

Netværk med lederrepræsentant  
for ledende sygeplejersker

# DEN GODE SAMARBEJDS- PARTNER



Videndeling, fællesskab, faglighed,  
dialog – ledelse og arbejdsmiljø  
for ledende sygeplejersker.

# FORORD

## **Skab jeres lokale netværk for ledelse, som kan styrke både arbejdspladsen og ledernes dialog.**

Via Lederforeningen kan ledende sygeplejersker samles i ledernetværk med tilhørende lederrepræsentant. Modellen giver jer helt nye muligheder for faglig dialog og fællesskab!

Lederrepræsentanten samler ledernetværket – og er samtidig en konstruktiv samarbejdspartner for og med arbejdsgiverne.

Netværket og lederrepræsentanten bliver således et vigtigt kontaktled mellem lederkolleger og mellem lederkolleger og arbejdsgiver.

Lederrepræsentanten har i dagligdagen desuden et særligt fokus på ledernes arbejdsmiljø og trivsel og vil i samarbejde med ledelsen finde gode dagligdagsløsninger – til gavn for alle. Lederrepræsentanten opnår et mindre honorar for sit arbejde.

I denne pjece kan du læse mere om, hvordan I skaber den ekstra mulighed for fællesskab i jeres nye ledernetværk med tilhørende lederrepræsentant.

Vi håber, at pjecen vil give lyst til, at I udnytter jeres ledergruppe med denne ekstra mulighed for dialog og videndeling.

### **Marie Rosbjerg, Lederforeningen**

*Næstforkvinde og ansvarlig for lederrepræsentantområdet i Lederforeningen i DSR*

# JERES NYE SAMLINGS- PUNKT SOM LEDERE

Et ledernetværk via Lederforeningen giver ekstra muligheder! Lederforeningens overenskomster med arbejdsgiverne indenfor sundhedsområdet åbner for, at jeres netværk får en vigtig funktion i at skabe en konstruktiv dialog med den øverste ledelse på arbejdspladsen.

I får samtidig et naturligt mødested for videndeling og for at dele erfaringer om ledelse og lederlivet med hinanden.

Vejen til det nye fællesskab og de nye muligheder starter med, at I vælger én i jeres gruppe som jeres fælles lederrepræsentant.

Lederrepræsentanten bliver den samlende netværksskaber for jeres gruppe af ledende sygeplejersker – og samtidig et naturligt bindeled i dagligdagen til jeres øverste ledelse / arbejdsgiver – og også et bindeled til ledende sygeplejersker på andre arbejdspladser via Lederforeningen.

**” Det bedste ved at være lederrepræsentant er, at jeg får en kontakt og relation til alle de andre oversygeplejersker, og at vi sammen har et talerør op til sygehusledelsen.**

*Lederrepræsentant på hospital*

Jeres lederrepræsentant samler jeres gruppe af ledende sygeplejersker. Hvordan, hvor ofte og hvad I samles om i netværket, beslutter I selv i netværket.

**” Det bedste er, at jeg på denne måde er med til at forbedre arbejdsmiljøet for kollegerne og gøre en forskel via de gode samtaler med den øverste chef.**

*Lederrepræsentant i kommune*

Modellen med lederrepræsentant er samtidig en tryk vej til god dialog med jeres øverste ledelse.

Lederrepræsentanten er officielt anerkendt og beskyttet via MED-aftalen med de tilhørende retningslinjer for tillidsrepræsentanter. Dermed bliver lederrepræsentanten en naturlig medspiller for arbejdsgiver.

# DERFOR LEDERNETVÆRK OG LEDERREPRÆSENTANT

Muligheden for at I som ledergruppe vælger en lederrepræsentant til at koordinere og samle jeres netværk, er skabt og formuleret i enighed mellem arbejdsgiverne og Lederforeningen i DSR (via rammeaftalen for TR). Du kan læse mere om aftalen senere i pjecen.

## Ordningen giver mulighed for, at I kan:

- Arbejde for et godt og givende samarbejde på tværs af organisationen med inspiration og videndeling.
- Understøtte ledergruppens indflydelse på arbejdspladsens samlede udvikling, arbejdsmiljø og vilkår.
- Arbejde for og understøtte gode ledelses- og arbejdsvilkår for ledergruppen (de ledere som lederrepræsentanten repræsenterer).
- Øge arbejdspladsens og ledergruppens fælles bevidsthed om ledende sygeplejerskers arbejds- og ledelsesvilkår.
- Understøtte sammenhængskraften og relevansen af samarbejdet mellem ledergruppen og Lederforeningen i DSR.

## Netværket med tilhørende lederrepræsentant får desuden:

- Et udviklende netværk af ledere lokalt og på tværs af organisationen og ud til resten af sundhedsområdet.
- Fokus på jeres interesser som ledere og ledende sygeplejersker, herunder særligt fokus på de fælles og individuelle arbejds- og ledelsesvilkår.
- En sparringspartner ift. ledelses- og arbejdsvilkår og løn som ledende sygeplejersker.



## **Arbejdspladsen/arbejdsgiver får med netværkets lederrepræsentant:**

- Mulighed for en udviklende og konstruktiv dialog i dagligdagen med en lederrepræsentant, der har godt indblik i lederkollegernes oplevede trivsel og perspektiver.  
Det giver øverste ledelsen en refleksiv og forståelsesmæssig styrke i forhold til såvel gamle som nye driftsmæssige beslutninger og rådgivning af det politiske niveau.
- Mulighed for at styrke sammenhængskraften i organisationen, ved bl.a. at sikre fokus og gensidighed i forhold til mål, udvikling og vilkår. Organisationens sammenhængskraft er afgørende for, at vi lykkes med det, vi sætter os for. Det kræver en gensidig og respektfuld dialog på alle niveauer. I en stor organisation kan jeres netværk med valgt lederrepræsentant derfor blive en vigtig hjælp.
- En stærkere ledelsesgruppe der trives og samarbejder på tværs. Og dermed formentlig også, at I opnår en mere konstant ledelsesgruppe med mindre gennemtræk og udskiftning.

## **Lederforeningen får via jeres netværk med lederrepræsentant:**

- Mulighed for en kvalificeret kontakt til arbejdspladsen, hvor der er særligt fokus på vilkår og trivsel. Både lokalt og i organisationen som helhed.
- En netværksskaber med fokus på den enkelte leders og gruppens vilkår og arbejdsmiljø.
- Større viden og indsigt i arbejdspladsens processer og udfordringer, så vi sammen kan arbejde for at sikre drift og fastholdelse.

## **Lederrepræsentanten får selv:**

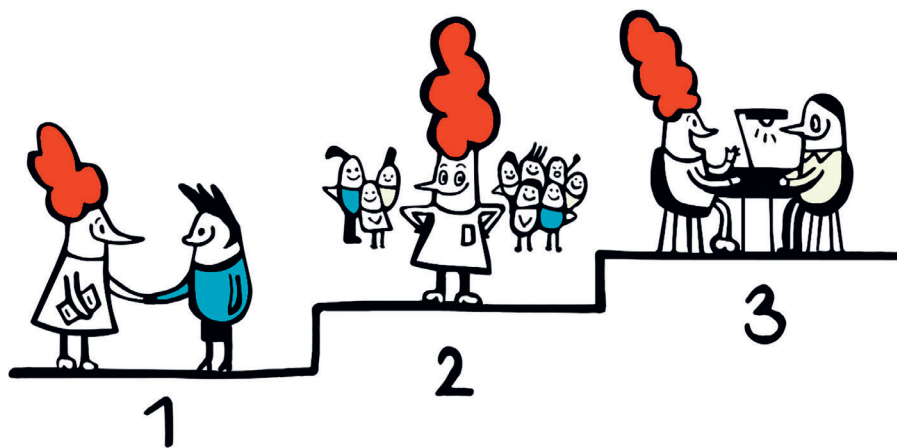
- Et udviklende netværk af andre lederrepræsentanter, hvor man deler erfaringer på tværs af arbejdspladser indenfor sundhedsområdet.
- Øget indflydelse på egne og kollegernes arbejdsmiljø og vilkår – og nye kompetencer og forståelser, som også kan bruges i eget ledelsesarbejde.
- Større organisatorisk overblik og forståelse for politik og processer i politisk styret organisationer.

# LEDERREPRÆSENTANTENS 3 ROLLER

Lederrepræsentanten er vigtig for jeres netværk og for at sikre liv og fællesskab i netværket.

Men lederrepræsentanten er også et vigtigt omdrejningspunkt for arbejdspladsen og for arbejdspladsens øverste ledelse.

Man kan tale om tre roller for lederrepræsentanten:



Der er en indbygget progression i rollerne. Således at kompleksiteten i rollerne og kravet til lederrepræsentanten og kompetencer stiger med de enkelte roller:

Første skridt for en lederrepræsentant er at påtage sig rollen som brobygger. Andet skridt vil være at påtage sig rollen som talsperson og repræsentant. Tredje skridt vil være at påtage sig rollen som sparringspart.

Lederforeningen hjælper lederrepræsentanten i forhold til de forskellige roller.

Processen sker i samarbejde med den til enhver tid siddende næstforperson i Lederforeningen, og i samarbejde med ledelseskonsulenten i Lederforeningen med fokus på lederrepræsentant funktionen, og endelig også i samarbejde med den lokale ledelseskonsulent.

**Her er lidt mere om de forskellige roller:**

## **Rolle 1: Brobygger**



At lederrepræsentanten som "brobygger" er en slags ambassadør for netværket og ledergruppen, betyder, at lederrepræsentanten fungerer som kontaktperson og bindeled til ledergruppen, man repræsenterer, overfor for eksempel ledelsen og i forhold til Lederforeningen.

Som ambassadør for ledergruppen har lederrepræsentanten ansvar for, at ledergruppen får reflekteret og talt sammen om for eksempel de vilkår for ledelsesgerningen og det aktuelle arbejdsmiljø, som arbejdspladsen har opstillet for den enkelte leder og for ledelsesgruppe. Hvad fungerer for eksempel rigtig godt? Og hvor kan der med fordel justeres?

Lederrepræsentantens funktion betyder dermed, at lederne i gruppen bliver en del af et netværk med sparrings- og inspirationsmuligheder blandt ligestillede lederkolleger. Med andre ord et netværk der kan få stor betydning i forhold til at skabe et kollegialt fællesskab.

Alt efter forholdene, har lederrepræsentanten et medansvar for at planlægge og afvikle fysiske møder for ledergruppen, hvor gruppen bl.a. kan drøfte egne arbejds- og ledelsesvilkår. Og sådan at lederrepræsentanten også kan aflevere konstruktive forslag til ledelsen.

I den proces vil det også være lederrepræsentantens ansvar at skabe relevant inddragelse af Lederforeningen i drøftelser og møder.

**Som ambassadør i forhold til ledelsen** er lederrepræsentanten den person, arbejdsgiver kan tage dialog med om forhold, der vedrører ledergruppens arbejds- og ledelsesvilkår.

Det er således helt legitimt, at arbejdsgiver kontakter lederrepræsentanten for at høre, hvad der rører sig i ledergruppen.

Det er ligeledes legitimt, at lederrepræsentanten videregiver relevante opmærksomhedspunkter i forhold til de enkelte ledes trivsel og vilkår, til ledelsen.

**Som ambassadør i forhold til Lederforeningen** er lederrepræsentanten kontaktperson for Lederforeningen til arbejdspladsen.

Det betyder for eksempel, at lederrepræsentanten kontakter Lederforeningen ved ændringer eller forhold på arbejdspladsen med betydning

for ledernes arbejds- og ledelsesvilkår. Det kan for eksempel handle om arbejdstid, øget kompleksitet, meldt organisationsændringer m.v.

Denne kontakt til Lederforeningen har til formål at øge Lederforeningens lokalviden og indsigt i, hvad der rører sig og skaber bekymringer og udfordringer på de enkelte arbejdspladser. Således at Lederforeningen bedst muligt kan støtte lederne i forbindelse med omstruktureringer, besparelser m.m.

---

## Rolle 2: Repræsentant og talsperson for netværket



Lederrepræsentantens rolle som talsperson for netværket betyder, at lederrepræsentanten taler sine kollegers sag i forhold til arbejdspladsen. Det kan for eksempel være med fokus på ledergruppens trivsel og vilkår. Lederrepræsentantens rolle som talsperson betyder, at ledergruppens ønsker, behov og interesser bliver hørt på arbejdspladsen og af ledelsen. Og at der således kommer et fint fokus på lederens arbejds- og ledelsesvilkår.

Som talsperson indgår lederrepræsentanten på vegne af sine lederkolleger også i relevante fora på tværs af organisationen. Et relevant forum, når der tænkes på trivsel og arbejdsmiljø, er for eksempel arbejdspladsens Fælles MED, hvor Lederforeningen opfordrer til, at lederrepræsentanten få en plads på A-siden.

NB! Lederforeningen mener ikke, at en lederrepræsentant kan være repræsenteret på B-siden.

---

## Rolle 3: Sparringspartner



Lederrepræsentanten er helt naturligt også en sparringspartner for sygeplejefaglige og sundhedsplejefaglige lederkolleger på samme ledelsesniveau i hele organisationen. Denne sparringsfunktion er altså også på tværs af eventuelle forvaltninger m.v., og som sparringspartner for ledelsen og for Lederforeningen.



**Som sparringspartner for lederkolleger,** kan lederrepræsentanten hjælpe med at iværksætte et forløb med fokus på forberedelse i forhold til de årlige individuelle lønforhandlinger eller ved ændringer af arbejds- og ledelsesvilkår.

Det sker ved, at lederrepræsentanten gennem sine regelmæssige drøftelser med den lokale ledelseskonsulent løfter eventuelle opmærksomhedspunkter og bekymringer. Lederrepræsentanten kan for eksempel medvirke til at lederkollegaen får planlagt relevant undervisning m.v.

Lederrepræsentanten kan af en kollega blive bedt om at være bisidder for sin lederkollega.

Selvom en situation umiddelbart kan virke mindre kompliceret, så er det vigtigt at understrege, at en evt. deltagelse fra en lederrepræsentant i bisiddersituationer altid sker i tæt dialog med den lokale ledelseskonsulent i Lederforeningen.

Lederrepræsentanten overdrager sagen til den lokale ledelseskonsulent i Lederforeningen, når der indgår rådgiveransvar i sagens portefølje

NB! Lederforeningen anbefaler, at pågældende kollega henvises til den lokale ledelseskonsulent i Lederforeningen i enhver sag om bisidderbehov. Lederforeningen skal desuden altid varetage sager, som har eller kan have ansættelsesretlige konsekvenser.

**Som sparringspartner for ledelsen** kan lederrepræsentanten gennem refleksion og gruppemæssigt sammenhold kvalificere de beslutninger, jeres ledelse overvejer eller træffer.

Typisk kan det ske i forhold til påvirkning af for eksempel vilkår og ledelsestrivsel, som en ledelsesbeslutning kan få for ledergruppen.

**Som sparringspartner for Lederforeningen,** kan lederrepræsentanten oplyse og kvalificerer Lederforeningen i kontakten med arbejdspladsen. Det kan for eksempel være i forhold til særligt ledernes arbejds- og ledelsesvilkår, men også andre områder og udfordringer.

Lederforeningens forhandling med en arbejdsgiver kan styrkes via lederrepræsentanten. Det sker ved, at der på dén måde er en person med lokalt kendskab involveret - og som for eksempel kan orientere om faktiske forhold på den pågældende arbejdsplads.

Lederrepræsentanten kan desuden deltage i Lederforeningens forhandlingsdelegation, hvis det findes relevant i den konkrete situation.

NB! Lederrepræsentanten har ikke aftale- eller forhandlingsret! Og lederrepræsentanten kan ikke forhandle selvstændigt. Og lederrepræsentanten vil kun i tilfælde som er direkte foranlediget af Lederforeningen, deltage i individuelle lønforhandlinger.

Hvor mange af de nævnte situationer som en lederrepræsentant ender med at varetage, afhænger af flere forhold. Det vil for eksempel afhænge af:

- Lederrepræsentantens egne kompetencer, ønsker og muligheder.
- De rammer, der stilles til rådighed for lederrepræsentanten fra arbejdsgiver og Lederforeningen side.
- Om det fysisk er muligt for lederrepræsentanten at kunne afsætte og prioritere tid på at indgå i sparring og forhandling.
- Relationen mellem lederrepræsentanten og de pågældende lederkolleger.
- At den lokale ledelseskonsulent er inddraget eller orienteret.



# SÅDAN VÆLGER I LEDER-REPRÆSENTANT I JERES NETVÆRK/LEDERGRUPPE

Styrken i konstruktionen, hvor I vælger en lederrepræsentant i jeres netværk af ledende sygeplejersker, ligger i de aftaler, som er indgået mellem arbejdsgiverne og Lederforeningen i DSR.

En lederrepræsentant vælges med udgangspunkt i rammeaftalen for tillidsrepræsentanter.

Det sker via Rammeaftale om Medindflydelse og Medbestemmelse §10 – indgået mellem Kommunernes Landsforening / Regionernes Løn – og Takstnævn og Sundhedskartellet.

- Rammeaftalen på det kommunale område giver ret til at vælge én lederrepræsentant og en lederrepræsentant suppleant pr. institution.
- Rammeaftalen på det regionale område giver ud over ret til at vælge en lederrepræsentant og en lederrepræsentant suppleant, også ret til at vælge en Ledertalsperson for ledere af ledere, hvis der for dette ledelsesniveau ikke opnås enighed om valg af en lederrepræsentant. Derudover er der præcedens for, at der på områder fordelt på flere geografiske steder, kan vælges kontaktpersoner, der samspiller med lederrepræsentanten.

For at blive valgt som lederrepræsentant skal man være ledende sygeplejerske eller sundhedsplejerske med personale ansvar; være medlem af Dansk Sygeplejeråd og have været ansat i mindst 6 måneder i organisationen/stillingen.

Derudover skal der være mindst 5 ledende sygeplejersker ansat – som dermed udgør netværket/gruppen, der vælger lederrepræsentanten.

Hvis der ikke er 5 ledende sygeplejersker ansat, kan der indgås valgforbund med en eller flere andre af Sundhedskartellets organisationer.



# ANDRE VIGTIGE REGLER!

Aftalen mellem arbejdsgiverne og Lederforeningen i DSR, der giver mulighed for at jeres netværk/ledergruppe vælger en lederrepræsentant, giver en række spilleregler, som hjælper lederrepræsentanten i dagligdagen:

## **En lederrepræsentant sidder på A-siden i MED-udvalg**

Hvis en lederrepræsentant sidder i diverse MED- og SU-udvalg, vil dette altid være på A-siden i form af dennes stilling som leder.

En lederrepræsentant vil således ikke have en plads i det nuværende MED-system. At en lederrepræsentant i sin lederegenskab godt kan blive peget på til at sidde (på A-siden) i et MED/SU-udvalg er en anden snak.

## **En lederrepræsentant repræsenterer udelukkende eget ledelsesniveau**

En lederrepræsentant kan kun repræsentere eget ledelsesniveau.

*På det regionale område vil der være 2 repræsentationsniveauer:*

1. Chefsygeplejerskeniveau
2. Oversygeplejerskeniveau

*På det kommunale områder kan der være repræsentationsniveauer for:*

1. ledere af ledere
2. ledere af medarbejdere.

## **En lederrepræsentant skal lønnes for funktionen**

Der skal indgås en samarbejdsaftale om funktionsløn til lederrepræsentant.

## **En lederrepræsentant er beskyttet**

En lederrepræsentant er omfattet af de samme beskyttelsesregler, som gælder for almindelige tillidsrepræsentanter. Dvs. at en lederrepræsentants afskedigelse skal begrundes i tvingende årsager. Og inden en lederrepræsentant søges afskediget, skal sagen være forhandlet mellem regionen/kommunen og Lederforeningen. Ved afskedigelse har en lederrepræsentant 3 mdr. ekstra opsigelse.

## **En lederrepræsentant skal tage sig frihed til deltagelse i kurser og møder**

En lederrepræsentant har ret til at deltage i den kompetenceudvikling, som udbydes af Lederforeningen. Og bruge tid til at koordinere med andre lederrepræsentanter, samt afvikle møder med de ledere, den pågældende person repræsenterer.

I lyset af, at en lederrepræsentant og de ledere som lederrepræsentanten repræsenterer, er selvtilrettelæggende og ansat uden øverste tjenestetid, handler det om selvtilrettelæggelse og prioritering af tid, når møder planlægges i ledergruppen. Det er altid en god idé at orientere og forventningsafstemme med nærmeste leder.

## **Kompetenceudvikling**

Lederrepræsentanten vil blive tilbudt kompetenceudvikling fra Lederforeningen inden for emner som:

- Organisationsforståelse i politisk ledede organisationer.
- Formidling og afkodning af ny viden.
- Coaching og italesættelse af egne og eget ledelsesniveaus vilkår og arbejdsmiljø.
- Overenskomster, fornyelser og forhandlinger
- Forhandling af årlig individuellønuvikling i tæt samarbejde med den lokale ledelseskonsulent.
- Videre formidling af ny viden og implementering og sikring af lokal udvikling

Kompetenceudviklingen sker via et årligt 12-12 seminar centralt i Danmark og et dagsmøde i Kvæsthuset for alle lederrepræsentanter, samt via sparring med næstforperson og en ledelseskonsulent fra Lederforeningen. Derudover afholdes der e-learning, webinarer mv. via Lederforeningens hjemmeside.

## **Lederrepræsentantens organisatoriske kobling til Lederforeningen**

Lederrepræsentantens umiddelbare kobling til Lederforeningen går gennem Lederforeningens lokale ledelseskonsulent og Lederforeningens politiske ledelse (næstforperson og forperson).

Den lokale ledelseskonsulent understøttes i det daglige af næstforpersonen og en udpeget ledelseskonsulent med særligt ansvar for lederrepræsentantfunktionen. De har til opgave at udvikle og sikre proces i lederrepræsentantfunktion, tidssvarende progression og relation til den lokale ledelseskonsulent.



---

# SKAB EN SUCCES!

Lederforeningen anser det som en vigtig hjørnesteen i det faglige arbejde, at der er enighed med arbejdsgiverne om værdien i at skabe aktive netværk med valgte lederrepræsentanter.

Konstruktionen med ledernetværk med valgte lederrepræsentanter er en succes, når der skabes aktive netværk – som med en tilhørende ligeværdig og gensidig dialog med øverste ledelse på arbejdspladsen sikrer et godt arbejdsmiljø for ledere i både det kommunale og regionale sundhedsvæsen og tilhørende rimelige arbejdsvilkår.

Den succes sikres kun gennem gensidighed og respekt for roller og funktioner mellem arbejdsgiver og de ledende sygeplejersker. Og også med en gensidig forståelse for vigtigheden i at kunne fastholde og rekruttere ledende sygeplejersker med baggrund i, at arbejdspladsen har et godt arbejdsmiljø, gode vilkår og lønforhold.

Vi glæder os til at medvirke til, at jeres nye netværk bliver et givende aktiv og fællesskab for jeres ledergruppe. Og at netværket samtidig kan blive en god og givende samarbejdspartner med jeres arbejdsgiver!

**Kontakt os** ved at sende en mail til [lederforeningen@dss.dk](mailto:lederforeningen@dss.dk)  
Mærk mailen "ledernetværk/lederrepræsentant"

**Læs mere om ordning og muligheder her:**  
[www.dss.dk/lederforeningen/lederrepræsentant](http://www.dss.dk/lederforeningen/lederrepræsentant)



---

SAMMEN SKABER VI ...  
**SUNDHED OG LEDELSE MED NÆRVÆR!**

