKKET LOKALGRUPPE:** Lillian Mistereggen er dagens leder for Lokalgruppen i Oppland. Hun er med på å videreføre en etter hvert lang, og god, tradisjon med resultater mange gjerne skulle ha kopiert.

# 25-årig suksess

Lokalgruppen i Oppland startet i 1989. Det har vist seg å bli en suksess gjennom 25 år, og er et forbilde for de fleste andre lokalgrupper. Tekst og foto Signy Svendsen

**H**vilken sykepleieleder har ikke hørt om Fagernesseminaret? Neste år går Fagernesseminaret av stabelen 29.-31. januar. Men allerede i oktober var det så godt som fullbooket, i alle fall om man trenger overnatting på Fagernes hotell. Dette seminaret har dannet noe av grunnlaget for suksessen til lokalgruppen i Oppland.

Ledelse tok en prat med leder for lokalgruppen, Lillian Mistereggen, da vi traff henne i Kirkenes på NSFLSLs årlige konferanse, og spurte henne hva hun mener andre lokalgrupper kan lære av Oppland.

#### Faglig fokus

– Styrene opp gjennom årene har hele tiden jobbet for at medlemmene skal

få en faglig oppdatering, bli kjent med andre ledere og danne nettverk, svarer Mistereggen, som til daglig er avdelingssykepleier Med 2AB/geriatrisk poliklinikk ved Sykehuset Innlandet, HF.

– Styrene i Opplandsgruppen har gjennomgående bestått av ledere, som er vant til å lede i hverdagen. Opplands-

# «Årsmøtene på Fagernes hvert år har hatt stor betydning og er noe av bakgrunnen for at Opplandsgruppen er kommet dit vi er i dag.»

gruppen oppfordrer sine medlemmer til å verve medlemmer blant sine kollegaer. Fagernesseminaret gir medlemspris til de som melder seg inn i faggruppen ved påmelding, så det er jo et effektivt lokkemiddel, legger hun til.

Til Fagernesseminaret kommer medlemmer i ledergruppen fra hele landet, og seminaret i 2014 markerer 25 års jubileum.

– Fagernesseminaret gjennomføres årlig, og er alltid like populært, understreker lederen for lokalgruppen.

## Nytt liv i gammel gruppe

Opplandsgruppen historie startet etter et initiativ fra daværende leder i gruppen for Administrative sykepleiere, Berit Ås, som var oversykepleier ved Regionsykehuset i Trondheim. Ifølge Mistereggen ble det innkalt til et møte på Dombås i mars i 1989.

– Det var en liten gruppe fra sykehuset på Lillehammer og Gjøvik som reiste til Dombås. De reiste fordi de mente at det var viktig å ha en interessegruppe organisert under NSF for ledere, forteller dagens leder.

Mistereggen forteller videre at Berit Ås på dette møtet orienterte om at gruppen for Administrative sykepleiere hadde vært inaktiv i mange år. Intensjonen for møtet var dermed å finne ut om det var interesse for å gjenåpne virksomheten i gruppen.

– Alle som var til stede på møtet ønsket å gjenåpne gruppen. På møtet ble det gjort vedtak om å omdøpe gruppen til Landsgruppen for sykepleierledere, og alle ledere på alle nivåer var ønsket som medlemmer. Tidligere var gruppen nemlig forbeholdt oversyke-

pleiere og sjefssykepleiere, orienterer hun.

Berit Ås fortsatte som leder, og det ble dannet regionale grupper over hele landet.

## Første ute

I Oppland tok de utfordringen og dannet den første Regiongruppen.

– Det vil si daværende Region 1 som bestod av Oppland, Hedmark og Oslo. Det ble nedsatt et interimsstyre i første omgang bestående av Synnøve Skogstad, Sissel Glomseth, Sigfrid Stendal, Inger Mari Presterud og Alica Helgesen. Disse damene dannet også det første styret som etter hvert ble etablert. Første leder i gruppen var Synnøve Skogstad, hun var leder helt frem til 1991. Da overtok Alica Helgesen som leder, opplyser Mistereggen.

Det å drive regiongruppe viste seg etter hvert å være tungt pga lange avstander. På bakgrunn av dette ble det på GF i Kristiansand i 1995 vedtatt at det skulle etableres fylkesvise grupper. Lokalgruppen for sykepleierledere i Oppland ble etablert etter årsmøtet i 1996.

## Viderefører et solid grunnlag

Mistereggen kan fortelle at styrene i de seinere årene har jobbet med å videreføre det gode grunnlaget disse sterke kvinnene hadde fått til.

– I dag har Oppland nærmere 150 medlemmer, og styret arbeider fremdeles aktivt med ledelsesfaget. Det er opprettet egen hjemmeside og Opplandsgruppen utgir medlemsblad to ganger i året som har navnet Opplandslederen.

Opplandsgruppen er kjent for å lage gode lederkurs. Hver høst organiserer Opplandsgruppen lederkurs på Honne for medlemmene i Oppland, og arrangerer det årlige Fagernesseminaret.

– Styret i lokalgruppen i Oppland har jobbet godt og vi har klart å etablere oss som en vel fungerende gruppe. Vi har hatt god økonomi og gitt gode tilbud til medlemmer med blant annet studieturer som lokalgruppen startet med i 1998, forteller dagens leder, som altså har overtatt en velfungerende gruppe.

Hun ønsker å dele æren med alle medlemmene, og legger vekt på årsmøtets betydning.

– Årsmøtene på Fagernes hvert år har hatt stor betydning og er noe av bakgrunnen for at Opplandsgruppen er kommet dit vi er i dag. Årsmøtene har gitt tydelige tilbakemeldinger med gode og utfordrende spørsmål. De krav og innspill som Årsmøtet har fremmet har fordret et styre som jobber gjennom hele året med handlingsplan og budsjett, understreker Lillian Mistereggen. ■

## Styret i Oppland

### Leder

Lillian Mistereggen (2013-2015)

### Styremedlemmer

Tom Rune Brattlien (2012-2014)

Åse Rimstad Andersen (2013-2015)

Gitte Korvann (2013-2015)

Toril Naustdal (2012-2014)

### Varamedlemmer

Ragnhild Eide (2013-2015)

Marianne Solheim (2013-2014)

# Eivind Opsahl

**Tittel:** Avdelingssykepleier Anestesiavdelingen, Sykehuset Innlandet  
**Aktuell fordi:** Ble årets sykepleieleder i Oppland



## 1. Hva betyr prisen for deg?

Først og fremst vil jeg få uttrykke at jeg mener at det er mange ledere som fortjener en slik pris! Det er selvfølgelig hyggelig å bli satt pris på og forhåpentligvis er det en bekreftelse på at man har gjort «noe» riktig. For, det er uten tvil periodevis svært utfordrende å utøve balansekunsten hvor man skal forsøke å nå motstridende mål i forhold til pasienter, medarbeidere, drift/økonomi og fag.

## 2. Har du en lederfilosofi som rettesnor?

Ledelse kan defineres på mange måter, men for meg handler det om å sette mål eller vite hvor vi skal, løse problemene som oppstår på veien mot måloppnåelse, kommunisere og vite hvem som er med på laget og spille disse gode. Satt i system handler dette om å balansere mål innenfor perspektiver som er nødvendige for å få løst virksomhetens oppgaver. Hos oss er disse perspektivene pasienten, medarbeidere, drift og fag. Skal vår avdeling lykkes må vi nå de definerte målene vi har satt innen hvert perspektiv. Dette er detaljerte og operasjonaliserte mål. Med andre ord handler dette om å være målrettet og strukturert men også balansere mellom oppgave og menneskefokus. Kanskje er det bevisstgjøring omkring dette som bidro til at jeg fikk denne prisen.

## 3. Hvorfor er det menn som blir ledere – selv i et kvinnedominert yrke?

Vet ikke om det er noe automatikk i dette, men kanskje er det slik at siden det er relativt få menn i sykepleieryrke så blir vi lagt ekstra merke til. Vi (kvinner og menn) har også ulike egenskaper på godt og vondt. Kanskje er en slik forskjell evnen til å uttrykke systematikk og være tydelig og ta avgjørelser. Jeg har imidlertid ingen fullgode svar på dette spørsmålet.

## 4. Har du tatt noen vanskelige beslutninger?

Som leder står man hele tiden overfor beslutninger som er mer eller mindre vanskelige. Det er mange

avveininger som må gjøres for og i mot. Uansett må beslutninger gjøres, og fasiten har man ofte ikke før lenge etter at beslutningen er gjort. Om man evner å lære av disse erfaringene tror jeg man blir bedre til å ta beslutninger og kanskje også gjøre klokere beslutninger. De vanskeligste beslutningene jeg har stått overfor,

## «Å lede er å balansere mellom oppgave- og menneskefokus.»

er beslutninger som får konsekvenser direkte for mennesker. Enten det er en pasient som blir strøket av operasjonsprogrammet eller det er en ansatt som ikke kan få fri/ferie når han/hun ønsker. Det er også vanskelig å beslutte hvem omstillinger skal gå utover. Det går uansett utover noen, men beslutninger må uansett gjøres men med tanken om å gjøre det minst mulig til ulempe for de som blir berørt.

## 5. Hvorfor valgte du å bli leder?

I løpet av 2013 har jeg fullført en mastergrad innen ledelse og offentlig styring. I den avsluttende masteroppgaven gjorde jeg og en kollega av nivå 4 ledere i Sykehuset Innlandet. Det var interessant å se at til tross for at over 85 % av de spurte (nesten 80 % av respondentene svarte) fortalte at det var stressende å være leder og at dette ga til dels svært alvorlige symptomer, ville likevel 92 % av de spurte velge å bli ledere på nytt. Vi fant at dette var et uttrykk for at det ser det ut til at det gir mer enn det tar på å være leder. I et velferdsland som Norge er det et privilegium å være med på påvirke utviklingen innen helsevesenet og egen arbeidsplass. Det får man i større grad som leder. Et motiv er også ønske om å utgjøre en forskjell og ønske om å ta ansvar! Det verste jeg vet er urettferdighet og ansvarsfraskrivelse. Det har man muligheten til å gjøre noe med som leder: tilstrebe rettferdighet og ansvarlighet!

NSFLSL arrangerte sin årlige Nasjonal lederkonferanse i Kirkenes 25.-26. september. Vi spurte et utvalg av de 100 deltakerne om hva deres utbytte av konferansen har vært. Tekst og foto Kristin Henriksen og Signy Svendsen

**Carlo Mortensen,**  
Helse Finnmark



Jeg er fersk som leder, derfor er det kjekt å høre at mine tanker på ledelse blir bekrefteet av de dyktige foreleserne som benytter seg av anerkjente ledelsesfilosofi.

**Bodil Berg Kristensen,**  
Helse Finnmark



Det er en fantastisk flott konferanse. Jeg mener vi bør jobbe for en egen sykepleielederutdanning; master i sykepleieleidelse.

**Astrid Westby,**  
Jevnaker kommune



Her har jeg fått bygget nettverk. Har hørt interessante forelesere som har gitt meg innspill til ettertanke.

**Lise Dalsauet,**  
Helse Finnmark



Det er veldig interessant og inspirerende i forhold til å arbeide videre som leder. Konferansen har gitt meg en ekstra innputt i en travel hverdag.

**Marthe Holmgard,**  
Haukeland sykehus, barneklubben



Jeg har fått mer identitet som leder, og fått noen visjoner som jeg har lyst å ta med tilbake til andre.

**Ørjan Aven,**  
Kirkenes sykehus



Er fersk som leder, så det er bra å få innblikk i løsningsstrategier. I hverdagen er det ikke lederfokus, så det er viktig å påminnes denne rollen.

**Line Nilsen,**  
Kirkenes sykehus



Her får jeg møte andre ledere, og ser at jeg ikke er alene. Det er viktig å kunne reflektere over ledelse og ikke bare fag.

**Julia Vogel,**  
Oslo Radiumhospitalet

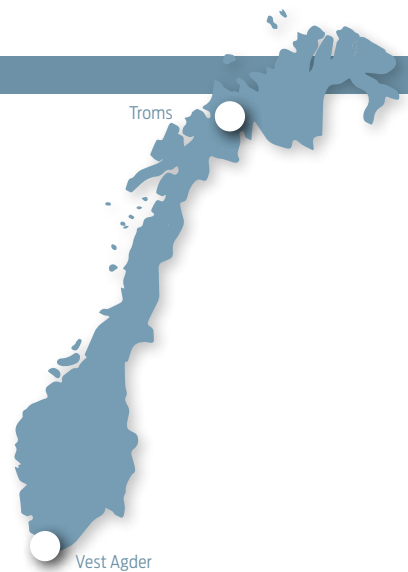


Det har vært veldig flotte og inspirerende forelesere. Onsdag var det en som snakket om hvor viktig det er med endringstilpassing – at vi ikke blir stående på samme sted. Dette var tankevekkende.

**Joran Slaaen,**  
Lovisenberg Diakonale Sykehus



Her får vi nyttige verktøy og tankevekkere. Eksempelvis: Ønsker jeg å være en leder med liten eller stor «L»? Godt med bevisstgjøring.



# Fylkene har tatt stafettpinnen

NSF har som følge av sin ledersatsing oppfordret fylkene til å ha et spesielt fokus på dette området fremover. Ledelse følger opp fylkeslederne for å kartlegge aktivitetene som vil prege arbeidet rundt om i landet.

Tekst Signy Svendsen Foto NSF



Navn: **Anne Britt Sodefjed**  
Fylkesleder i: **Vest-Agder**  
Antall medlemmer: **3 624**

## Ser du som fylkesleder behov for at NSF har særlig fokus på sykepleieledere?

Ja.

## Hvorfor?

Dette er en svært viktig satsing. Jeg har fått spørsmål fra ledere om hva NSF gjør for dem. Jeg har et klart svar til dem på det. Men så lenge lederne stiller dette spørsmålet og sitter med en oppfatning av at vi ikke gjør noe/nok for dem, og med det en fare for at de melder seg ut, må NSF gjøre noe. Lederne er viktige medlemmer. De er ryggraden i avdelingen både i forhold til kultur og verdier. Lederne er tydelige og modige i sin jobb som leder men vi trenger også at de blir stolte av å være medlemmer hos oss. At de kjenner en identitet til NSF.

## Hva mener du er den viktigste overordnede utfordringen/problemstillingen å gripe fatt i?

Ledernes opplevelse av at NSF ikke gjør noe/nok for dem.

Noen ledere trenger en avklaring på hva NSF kan gjøre i forhold til for eksempel at NSF ikke går inn forhold knyttet til deres arbeidsgiveransvar. Jeg tror at det kan ligge noen forventninger og misforståelser her.

## Opplever dere i ditt fylke helt spesielle/særegne utfordringer?

Noen kommuner melder om ledere som går over i annet forbund, men dette er ikke et stort problem. På sykehus er de fleste medlemmer hos oss.

## Hva skjer i ditt fylke helt konkret av aktiviteter?

Vi arrangerer lederkonferanse en gang per år i samarbeid med Aust-Agder. Fylkesleder sender ut jevnlig e-post med informasjon til cirka 130 medlemmer.

Vi har nå invitert 12 ledere fra sykehus og kommune til en ledersamling i januar. ■



Navn: **Hanne Marit Bergland**  
Fylkesleder i: **Troms**  
Antall medlemmer: **ca 4 000**

### Ser du som fylkesleder behov for at NSF har særlig fokus på sykepleieledere?

Ja, absolutt.

### Hvorfor?

Vi har sykepleiere som ledere på alle nivåer i helsetjenesten og andre områder. Våre medlemmer som er ledere har en av de vanskeligste oppgaver som finnes i både offentlig og privat sektor. Våre ledere leder store enheter med mange ansatte og har et kontrollspenn som en stor bedrift. I tillegg er det stadig større press eller forventninger fra oppdragsgiver om at du skal levere en tjeneste med færrest mulig ansatte eller lavest mulig kostnad. Fra pasienter og pårørende forventes det best mulig tjeneste på alle nivåer. Fagpersoner og du selv skal vite at faglig forsvarlig ikke er kritikkverdig, og den enkelte ansatt skal være stolt over det arbeidet de gjør.

Midt i sentrum for disse dilemmaer står LEDEREN.

Ledere trenger også å bli sett, anerkjent og få honnør for den viktige jobben de gjør. Hvor mange ledere opplever seg ivaretatt i dag?

De er ressurs personer i forhold til å etablere og vedlikeholde gode helse-tjenester. De trenger noen som backer dem opp og som inspirerer innen sykepleiefaglige områder og sykepleiele-delse.

Vi ser at der vi har gode relasjoner med ledere er det lettere å få gjennomslag for de områder vi arbeider med. Som et eksempel her vil jeg trekke fram arbeidstidskurs for ledere. Vi erfarte at vi brukte utrolig mye tid på arbeidstidsspørsmål der våre tillits-valgte hadde ulik oppfattelse av hva leder hadde. Derfor laget vi et dagskurs hvor vi gjennomgikk bestemmelsene som regulerer arbeidstid med ledere. Kurset ble meget godt mottatt, arbeidsmengden om dette tema dalte og ikke minst dette kurset gjennomføres nå i alle fylker.

Forstå meg rett, dette kurset er bare en bitte liten del av et stort felt som vi

bør samarbeide om. Mitt inntrykk er at ledere og NSF trenger å sette seg ved samme bord for å finne de beste løsning-er for sykepleiere og for faget sykepleie

### Hva mener du er den viktigste overordnede utfordringen/problemstillingen å gripe fatt i?

Det er vanskelig å si hva som er viktigst. Men jeg vil først holde fram at både ledere og NSF må erkjenne at det er viktig å samhandle for å videreutvikle sykepleietjenesten og profesjonen. Det vil si at vi opptrer som lagspillere hvor målet er å spille hverandre gode. Faste møter og deltakelse i organisasjonen må en sette av tid til. På sikt vil dette medføre færre misforståelser og gi bedre arbeidsvilkår.

Derneft mener jeg at våre mellomledere er de som aller mest trenger et «støttesystem» som NSF kan gi. Det er viktig at vi greier å trygge ledere i rollen både som sykepleiefaglig og administrativ leder. At de innehar en ledelsesfilosofi som er lik de verdier som ligger i sykepleiefagets egenart.

### Opplever dere i ditt fylke helt spesielle/særegne utfordringer?

Flere ledere har tatt til ordet for å få egne tillitsvalgt for ledere. Dette er vanskelig å få til i små kommuner og områder. Det er forslag om interkommunal tillitsvalgt for ledere. Hovedavtalens bestemmelser slik den er hjemlet i dag har ikke en slik struktur. Men alt er mulig og vi foreslår et prosjekt hvor dette kan utprøves.

### Hva skjer i ditt fylke helt konkret av aktiviteter?

Vi har aktiviteter for alle medlemmer inklusiv ledermedlemmer. Spesielt for ledere er arbeidstidskurs, lederkonferanse, egne medlemsmøter for ledere og ledernetverk. Dette kan være vanskelig å få til å vare grunnet tidsklemme.

Fylkesstyret i Troms har også nylig vedtatt at vi innføre en egen pris for årets sykepleieleder fra og med 2014. ■

## Spre informasjonen!

**Kontaktperson:** Signy Svendsen

**Tlf:** 90 50 61 33

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



Stockholm

### Skandinavisk lederkonferanse innen demensomsorg

**God demensomsorg – et spørsmål om ledelse? «Implementering som holder»**

**20. – 21. oktober 2014**

I etteråret 2012 gikk Svenskt Demensentrum, Nasjonalt Kompetansesenter for Aldring og Helse og Nasjonalt Videnscenter for Demens for første gang sammen om den fælles konferanse «God demensomsorg – et spørsmål om ledelse?».

Konferansen ble avholdt i København og ble en succes både med hensyn til det faglige program, et stort deltagerantal og ikke minst ble der skabt rum for nye netværk.

Nu fortsætter de tre skandinaviske videnscentre det gode samarbejde og arrangerer en ny konferanse i 2014, der afholdes i Stockholm på Waterfront Congress Centre.

Denne gang er der fokus på implementering af ny viden om god demensomsorg samt hvordan man kan lave og fastholde forbedringer over tid.

Svenskt Demensentrum, Nasjonalt Kompetansesenter for Aldring og Helse og Nasjonalt Videnscenter for Demens samler ledere fra hele Skandinaviens og internasjonale forskere og forelæsere.

Mer informasjon: [www.demensentrum.se/konf2014](http://www.demensentrum.se/konf2014)

**Tilmelding til konferansen åpner 1. desember.**



Thon Hotel Høyers, Skien

### NSF Telemark arrangerer kurs i turnusplanlegging for ledere

**27.- 30. januar 2014**

Turnusplanlegging er et virkemiddel for å skape et godt arbeidsmiljø, sikre at pasientenes behov for ressurser blitt ivarettatt, et hjelpemiddel i organisering av arbeidet og et viktig redskap i budsjettarbeidet.

Målgruppen for dette kurset er ledere, tillitsvalgte og andre som arbeider med turnus.

Svein Arne Thrana er foreleser. Han har lang erfaring som leder i sykepleietjenesten, og har i en årrekke undervist i emnet. Han er også arbeidstidssakkyndig i rettsapparatet.

**Temaer og problemstillinger:**

- Arbeidstidsbestemmelser og ferie i lov og avtaleverk
- Arbeidsmiljømessige konsekvenser av turnus for arbeidstaker og arbeidsplassen
- Turnusplaner – prosess – metodikk – utarbeidelse
- Helge og høytidsturnus; hjelpe-turnuser
- Utarbeide konkrete turnusplaner og turnusevaluering

**Kursavgift:** Kr 3 500 for NSF medlemmer.

Kr 6 500 for andre.

**Påmelding:** Elektronisk påmelding innen 8. januar 2014. Du må være innlogget som medlem før du kan melde deg på. Eller e-post [telemark@sykepleierforbundet.no](mailto:telemark@sykepleierforbundet.no)


Forfall eller avbestilling etter 15. januar 2014 medfører at hele seminaravgiften må betales.



**Følg oss på Facebook**

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





## Neste års lederkonferanse!

NSFLSL avholder nasjonal lederkonferanse hvert år. Vi kan allerede nå røpe at lederkonferansen avholdes på Grand Hotell i Oslo **25.-26. september**, så merk tidspunktet i neste års kalender allerede!

Quality hotell & resort, Fagernes

## Fagernesseminaret for ledere

29.-31. januar 2014

**Tema:** Gleden ved å lede – muligheter og utfordringer

Program og påmelding: <https://www.nsf.no/Content/1306244/Fagernesseminaret>

Oslo kongressenter

## Lederkonferanse

6.-7. februar 2014

«The harms of overtreatment». Fiona Godlee er redaktør av det prestisjetunge tidsskriftet BMJ og vi er glade for at hun deltar på Lederkonferansen. BMJ har hatt stor oppmerksomhet på overbehandling, og undersøkelser viser at pasienter utsettes for unødig risiko.

Olav Helge Førde har sett på norske forhold, og funnet store forskjeller i behandlingspraksis. Hans Johan Breidablik i Helse Førde har sett på henvisningspraksis i Sogn og Fjordane.

### Utdrag fra programmet:

- Ny regjering og ny helsepolitikk
- Fritt behandlingsvalg mellom offentlige og private - muligheter og utfordringer
- Folkehelse - hvordan bruke nøkkeldata til styring og ledelse
- Ledelse gjennom relasjoner

Velkommen til den viktigste møteplassen for helseledere.

Påmelding på [www.nsh.no](http://www.nsh.no)



## Tilskudd til faglige utviklings-tiltak i NSFLSLs regi

I LM-sak 18/2011 - *Videre utvikling av faggruppens inntekter i NSF* heter det at det i NSF's årlige budsjett skal avsettes et beløp øremerket faglige utviklings tiltak i faggruppens regi, fordelt etter søknad og forvaltet av Sentralt Fagforums arbeidsutvalg.

Dette vil være en ordning som ikke inkluderer faglige utviklings tiltak og prosjekter som NSF selv iverksetter, og som administrativt følges opp av andre avdelinger i hovedkontoret. Avsetninger til det nevnte formål inngår som en del av forbundsstyrets årlige budsjettvedtak.

Kriterier for tildeling:

### Formål

Formålet med ordningen er å bidra til planlegging og gjennomføring av faglige utviklings tiltak i faggruppens regi som ikke inkluderer utviklings tiltak og prosjekter som NSF selv iverksetter. Avsetninger til det nevnte formål inngår som en del av forbundsstyrets årlige budsjettvedtak. Under forutsetning av Forbundsstyrets godkjenning gis det en ramme tilsvarende NOK 1 million i 2014.

### Faglige kriterier

Prosjektet skal være innenfor landsmøtevedtatte innsatsområder og/eller den enkelte faggruppes innsatsområder. Prosjektet/utviklings tiltaket det søkes støtte til skal ha et sykepleiefaglig perspektiv. Samarbeidsprosjekter mellom ulike faggrupper prioriteres.

### Generelle kriterier

Både enkeltmedlemmer og faggrupper som er medlemmer i NSFLSL kan søke. Der søker er en enkeltperson må vedkommende ha vært medlem i en faggruppe i minimum 2 år.

Alle søknader skal først anbefales og prioriteres av styret i den/de aktuelle faggruppene før søknaden sendes arbeidsutvalget (AU) i Sentralt fagforum (SF).

Søknaden må inneholde en prosjektbeskrivelse, en plan for gjennomføringen og et budsjett.

Det skal ved prosjektslutt sendes en sluttrapport til AU i SF.

Søknaden sendes til: [anne.moi.bo@gmail.com](mailto:anne.moi.bo@gmail.com)  
Søknadsfrist 15.01.14

# Å gjøre en forskjell

## LEDERPORTRETET

At den blå-blå regjeringen får en engasjert motstander i Jonas Gahr Støre, hersker det liten tvil om. Han er beredt til å bruke av sin erfaring som statsråd for å gjøre en forskjell i norsk politikk. TEKST Signy Svendsen

**D**en rødgrønne regjeringen har nettopp lagt frem sitt siste budsjett. Jonas Gahr Støre er tilbake på kontoret sitt i Teatergata 9. Om ikke lenge skal han pakke seg ut etter åtte år som minister for å benke seg på Stortinget. Men han bruker gjerne noe av sin gjenværende tid som helseminister til å snakke om helsepolitikk generelt og sykepleiere spesielt.

### I fella

Støre hadde sin første offisielle opptreden som helseminister på Sykepleierforbundets kongress i september 2012. Her høstet han applaus for sin åpne holdning og vilje til å lytte til sykepleierne i helsefaglige spørsmål og i spørsmål knyttet til arbeidsforhold. Skuffelsen og sinnet lot derfor ikke vente på seg da de samme sykepleierne kunne lese følgende i VG i juni i år: «Helseminister Jonas Gahr Støre (Ap) går rett i strupen på Norsk Sykepleierforbund og fastslår at det ikke er noen menneskerett å jobbe bare hver tredje helg.»

– Det er ingen unnskyldning, for jeg er en dreven politiker, men VG fikk meg i en felle, noe journalisten tilfreds kunne fortelle meg etterpå. Det

**«Får de ansatte inspirasjon og føler seg inkludert, da kommer også innovasjonen.»**

må jeg ta på min kappe. Men jeg har aldri ønsket å gå i strupen på noen, aller minst sykepleiere. Jeg har både før og etter denne saken i VG uttalt meg helt tydelig på at sykepleierne er blant de aller mest fleksible i norsk arbeidsliv, sier han, og lener seg over bordet for å understreke poenget.

– Når sykepleierne er på jobb, må de snu

seg rundt kontinuerlig og ta det som til en hver tid dukker opp. De kan ikke ta andre hensyn enn pasientens behov der og da.

– Men, legger han raskt til. – Arbeidsplassen, sykehuset og sykehjem, er ikke alltid fleksible. Mye av forklaringen på dette ligger i det store antallet ulike profesjoner med ulike avtaler.

### Respekt for mellomlederne

På spørsmålet om ikke Spekter har et poeng i at også sykepleierne må belage seg på en «mer fleksibel arbeidsmiljølov», svarer Støre kontant:

– Arbeiderpartiet, og for øvrig resten av den rødgrønne regjeringa, er kritisk til en svekkelse av arbeidstakernes rettigheter. Det er gjennom dialog med partene at man finner løsninger, det er stort rom til å finne både gode og fleksible løsninger. Om man svekker vernet, vil det bli den svake parten som taper. Slik jeg ser det, vil det for mange være vanskelig å stå i mot et press om rettighetene svekkes.

Han innser likevel at det særlig for mellomledere kan være vanskelig å stå mellom ledelsens krav og ansattes behov. Men han mener likevel ikke at dette må føre til lovendring.

– Jeg har respekt for mellomledere som skal få turnusen til å gå opp. Det er likevel begrenset hva de kan gjøre selv om loven endres. Arbeidsmiljøloven er fleksibel allerede i dag, men få arbeidsgivere benytter denne fullt ut.

– Enkelte sykepleieleidere mener at arbeidsgiver må ta makta tilbake, og at det må bli slutt på at de skal ta hensyn til om mannen til de ansatte jobber i Nordsjøen, er på forretningsreise eller andre unnskyldninger for å ikke kunne ta vakta. Er du ikke enig i at det kan bli for mange personlige hensyn for en arbeidsgiver å ta?

– Jeg tror ikke vi vil møte mindre individfokus i



**PÅ SYKEHUSBESØK:** Orientering om strålebehandlninga, fra venstre Christer André Jensen, Per Erik Tødenes, Gunnar Indrebø og Jonas Gahr Støre. Foto: HOD.

arbeidslivet fremover. Heller tvert i mot. Vi ser jo at de nye som kommer inn på arbeidsmarkedet stiller helt andre krav til sine ledere i form av faglig stimulans og fleksibilitet enn tidligere. Helse-vesenet er ikke et unntak. Det er på arbeidsplassen at de gode løsningene finnes. Lovet, ja, men god ledelse og dialog på arbeidsplassen kan ikke vedtas i lov.

#### Møte endrede behov

Den nylig avgåtte helseministeren mener at arbeidsplassene har et stykke igjen å gå for å møte befolkningens endrede livssituasjon og behov. Men han har gjennom sin besøk ved ulike sykehus og institusjoner sett eksempler på tiltak som har gjort tjenestene både bedre og mer tilgjengelige – uten at det har gått ut over de ansattes arbeidssituasjon.

– Ta Ringerike sykehus som ett eksempel. De har innrettet åpningstidene i takt med han-

delsstanden og folks vaner. Nå holder sykehuset langåpent på torsdager, men stenger tidligere på fredager. På den måten er de tilgjengelige når folk er vant til å finne tilbudene åpne, forteller Støre engasjert.

– Løsningen er forankret hos de ansattes tillitsvalgte som dermed har tatt eierskap til modellen. Dermed er den også gjennomførbar, legger han til og etterlyser bedre forankring av endringsprosesser hos de ansatte.

#### Folkehelse

Jonas Gahr Støre gikk fra syv år som utenriksminister over til posten som helse- og omsorgsminister i september 2012. I tiden som utenriksminister rakk han også å utgi boka «Å gjøre en forskjell: refleksjoner fra en norsk utenriksminister» som kom ut i 2008. Om han har klart å gjøre en

# «Det store løftet for sykehjem og sykehus skjer ikke gjennom penger alene, men gjennom organisering, bedre ledelse og oppgavedeling.»

## LEDERPORTRETTE



**LEDELSESFILOSOFI:** God ledelse og dialog på arbeidsplassen kan ikke vedtas i lov.  
Foto: Sol Nodeland.

forskjell i norsk helsepolitikk, vil historien vise. Han synes selv at tiden i Helse- og omsorgsdepartementet ble i knappste laget, og skulle gjerne fått anledning til å utrette mer.

– Velgerne ville imidlertid noe annet, slår han litt resignert fast.

Det han ønsker å trekke frem som seire, er blant annet Norges økte bevilgninger til vaksineprogram.

– Jeg møtte Clinton-stiftelsen i London, og de er naturlig nok glade for å få Norge med på laget i dette arbeidet med å vaksinere barn mot dødelig diaré. Men det slo meg da at det er noe underlig at vi selv hvert år har 1000 barn på sykehus her i landet på grunn av samme rotavirus. Så heller ikke vi er forskånet, derfor er jeg veldig glad for at jeg rakk å fremme forslaget om at rotavirus-vaksinen skal inn i vaksineprogrammet.

Folkhelse er et annet område der Støre har

satt spor. Han har pekt på den enkeltes ansvar for egen helse gjennom de valgene vi tar, kombinert med et godt offentlig tilbud for hjelp og støtte – din helse er ditt ansvar – alles helse er alles ansvar.

– Livsstilsykdommer er vår tids store utfordring, slår han fast.

### Satser i kommunene

Der Jonas Gahr Støre sitter på sitt kontor i syvende etasje omringet av politiske rådgivere og statssekretærer som snart skal bryte opp og dra hver til sitt, er det ikke å undres over at han bærer preg av alvorret. Han skulle gjerne sittede lenger for å kunne følge samhandlingsreformen og omsorgsmeldingen ut i kommunene.

Han er likevel så raus at han har gode råd til sin etterfølger.

– Det viktigste må være følgende: Det store løftet for sykehjem og sykehus skjer ikke gjennom penger alene, men gjennom organisering, bedre ledelse og oppgavedeling.

Som nytt medlem i Finanskomiteen medgir han likevel at det må komme mer penger.

– Det siste budsjettet vi la frem, legger grunnlag for dette. Vi la til rette for et krafttak for felleskapets løsninger i sykehusene og eldreomsorgen. Vi er mer opptatt av dette enn av privatisering. Ikke minst er jeg glad for at vi nå fikk satset enda mer på jordmortjenesten, skolehelsetjenesten og psykiatrien i kommunene. For det er i kommunene forebyggingen skal skje.

### Innovasjon gjennom ledelse

Ifølge Støre hadde budsjettet også et målrettet fokus nettopp på ledelse, organisering og inkludering. Inspirasjon og innovasjon er nøkkelord.

Han gjør et kjapt temaskifte, og kommer inn på fotball, om hvordan den nye landslagstreneren ikke bare snakker om fysisk styrke, men også om mental styrke.

– Det samme gjelder selvsagt i helsesektoren. Får de ansatte inspirasjon og føler seg inkludert, da kommer også innovasjonen. ■

# Tilrettelegging gir mindre sykefravær

Forskere har utarbeidet tips for å redusere sykefravær hos gravide.

Kilde Ledernett Illustrasjonsfoto Colourbox

handelsnæringen har kvinner nesten 80 prosent høyere fravær enn sine mannlige kolleger. Fafo-prosjektet «Gravide i handelsnæringen – et sykefraværprosjekt» har hatt som mål å finne tiltak for å redusere den delen av sykefraværet som skyldes svangerskap, skriver Ledernett.

Ut fra erfaringene i butikkene har forskerne utarbeidet seks tips for å redusere sykefraværet hos gravide arbeidstakere. Rådene er like vel anvendelig i andre sektorer i arbeidslivet

## 1. Vær forberedt før situasjonen oppstår

Man har anslått at omtrent 7 prosent av kvinner i fertil alder til enhver tid vil være gravide. Ledere bør ta opp temaet på personalmøter og invitere gravide til å fortelle om graviditeten så tidlig som mulig for å finne gode løsninger sammen.

## 2. Vurder og tilrettelegg

Graviditet er ingen sykdom, men de fleste har behov for noe tilrettelegging.

«Trekantsamtaler» kan også være til god hjelp. Dette er samtaler med jordmor, leder og gravid i løpet av svangerskapet. I disse samtalene kan man diskutere hva som fungerer og hva man skal ta hensyn til.

## 3. Bruk gradert sykmelding

Gradert sykmelding betyr i denne forbindelse ikke redusert arbeidstid, men redusert ytelseskrav i den tid man er til stede.

## 4. Samarbeid med legen

Legen kjenner ofte ikke til mulighetene og begrensningene på den enkelte arbeidsplass.

## 5. Bruk svangerskapsenger.

Gravide arbeidstakere kan ha rett til svangerskapsenger hvis arbeidet, eller forhold på arbeidsplassen, medfører risiko for skade på fosteret. Hvis arbeidstakeren kan redusere arbeidstiden, og fortsatt være i jobb, kan hun få graderte svangerskapsenger.

## 6. Bruk kontaktpersonen på Nav

Nav kan gi informasjon om de ordninger som finnes og har kunnskap om tiltak for å redusere sykefravær for gravide. Eller ta kontakt med Arbeidslivssenteret dersom du er i en IA-bedrift. ■



# Retning for bedre helseledelse

6000 sykepleiere er ledere i helsetjenesten. Med så mange sykepleiere som ledere i helsetjenesten er det svært viktig for NSF å sette retning for utviklingen av bedre helseledelse i Norge.



Av Forbundsleder Eli Gunhild By om NSF's ledersatsing

**S**ykepleiere arbeider både som ledere i kommunehelsetjenesten, spesialisthelsetjenesten, staten og i private virksomheter. NSF's ledermedlemmer er på alle ledernivåer i virksomhetene; både i toppledelsen, på mellomledernivå og på det pasientnære nivået.

Sykepleieleidere tar et betydelig ansvar for kvalitet og god praksis og ivaretar dermed en helt nødvendig rolle for at helse- og omsorgstjenesten skal nå målene sine og drive faglig forsvarlig. Sykepleieleidere har erfaring og kompetanse i å koordinere og lede komplekse virksomheter, og vi vet at mange av våre ledere oppnår gode resultater.

Det gjelder ikke minst de som driver pasientnær ledelse.

## Omfattende ansvar

I likhet med de fleste ledere i helsesektoren skal sykepleieleidere håndtere mange ansvarsområder samtidig. Vektleggingen av disse ansvarsområdene vil variere mellom ulike lederposisjoner.

For det første har de et administrativt ansvar. Det betyr at de skal gjøre organisasjonens mål og strategier tydelig for de ansatte, og iverksette tiltak for å nå disse målene.

For det andre har de et faglig ansvar. Det betyr at de skal sikre sykepleie og annen helsehjelp av god kvalitet basert på oppdatert kunnskap.

For det tredje har de et juridisk ansvar. Det betyr at de må ha kunnskaper om gjeldende lover, forskrifter, tariffavtaler og reglement som

angår virksomheten generelt og sykepleiefaget spesielt.

For det fjerde har de et etisk ansvar. Det innebærer at de må forankre pasienttilbud og sykepleiepraksis i profesjonsetiske normer, i møte med rammebetingelser og krav i lovverket.

For det femte har de et personalansvar. Det betyr at de må rekruttere og utvikle medarbeidere, sørge for at enheten har rett antall personer med riktig kompetanse, sette opp turnuslister og fylle alle hull i vaktplanene for å nevne noe.

I tillegg er det mange enkeltmennesker som skal følges opp. På en avdeling er det helt vanlig å ha ansvar for 30-40 direkte rapporterende medarbeidere. Det høyeste tallet vi har registrert er 110 direkte rapporterende medarbeidere for en sykepleieleider i de kommunale helse- og omsorgstjenestene.

På toppen av dette kommer et sjettede ansvarsområde, nemlig økonomiansvaret. Økonomistyring og kravet om faglig forsvarlighet kommer lett i konflikt med hverandre. Dette blir ytterligere forsterket i kommunene. Mange kommuner er opptatt av at det ikke blir for mange innleggelses i sykehus på grunn av kostnadene kommunene da får.

## Savner ledelse

Jeg tror alle erkjenner at det ligger i mellomledernes rolle å håndtere krysspress. Det gjelder også dem som er ledere på det pasientnære nivået i helsetjenesten.

Men de må få støtte for å kunne håndtere dette krysspresset på best mulig måte. Jeg mener eierne i

**KOMPLEKSITET:** Sykepleieledere har erfaring og kompetanse i å koordinere og lede komplekse virksomheter. Foto: Colourbox.



norsk helsevesen lar sine ledere på det pasientnære området gå for lut og kaldt vann.

Noen av våre ledermedlemmer forteller oss at de savner støtte fra sine overordnede ledere. De savner rett og slett ledelse!

Det er alvorlig. Norsk helseledelse blir nemlig aldri bedre enn det som kommer til uttrykk på det pasientnære nivået. Det er her omdømme, kvalitet og produktivitet blir målt.

#### **Bedre rammebetingelser for førstelinjelederen**

NSFs politiske plattform kommer til å bli fundamentet for hvordan vi i NSF jobber med ledelse i helse-sektoren. Jeg ser for meg at vår politiske plattform for ledelse har trykk på enkelte, viktige satsingsområder – fortrinnsvis de som er rettet mot førstelinjelederne, altså de lederne som står nærmest pasienten. Arbeidet med den nasjonale plattformen for ledelse viste at enkelte foretak og regioner hadde satt i gang egne prosesser blant annet knyttet til rekruttering, talentutvikling og etterfølgerplan-legging.

I alle deler av helsetjenesten er lederstillinger i dag under konstant og til dels økende press. Kontinuerlige omstillinger, mye negativt fokus på ressursbruk, frykt for avvik og medieoppslag dominerer hverdagen for mange. Slik kan vi ikke ha det i fortsettelsen.

Nær 90 prosent av sykehuslederne på det pasientnære nivået/i førstelinjen har sykepleie som fagbakgrunn. NSF får mange tilbakemeldinger om krevende rammevilkår for å utøve ledelse.

Sykepleieledere i kommunesektoren rapporterer om vanskelige vilkår for reelt å kunne utøve ledelse. Styringsideologier, «flat struktur» med ansvar for svært mange ansatte og vansker med å rekruttere gode ledere gjør det utfordrende å utvikle faglig for-svarlige tjenester, ivareta personalansvar og sikre et godt arbeidsmiljø.

#### **Organisering av sykepleietjenesten**

Styringen av sykehusene må baseres på helsefagenes kunnskap, erfaringer og verdigrunnlag. Politiske beslutninger, ressurstildeling og arbeidsgiverpolitikk må støtte dette.

En sentral rolle for ledelse på dette nivået er utvikling og oppfølging av felles strategier og mål for sykepleietjenesten, basert på virksomhetens over-ordnede styringsdokumenter. Dette setter kvaliteten

## **«Det handler om å identifisere ledertalentene og planlegge gode karriereløp.»**

på sykepleietjenestens bidrag i fokus, og gir mulighet for bedre styring, koordinering og samhandling internt og eksternt.

Når vi ikke har dette i Norge, er det i stedet etablert organisasjonsmodeller og verktøy som kan avdempe risikoen for at faglig isolasjon og manglende nettverk skal redusere medarbeidertilfreds-

## «Uklare mål og myndighetsområder fører til utrygge ledere.»

het og faglig kvalitet. NSF mener det er positivt at det ved flere sykehus er etablert egne sykepleieavdelinger innenfor klinikkstrukturene. Flere steder er det også registrert initiativ som legger helhetlige perspektiver for kvalitet i sykepleietjenesten til grunn, for eksempel Magnet eller Pathway.

### Helhetlig ledelsesansvar

Helse- og omsorgstjenesten trenger gode ledere som tar helhetsansvar. I krisesituasjoner, større omstillinger eller krevende enkeltsaker er god ledelse ofte synlig og fremstår som avgjørende for resultatet. Den daglige ledelsen er ikke alltid like synlig, men er like avgjørende for gode resultater.

Derfor synes jeg det er urimelig at den svært viktige pasientnære ledelsen har hatt til dels begrenset status både i primær- og spesialisthelsetjenesten. Resultatet er at mange nærmest er blitt beordret inn i lederposisjoner. Helsetjenesten trenger i stedet en systematisk satsing over tid på å tiltrekke, rekruttere, utvikle og beholde motiverte lederkandidater.

Mange av sykepleierne som er ledere, er kvinner.

Det handler om å identifisere de rette talentene, utvikle dem for lederoppgaver og planlegge gode karriereløp.

Uklare mål og myndighetsområder fører til utrygge ledere. Og utrygge ledere skaper dårligere resultater, i noen tilfelle også fordi de er redde for å gjøre feil. I tillegg gjør arbeidspress og trykk fra både eiere, ansatte, pasienter og pårørende at ledere kan ha vansker med å heve blikket og ta seg tid til planlegging, utviklingsoppgaver og helhetstenking. Nye ledere må forberedes når de går inn i jobben. I tillegg må de følges opp av sine overordnede ledere.

### NSF og tilbudet til ledermedlemmer

Det er ikke til å stikke under en stol at ledermedlemmer opplever spesielle utfordringer i en arbeidstaker- og profesjonsforening. Ledermedlemmer stiller også spørsmål ved om de får nødvendig hjelp og bistand i situasjoner hvor de trenger dette, eksempelvis i konfliktsituasjoner på arbeidsplassen, omorganiseringer og lignende. I en FAFO-rapport fra 2013 om ledermedlemmer i Unios forbund, svarte

78 prosent av NSF's ledermedlemmer at de generelt har tillit til at NSF vil ivareta deres interesser ved behov for hjelp.

I tillegg opplever ledermedlemmer at de ikke har en arena for å diskutere sine arbeidstakerinteresser, eksempelvis i forbindelse med lokale lønnsforhandlinger. I FAFO-rapporten svarer 57 prosent av NSF's ledermedlemmer at de får nødvendig hjelp og støtte i lokale lønnsforhandlinger.

Enda en utfordring kan være knyttet til at lederstillingen tilfører en ny dimensjon til «profesjonsinteressen», hvor ledere kan ha andre forventninger til hvilke profesjonsfaglige tema som forbundet setter på den politiske dagsorden enn medlemmer som ikke er ledere. I FAFO-rapporten svarer 75 prosent av NSF's ledermedlemmer at den faglige debatten i forbundet i for liten grad dreier seg om lederrollen og dens utfordringer.

Dette er tydelige signaler til oss. Vi håper at vår politiske plattform for ledelse virkelig skal sette lederrollen på dagsorden.

### Kurs

Når det gjelder tilbudet til ledere som medlemmer består det i dag av flere elementer.

Arbeidstidskurs er et viktig verktøy for ledere som skal sette opp turnusplaner.

Vi har et omstillingsverktøy som også NSF's ledere kan bruke. Det kan lastes ned fra våre nettsider under fanen lønns- og arbeidsvilkår. Det tar for seg alle juridiske, faglige og tariffmessige problemstillinger som er relevant i en omstillingsprosess. Det er viktig i et helsevesen som er i stadig endring.

I tillegg har vi nettopp revidert vår lederlønsveileder som er spesielt viktig ved lokale forhandlinger.

Lederlønsveilederen er tilgjengelig på nettet, mens kursene arrangeres i regi av fylkeskontorene.

Vi skal jobbe videre både sentralt og lokalt med tilbudet til dere som er ledermedlemmer. Noen av dere synes nok at vi burde gjort mer. Det kan dere ha mye rett i, men vi skal i alle fall bygge stein på stein til vi har fått et solid medlemstilbud til alle våre ledermedlemmer. ■





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)

## Sykepleieledere som statssekretærer

Helse- og omsorgsminister Bent Høie har valgt å knytte til seg to sykepleiere som statssekretærer. Tidligere forbundsleder i NSF, Lisbeth Normann og Anne Grethe Erlandsen som kom fra stillingen som direktør og samhandling ved Sykehuset Østfold.

Erlandsen har tidligere blant annet vært kommunesjef helse og sosial i Sarpsborg kommune, personal- og organisasjonsjef i samme kommune, og klinikkoversykepleier ved Østfold Sentralsykehus.

Lisbeth Normann har flere år bak seg blant annet som forbundsleder og fagsjef i Sykepleierforbundet og helsefaglig sjef ved Aker sykehus.

Det er dermed to statssekretærer med bakgrunn både som tillitsvalgte og som sykepleieledere som skal være med å prege morgendagens helsepolitikk fremover.



Lisbeth Normann (til venstre) og Anne Grethe Erlandsen (til høyre). Foto: NSF og sykehuset Østfold.

## Sykepleier som avdelingsdirektør i avdeling Helse og Velferd, KS

Tone Marie Nybø Solheim ble i sommer ansatt som avdelingsdirektør i avdeling Helse og Velferd. Hun er 53 år gammel, og kommer fra stillingen som rådmann i Flekkefjord kommune der hun har vært i fem år. Solheim har tidligere innehatt ulike stillinger innen kommuneadministrasjonen i Randaberg kommune, bl.a. som vikar for rådmann, leder for fellestjenester og leder for et bredt spekter av kommunens helse- og omsorgstjenester.



Tone Marie Nybø Solheim. Foto: KS.

## Sykepleiere på Tinget

Syv representanter i det nye Stortinget er sykepleiere. Tone Trøen skal representere Akershus Høyre i det nye Stortinget, og er utdannet sykepleier. Hun får følge av selskap av partikollega Ingerd Schou fra Sarpsborg i Østfold. Den tredje sykepleieren som kommer inn for Høyre i det nye Stortinget er Kristin Ørmen Johnsen fra Konnerud i Buskerud. Bente Stein Mathisen er den fjerde sykepleieren som skal representere Høyre i det nye Stortinget. Hun er fra Asker, representerer Akershus.

Sonja Mandt, sykepleier fra Larvik i Vestfold, er inne på Stortinget for Arbeiderpartiet. Den andre sykepleieren som representerer Ap i det nye Stortinget, er Kari Henriksen fra Vennesla i Vest-Agder.

Olaug Bollestad fra KrF har vært ordfører i Gjesdal kommune. Hun er utdannet sykepleier og skal representere Rogaland på Stortinget de kommende fire år.

# Det skal lønne seg å lede

NSFs søsterforbund i Sverige, anser det å bli sykepleieleder som en viktig mulighet på karrierestigen. Men da skal det også lønne seg. Tekst Signy Svendsen Foto Vårdförbundet

**V**årdförbundet organiserer 110 000 sykepleiere, jordmødre, medisinske teknologer og radiografer. Av disse er cirka 95.000 sykepleiere og spesialsykepleiere, sjefsykepleiere og ledere. I Sverige som i Norge, er det en utfordring å være førstelinjeleder slik sykepleielederne ofte er. Forbundsleder Sineva Ribeiro understreker at sykepleielederne har et stort og selvstendig ansvar, og at det derfor er spesielt viktig for Vårdförbundet å følge opp denne gruppen av medlemmer tett.

– Ja, vi har fokus på ledere og ledere som for eksempel avdelingssykepleiere. Derfor har vi en egen avdeling hos oss som håndterer spørsmål knyttet til ledelse og ledere, forteller hun, og legger til:

– Vi avholder også en Kvalitetsmesse i Göteborg i november der vi

fokuserer spesielt på denne gruppen. I tillegg har vi laget en antologi som handler mye om normer, holdninger, ledelse og andre aktuelle spørsmål, forteller Ribeiro.

## Sterkere fundament

«Du har dine kanaler for å påvirke organisasjonen, men gjennom ditt medlemskap du har tilgang til enda flere muligheter til å påvirke», står det blant annet å lese på Vårdförbundets hjemmeside. Forbundet har en egen side dedikert til sine ledere hvor de tydeliggjør hvilke fordeler ledere har ved å være organisert og hvordan forbundet ønsker å bistå denne gruppen spesielt.

– Gjennom en dialog med forbundet om for eksempel tanker og ideer for utvikling av virksomheten eller avdelingen den enkelte leder jobber i,

mener vi at vedkommende kan opprette et sterkere fundament for å få til forbedring og endring. Vi vil gjerne bidra til at lederne lykkes, sier forbundslederen.

– Vi kjenner jo godt til problemstillinger innen helsesektoren generelt og hvordan det er å være leder i denne sektoren spesielt. Som forbund arbeider vi for å påvirke helsevesenet og organisasjoner mot en bedre og tryggere omsorg som fører til så gode resultater som mulig, både for den enkelte og for samfunnet. Og i dette arbeidet står lederne sentralt. Det sier seg selv at det da er viktig å satse på denne medlemsgruppen, legger hun til.

## Synes på lønsslippen

Ifølge Sineva Ribeiro er det å være leder eller å ha en lederrolle, en måte å gjøre karriere på.

– Det ansvaret som en lederstilling

## Vårdförbundet planlegger for fremtiden

På sin nettside redegjør Vårdförbundet for sine fremtidsplaner. Gjennom flere utviklingsprosjekt, skal forbundet møte morgendagens virkelighet.

Vårdförbundet er en organisasjon i endring. For å leve opp til forventningene fra medlemmene i dag og i fremtiden, har forbundet innsett at at både organisasjonen og servicegraden må endres.

Det er derfor satt i verk 13 utviklingsprosjekt. To av disse prosjektene handler om

lederskap og mentoring. Andre grupper arbeider med spørsmål knyttet til kommunikasjon, utvikling av kollegiale møteplasser, medlemsverving og kartlegging av sterke grupper som velger å gå ut av forbundet og hvorfor.

De 13 arbeidsgruppene har fortløpende lagt frem sine forslag og handlingsplaner, som forbundsledelsen vil bake inn i sine konkrete planer. Flere av arbeidsgruppene arbeider fortsatt, og vil holde på ut neste år.



**WORKSHOP:** Fra «Open space» i Umeå – en måte å jobbe frem ideer og prosjekter på.

og lederrolle innebærer, skal reflekteres på lønnslippen. Hva du får betalt i kroner og øre, er også et bilde på hvordan du verdsettes. Det skal lønne seg å lede, slår hun fast.

Men også mulighet for faglig utvikling, er et tegn på verdsetting av rollen, mener forbundslederen.

– Som medlem av vårt forbund får lederne støtte til utvikling, både ved at vi bistår lederne i deres forhandlinger men også fordi vi påvirker overordnede rammebetingelser.

#### Lokal forankring

Ribeiro medgir at det naturlig nok kan være en konflikt i rollene som ansatt og som leder. For å møte denne rollekonflikten offensivt, har Vårdforbundet opprettet en organisasjonsmodell som tar høyde for de lokale forskjellene sykepleielederne vil møte.

– Det å lede et sykehjem er veldig ulikt å være avdelingsleder på et sykehus. For å kunne skreddersy og tilpasse etter ledernes behov, har vi opprettet en kontaktperson i alle Vårdforbundets 21 avdelinger. Denne personen har spesiell kunnskap om og interesse for har for ledelse og lederskap. Denne personen skal være en samtalepartner for lederne, og bistå der det måtte trengs. Disse kontaktpersonene administreres fra hovedkontoret, forteller forbundslederen.

– Vi satser spesielt på lederne nå, og forsøker ut ulike metoder for å tydeliggjøre at de er en viktig gruppe og at vi



**VIKTIGE MEDLEMMER:** Som forbund arbeider vi for å påvirke helsevesenet og organisasjoner mot en bedre og tryggere omsorg. Og i dette arbeidet står lederne sentralt. Det sier seg selv at det da er viktig å satse på denne medlemsgruppen, sier forbundsleder Sineva Ribeiro i Vårdforbundet.

## «Hva du får betalt i kroner og øre, er også et bilde på hvordan du verdsettes.»

forstår deres spesielle utfordringer og behov. Vi tror og håper at vi har truffet, men arbeidet vil selvsagt fortsette og videreutvikles, understreker hun. ■

7-8 mai 2014

# Nordens ledere – hvordan kan vi påvirke fremtiden?

## Kære nordiske kolleger,

Det er med stor glæde, at vi byder velkommen til den 8. kongres i Ledernes Netværk i Norden, LNN i København, Danmark.

Temaet Nordens ledere - **hvordan kan vi påvirke fremtiden?** er valgt, da vi som offentlige ledere har stor indflydelse på udførelsen af de offentlige opgaver og herigennem kan være med til at påvirke udviklingen på området.

Vi har bestræbt os på at sammensætte et fyldigt program med gode oplægsholdere fra hele Norden, som vil præsentere både praksisnære og teoretiske oplæg.

Konferencen i København afholdes på Tivoli Hotel & Congress Center, der danner rammerne for de faglige indlæg. De sociale arrangementer afholdes på andre karakteristiske lokaliteter i København.

Vi håber, I har lyst til at være med til at skabe endnu en uforglemmelig LNN konference.

Tid: **7.-8. mai 2014**

Sted: **København**


Påmelding: [www.conferencemanager.dk/lnn2014](http://www.conferencemanager.dk/lnn2014)

Bedste hilsner

**Birgitte Rav Degenkov**

Formand for LNN,

Ledernes Netværk i Norden



LNN, Ledernes Netværk i Norden, består af sykepleieledere fra Norge, Sverige, Danmark, Island og Færøerne. NSFLSL er Norges representant i styret og arrangementskomiteen.