



Mentorprogram for sykepleierledere

Rapport Norsk sykepleierforbund 2024–2025



Athene – visdommens og klokskapens gudinne. Hun har en særlig rolle i å fremme innsikt og handlekraft. Hun velger å opptre i forkledning, i form av den eldre familiens venn Mentor, og det er gjennom denne skikkelsen hun gir Telemakos råd, støtte, inspirasjon og praktisk veiledning. Athena i Mentors skikkelse oppfordrer ham til å handle med mot, søke kunnskap om farens skjebne og gradvis ta det ansvaret som kreves av en arving og fremtidig leder.

Denne episoden i eposet kan forstås som en illustrasjon av samspillet mellom guddommelig inspirasjon og menneskelig utvikling. Gjennom Mentors rolle tydeliggjøres betydningen av veiledning og støtte som en overgangsmekanisme mellom ungdom og voksenliv, mellom uerfarenhet og innsikt. At nettopp denne figuren senere har gitt opphav til begrepet mentor i moderne språkbruk, viser hvordan litterære og mytologiske forestillinger kan få varig innflytelse på pedagogiske og sosiale praksiser.

Mentorprogram for sykepleierledere

Rapport Norsk sykepleierforbund 2024–2025

Norsk Sykepleierforbund

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Lill S. L.', with a stylized flourish at the end.

Lill Sverresdatter Larsen, forbundsleder
10.09.2025

Innhold

Innledning ved forbundsleder	5
Sammendrag	7
1. Ledersatsing i NSF	8
1.1 Bakgrunn	8
1.2 NSF's fagpolitiske grunnlag for ledelse	8
1.3 NSF's satsing på ledere gjennom mentorprogram	8
2. Beskrivelse og gjennomføring av mentorprogrammet	10
2.1 Hensikt, mål og målgruppe	10
2.2 Planlegging, forberedelse og programstruktur	10
2.3 Gjennomføring av programmet	13
3. Aktiviteter og samlinger i programmet	16
3.1 Felles oppstartsamling for adept og mentor	16
3.2 Felles midtsamling	17
3.3 Avslutningssamling	18
3.4 Økonomi	18
3.5 Mentor og adeptrelasjonen	18
3.6 Mentorforum	20
3.7 Digitale oppfølgingssamtaler med programleder og mentorparene hvert halvår	20
4.0 Følgforskning knyttet til Mentorprogrammet	21
4.1 Forskerteamet	21
4.2 Metode i forskningen	21
4.3 Godkjenninger, samtykke og koding	22
4.4 Datainnsamling ved oppstart og avslutning (QPS Nordic 34 +)	22
4.5 Analyse	23
4.6 Kort presentasjon av utvalgte funn og resultater	23
4.7 Refleksjoner i forhold til vedvarende manglende lederstøtte, høy arbeidsbelastning og økt stress	25
4.8 Oppsummering	25
4.9 Behov og forslag til videre forskning	25
5.0 Deltakernes evaluering av programmet	27
5.1 Evaluering fra adeptene	27
5.2 Evaluering fra mentorene	28
5.3 Oppsummering av programevaluering	29
5.4 Anbefalinger for et vellykket program:	30
5.5. Anbefalinger for videre program på bakgrunn av pro et contra	31

6. Innlegg og kommentarer fra programansvarlige	33
6.1 Innlegg fra fagsjef NSF	33
6.2 Innlegg fra Leder av Sentralt fagforum	33
6.3 Innlegg fra styreleder Sykepleierlederne NSF	34
7. Vedlegg, ulike dokumenter	35
8. Referanser	107

Innledning ved forbundsleder

Sykepleie er en selvstendig profesjon basert på vitenskap, etikk og klinisk erfaring. Faget rommer både akutt respons og langsiktig oppfølging, avanserte vurderinger og relasjonell støtte, koordinering og kritisk refleksjon – ofte samtidig, alltid i møte med mennesker. Dette stiller høye krav til kompetanse – og til ledelse som forstår denne kompleksiteten.

Professor Davina Allen har vist gjennom grundige etnografiske studier at sykepleieres arbeid ikke bare handler om direkte pasientomsorg, men også om å organisere og koordinere samhandling mellom ulike aktører og tjenester. Hun påpeker at dette «usynlige» organiseringsarbeidet er helt avgjørende for pasientsikkerhet og tjenestekvalitet, og at sykepleiere fungerer som en samordnende kraft i systemene som holder pasientforløp i gang.

At sykepleiere leder eget fag, er nødvendig for å ivareta denne rollen som faglig koordinator og organisator. Det handler om mer enn struktur. Det handler om å sikre kontinuitet og kvalitet og å gi rom for faglig dømmekraft i komplekse situasjoner. Internasjonal forskning støtter dette. Ulike studier viser at sterk sykepleierledelse, faglig autonomi og kompetente team gir lavere dødelighet, færre komplikasjoner, bedre pasienttilfredshet, høyere jobbtildfredshet og lavere sykefravær (Aiken et al., 2012; Lasater et al., 2021). Magnet-sykehus illustrerer hvordan satsing på sykepleierledelse og arbeidsmiljø gir robuste, kvalitetssikrede helsetjenester.

Likevel rapporterer mange sykepleierledere, særlig de nye, om begrenset handlingsrom, uklare rammer og manglende støtte. Det hemmer både lederrollen, fagutviklingen og pasientutfallet.

Derfor mener NSF at vi må styrke sykepleierledelse som en faglig, ikke bare administrativ, funksjon. Vi vil at sykepleiere skal lede eget fag, på alle nivå og ha rammevilkår som støtter faglig ledelse, personal- og organisasjonsutvikling. Basert på en medlemsundersøkelse i 2021 etablerte vi et mentorprogram – med pilot innen psykisk helse og rus, og senere utvidet til 30 ledere fra primær- og spesialisthelsetjenesten, akademia og organisasjoner. Programmet, avsluttet i mai 2025, har forskningsmessig vist seg å styrke ledernes trygghet, faglige dømmekraft og motivasjon.

Mentoring gir rom for refleksjon, økt faglig bevissthet og styrket evne til å lede tverrfaglig- og komplekst arbeid. Det er slik vi bygger helsetjenester som er faglig robuste, pasientsentrerte og personalmessig bærekraftige.

Faglig ledelse handler om mer enn struktur. Det handler om å sette pasienten først, ivareta integrerte pasientforløp og holde fast ved fagets kjerne – selv i pressede systemer. Men det handler også om å se og støtte egne medarbeidere. Sykepleierledere står tett på belastningene i tjenesten og har et særlig ansvar for å bygge arbeidsmiljøer som både rekrutterer og beholder kompetente fagfolk.

Skal helsetjenestene være bærekraftige, må vi satse på ledere som forstår faget, verdsetter praksis nær kunnskap – og som evner å holde mennesker oppe, også når systemene er presset. NSF vil fortsette å styrke og støtte disse lederne. Men vi trenger flere med på laget: arbeidsgivere, myndigheter og utdanningsinstitusjoner.

Takk til alle som har deltatt i mentorprogrammet – dere har vist hva faglig lederskap i praksis betyr. Vi trenger dere videre.

Faglig lederskap i sykepleie er ikke en ekstrarolle. Det er en forutsetning for kvalitet, kontinuitet og menneskelighet i helsetjenestene.

Lill Sverresdatter Larsen
Forbundsleder
Sykepleier, PhD

Sammendrag

Norsk sykepleierforbund (NSF), i samarbeid med Sykepleierlederne NSF og Sentralt fagforum, gjennomførte i perioden januar 2024– 25 (1,5 år) et nasjonalt mentorprogram for 30 sykepleierledere. Programmet hadde som hensikt å utvikle og motivere ledere for å beholde og styrke rekruttering av kompetente sykepleierledere. Femten mindre erfarne ledere «adepter», ble valgt ut gjennom skriftlig søknad og intervju. 15 svært erfarne sykepleierledere var mentorer. Deltakerne representerte spesialisthelsetjeneste, primærhelsetjeneste, stiftelser og akademia fra hele landet. Ti ulike fagfelt var representert. Programmet kombinerte fysiske samlinger med faste digitale mentorsamtaler hver 3. uke, halvårlige fysiske mentorforum og digital oppfølging fra programleder. Kurskompendium for mentorering er utviklet, og deltakerne har evaluert programmet. Følgeforskning ble gjennomført i samarbeid med Oslo Met og innebar kartlegging ved oppstart og avslutning. Det har vært et mål å dele kunnskap gjennom artikler, presentasjoner innenlands og internasjonalt. Følgeforskningen viste betydelige gevinster knyttet til trygghet i lederrollen, selvtillit og motivasjon samt forbedret søvn. Mestring og problemløsning viste moderat bedring. Samtidig forble arbeidsbelastningen høy, støtte fra egen ledelse lav, og opplevd verdsettelse fra ledelsen gikk noe ned. Forskningen har bidratt til å strukturere forskningsdata, evaluere programmet og understøtte videre anbefaling. Totalt ble programmet vurdert å gi svært høyt utbytte.

Anbefalinger for videre program:

Varighet og struktur	Videreføre 1,5 års varighet. 2-dagers oppstart, kortere avslutning, fleksibel midtsamling.
Antall deltakere	Beholde 30 deltakere. Vurdere parallell-løp fremfor å øke gruppestørrelse.
Matching av mentor og adept	Prioritere grundig, kunnskapsbasert matching. Kombinere digitale støttesystemer med manuell vurdering.
Mentorforum	Videreutvikle forumet. Rekruttere tidligere adepter og erfarne ledere til mentorpool.
Oppfølging av parene	Videreføre faste digitale oppfølgingssamtaler med programleder.
Digital mentoring	Kombinere fysisk oppstart med digital oppfølging. Videreutvikle digitale verktøy og refleksjonsressurser.
Følgeforskning	Videreføre følgeforskning for å kvalitetssikre innhold, utvide kunnskap og få en dypere innsikt i nytte, effekter og utviklingsmuligheter.
Økonomi	Samle økonomiansvar ett sted. Dokumentere samfunnsøkonomiske gevinster. Tydeliggjøre arbeidsgivers rolle.
Videreføring og utvikling	Utvikle digital plattform for ressurser, matching og kommunikasjon. Fortsette tredelt samarbeid om programmet. Videreutvikle kurskompendiet, opptrykk og digitalisering. Faglig innhold -strategi, endringsledelse og digitalisering. Fortsette følgeforskning for dokumentasjon og sammenligning. Videreutvikle mentorpool og etablere kontinuerlig inntak. Forankre programmet i NSF med fast budsjettlinje.

1. Ledersatsing i NSF

1.1 Bakgrunn

Det har over år vært en langsiktig ledersatsing i Norsk sykepleieforbund (NSF). NSF har anslagsvis 6000 medlemmer som arbeider som ledere i helse- og omsorgstjenesten i Norge. Mange har formell lederutdanning og lang erfaring som sykepleiere. Flere har en eller flere videreutdanninger. De fleste har ansvar for både økonomi, personell og fag. Mange har ansvar for et stort antall ansatte. NSF har jobbet med ledelse og sykepleierledere siden etablering av NSF i 1912. De senere årene har ledelse fått stort fokus og blitt satt tydelig på agendaen i form av innsatsområder og strategisk satsing. Mentorprogrammet er blitt en del av den strategiske satsingen.

Etter NSFs landsmøte i 2023 ble det utviklet og iverksatt en strategi for NSF 2024 – 2028 hvor ett av 6 hovedmålene omhandler ledelse:

Hovedmål 2: Sentrale beslutningstakere og arbeidsgivere forstår at sykepleierfaglig ledelse er nødvendig for å løse viktige oppgaver i helse- og omsorgssektoren.

NSF skal arbeide for:

- At sykepleiere og jordmødre har ledende roller/posisjoner i helse- og omsorgstjenestene.
- At ledelse er en sentral del av sykepleierkompetansen.
- At arbeidsgivere erkjenner verdien av ledere med sykepleierfaglig kompetanse.
- Og at det er en økt politisk forståelse for at sykepleierledelse er en forutsetning for utviklingen av fremtidens helse- og omsorgstjenester.

1.2 NSFs fagpolitiske grunnlag for ledelse

NSF mener at sykepleiefaglig ledelse er en forutsetning for faglig forsvarlige, solide og effektive helse- og omsorgstjenester. NSF arbeider for å være den foretrukne organisasjonen for sykepleieledere og for at sykepleierledere skal ha rammevilkår som gjør det mulig å skape gode arbeidsplasser og kunnskapsbaserte fagmiljøer for studenter, sykepleiere, spesialsykepleiere og jordmødre. Dette for å gi gode tjenester for pasienter, brukere og pårørende. Det har vært og er en pågående satsning på faglig ledelse og sykepleierledere i alle deler av organisasjonen. Aktivitetene gjennomføres i et samarbeid mellom Fag og helsepolitisk avdeling, faggruppen for Sykepleielederne NSF, Sentralt fagforum, forhandlingsavdelingen, kommunikasjonsavdelingen og fylker.

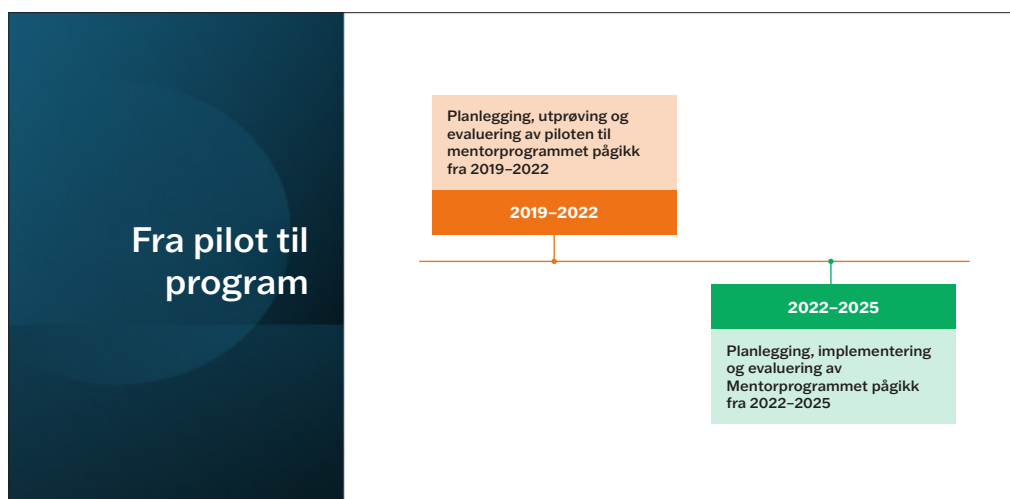
Årlig arrangeres nasjonal lederkonferanse for sykepleiere og lederwebinarer i samarbeid mellom Fag og helsepolitisk avdeling og Sykepleierlederne NSF. En annen satsning har vært å utvikle gode ledernetverk og etablering av ICNs lederprogram, Leadership for Change, som gir ledere mulighet for å dele erfaringer og kunnskap, skape politikk og drøfte felles problemstillinger.

1.3 NSFs satsing på ledere gjennom mentorprogram

Mentorprogram for sykepleierledere er en del av NSFs satsning på ledere. Fag- og helsepolitisk avdeling, Sykepleierlederne NSF og Sentralt fagforum har samarbeidet om utvikling og gjennomføring av programmet. I landsmøtesak 16/2019 ble det etablert et 2-årig prosjekt innen fagområdet psykisk helse og rus. Et av hovedmålene i prosjektet var ledelse og derav pilotering av ledermentoring gjennomført i samarbeid med Faggruppen for psykisk helse og rus i 2021–22.

Piloten har gitt viktige erfaringer, kunnskap og anbefalinger som ble anvendt i utviklingen av dette mentorprogrammet.

«Det er anerkjent at et lederansvar i helsetjenesten er svært komplekst, noe som krever godt overblikk og god organisasjonsforståelse, innsikt og systematikk i lederskapet. Som leder må en tåle motstand, konflikter og evne til å prioritere, delegere, utvikle og ha vilje til å evaluere underveis i et langsiktig perspektiv. Som leder må en sikre forsvarlig og omsorgsfull hjelp, godt fag- og arbeidsmiljø innenfor begrensede rammer og ressurser». (Prosjektrapport landsmøtesak 16/2019)



Figur 1. Fra pilot til program

Formål med denne rapporten er å evaluere Mentorprogrammet for sykepleierledere 2024-25, – dokumentere gjennomføring, resultater og effekter. Data fra følgeforskningen i programmet beskriver resultater fra oppstart og avslutning. Oppsummering av programevaluering og forskning danner grunnlag for anbefalinger til neste mentorprogram.



2. Beskrivelse og gjennomføring av mentorprogrammet

2.1 Hensikt, mål og målgruppe

Hensikten med Mentorprogrammet for sykepleierledere å sikre utvikling og kontinuitet for sykepleierledere på ulike ledernivå innen ulike fagfelt .

Mål med mentorprogrammet for sykepleierledere er å bidra til motivasjon, utvikling og kontinuitet for sykepleierledere på ulike ledernivå innen ulike fagfelt. Videre beholde og rekruttere sykepleiere til lederposisjoner i helsetjenesten. *Hovedmålgruppe* er mindre erfarne sykepleierledere og ledere som har skiftet rolle og som ønsker å utvikle seg og sitt lederskap. Erfarne sykepleierledere som ønsker dele sin kunnskap og erfaring, er rekruttert som mentorer for de mindre erfarne lederne.

Mentorprogram i arbeidslivet har tradisjonelt vært rettet mot karriereutvikling og hatt som mål å motivere og styrke personer til å innta og mestre oppgavene knyttet til å inneha lederstillinger. Sykepleierledere står ovenfor høye krav og forventninger fra samfunnet, virksomheten, medarbeidere og seg selv som leder.

Turnover av ledere i sykehus, kommuner, akademia og helsetjenesten generelt er høy. Forskning viser at nye ledere opplever utrygghet i forhold til egen mestring av lederrollen og at de føler de er utydelige i rollen som leder. Flere ledere innen sykepleietjenesten opplever utfordringer knyttet til blant annet: tidspress, lønn, ensomhet, lojalitet, og beslutningsmyndighet og ansvar. (Skarstein, Silseth, Lysfjord & Leegaard 2024). Mange mangler lederstøtte og faglig nettverk.

Langsiktig mål for mentorprogrammet er at deltakerne er kompetente, trygge og tydelige slik at sykepleierledere kan stå i lederrollen over tid. Helsetjenesten har behov for stabilitet, noe som påvirker spesielt turnover, tap av kompetanse og arbeidsmiljø. Hyppige utskiftninger av ledere er svært kostnadskrevende både økonomisk og ressursmessig for en virksomhet. Forskning viser at både effektivitet, kvalitet og økonomi kan påvirkes positivt ved stabile ledere og medarbeidere. Eksempelvis er kostnader for en nyansettelse av en sykepleierleder estimert til i underkant av en million kroner. Gjennom et mentorprogram antar vi at sykepleierledere kan bli mer stabile i sine organisasjoner.

2.2 Planlegging, forberedelse og programstruktur

Planleggingen av NSF sitt Mentorprogram for sykepleierledere startet høsten 2023. Følgende tiltak skulle sikre en solid struktur og en vellykket gjennomføring:

Etablering av programledelse

Programledelse, programteam og forskergruppe ble etablert høsten 2023 for å sikre koordinering, kvalitet og forskningsmessig oppfølging av programmet. Flere som bidro i pilotprosjektet ble inkludert i arbeidet. Et felles oppstartsmøte ble avholdt i november 2023, der aktørene ble enige om og kjent med sentrale forhold, formål med programmet, ansvarsfordeling, ressurser, innhold og tidsplan. Valg som ble besluttet under etableringen, skulle bidra til å balansere faglig kvalitet, fleksibilitet og tilpasning i programmet.



Deltagere og programledelse Mentorprogrammet 2024-25.

Programledelse:

Programansvarlige: Bente Lüdemann, Jan Erik Nilsen, Ine Myren

Programleder: Mette R. Dønåsen

Programteam: Mette R. Dønåsen, Jan-Erik Nilsen, Svein Roald Olsen og Kristine B. Stenstad

Matching mentorpar: Mette R. Dønåsen, Marit Silseth

Følgforskere: Professor Siv Skarstein, Førsteamanuensis Else Marie Lysfjord

Tidsplan

Innen utgangen av 2023 var tidsplanen ferdigstilt, og ansvarsområdene fordelt mellom de ulike aktørene. Mentorprogrammet skulle med bakgrunn i erfaringer fra mentorpiloten gjennomføres over en lengre periode, fra januar 2024 til mai 2025. Tidsrammen skulle gi deltakerne tilstrekkelig tid til å utvikle ferdigheter, bygge relasjoner og implementere læring i sine lederroller.

Deltakere

Programmet skulle inkludere totalt 30 deltakere, fordelt på:

Femten mindre erfarne sykepleierledere (adepter). Disse skulle være ledere av helsetjenester eller academia med faglig, person og administrativt ansvar. Femten svært erfarne sykepleierledere (mentorer), disse skulle ha minst fem års erfaring fra lederstillinger, lederutdanning og være anerkjente som dyktige sykepleierledere med gode resultater. Utvelgelsen av deltakerne skulle sikre en god match mellom mentorer og adepter både med henblikk på faglig kompetanse og erfaring. Videre ble personlige egenskaper vektlagt. Hensikten med mentoringen skulle være å styrke de mindre erfarne ledernes kompetanse og motivasjon for å lede, samtidig som mentorene skulle få anledning til å reflektere over og videreutvikle sin egen praksis.

Programstruktur

Programmet ble strukturert over tre semestre og inkluderte følgende elementer:



Fysiske samlinger for alle deltagerne ble planlagt for oppstarts- og avslutningssamlingen. Midtsamlingen ble planlagt gjennomført digitalt, men ble gjennomført som fysisk dagsamling etter deltakernes ønske. I forkant av samlingene ble det utarbeidet program med et innhold bestående av teori, øvelser, refleksjon og sosialt samvær. Fysisk tilstedeværelse ble vurdert som viktig for å styrke relasjonsbygging, fellesskap og refleksjon over utviklingsprosessen blant deltakerne.

Mentorforum

Nettverkssamlinger for mentorer ble planlagt med halvårlige fysiske dagsamlinger. Møtene skulle ha fokus på erfaringsutveksling, faglig påfyll og refleksjon rundt muligheter og utfordringer i mentoringen.

Digitale mentorsamtaler

Adeptene og deres mentorer skulle legge en plan for gjennomføring av digitale samtaler på første samling omtrent hver tredje uke for å sikre jevnlig oppfølging og kontinuitet i læringsprosessen. Programleder skulle følge opp hvert mentor-adept-par med en digital samtale én gang per halvår for å sikre fremdriften og adressere eventuelle utfordringer.

Følgeforskning

Programmet skulle følges av et forskerteam for å gjennomføre følgeforskning og evaluere prosess og resultater. Dette skulle inkludere bruk av kartleggingsverktøyet QPS Nordic. Kartleggingsinstrumentet skulle benyttes ved oppstart og avslutning av programmet. Videre skulle en del tilleggsspørsmål inkluderes for å få utvidet forståelse av forhold som var fremkommet i pilotstudien. Følgeforskningen skulle ha til hensikt å bidra til å dokumentere programmets effekt og gi verdifull innsikt i hva som fungerte godt, samtidig som den skulle identifisere forbedringsområder. Følgeforskningens analyser og funn presenteres i kapittel 4.0.

Kursmateriale

Ved oppstart skulle deltakere få utdelt kurskompendiet «Mentorprogram for sykepleierledere» samt maler for ulike dokumenter. Dette skulle:

- Sikre en felles forståelse av hva mentoring innebærer.
- Gi en innføring i pedagogiske metoder som deltakerne kunne bruke i mentorsamarbeidet.
- Tilgjengeliggjøre formelle avtaler som adept og mentor kunne benytte seg imellom og i forhold til egen arbeidsgiver.

Programutvikling Mentorprogram for sykepleierledere

- Etablering av programledelse, team, oppgaver og struktur
- Følgeforskning

Vinter 2024

- Matching av adept og mentor
- Mentorskolering og opplæring
- Felles oppstartssamling over to dager med alle deltakerne

Vår og høst 2024

- Mentorsamtaler digitalt hver 3. uke mellom adept og mentor
- Mentorforum hvert halvår
- Oppfølgingsmøter parvis med programleder

Høst 2024 og vår 2025

- Midtsamling: Fysisk dagsamling for adept og mentor
- Avslutningssamling: To dagers felles samling med evaluering og anbefalinger
- Utforming av rapport

2.3 Gjennomføring av programmet

Rekruttering av adepter

Søknad om deltagelse som adept ble annonsert og utlyst på NSF's kanaler, nettside og sosiale medier med frist 15 desember 2023. Dette som et gratis tilbud til ledermedlemmer i NSF. Kriterier var at søkerne måtte være medlem av NSF, være leder og ha mer enn 5 år igjen i arbeidslivet. Sykepleierledere på ulike nivå som var relativt nye i sin lederstilling, og/eller som ønsker støtte og lederutvikling kunne søke om å delta i programmet. Tilbudet åpnet og for ledere som byttet lederposisjoner. Prioriterte fagområder var medlemmer i NSF's faggruppe for sykepleieledere, ledermedlemmer fra faggruppene, Helsesykepleiere, Psykisk helse og rus, Intensivsykepleiere og Geriatri og demens. Fordeling over hele landet og ulike sektorer var ønsket. Søknaden om deltagelse skulle inneholde motivasjonsbrev og bekreftelse fra arbeidsgiver. Det var i underkant av 40 søkere til 15 plasser. Søkerne ble vurdert av programteamet, og de mest aktuelle ble intervjuet av programleder. De utvalgte adeptene som ble tilbudt plass i mentorprogrammet, representerte primærhelsetjenesten, spesialisthelsetjenesten, akademia og helsestiftelser. De representerer 10 ulike fagfelt innen sykepleie. Intervjuene og samtalene hadde søkelys på adepten sitt behov for utvikling og hva denne ønsket å forbedre seg på i sin lederrolle.



Annonse Sykepleien og sosiale medier:

Rekruttering av mentorer

Samtidig som adeptene ble vurdert og tilbudt plass, pågikk det rekruttering av mentorer gjennom ulike faglige ledernetverk, faggrupper, fylker, utdanningsinstitusjoner og via NSF's Leadership for Change kurs. Programledelsen hadde i forkant blitt enige om følgende kriterier til mentor: minimum 5 års erfaring som leder, lederutdanning og kunnskap samt kompetanse fra klinisk arbeid innen aktuelt fagområde. Alle mentorer måtte være anerkjente ledere og ha et godt renommé innen sine fagmiljø.



Mentorene ble kvalitetssikret gjennom samtaler med programleder. Søkelys på styrker og svakheter i mentors lederskap, kommunikasjonsferdigheter og pedagogisk kompetanse ble vektlagt. Det ble og vektlagt at mentor var personlig egnet og motivert for oppgaven, videre hadde relevant kompetanse og personlighet som kunne imøtekomme en adepts behov og ønsker.

Fra programledelsens side og som utgangspunkt for rekrutteringen, var en egnet mentor en sentral og tiltrodd sykepleier med sterk faglighet og høy ledelseskompentanse. En leder som kunne stå frem som en rollemodell, og vil hjelpe til med å skape vekst og utvikling hos en uerfaren, nytilsatt eller mindre kompetent kollega (Mathiesen 2009). Videre støttet programledelsen seg til Mathisens utsagn om at for å bli en god mentor kreves forståelse av hva som gir læring og utvikling hos et individ. Dette danner grunnlaget for hvordan en kan utøve mentorrollen på en slik måte som fremmer læring. Vi etablerte derav en «mentorpool» på rundt 30 erfarne og anbefalte sykepleierledere for å kunne imøtekomme aktuelle adeptsøkeres behov.

Matching adept og mentor

Adeptsens behov for utvikling i sin lederrolle var utgangspunkt for å tilpasse og tilrettelegge for en mentor som passet akkurat denne sykepleierlederen. Gjennom programleders samtaler/intervjuer med både adept og mentor ble parene deretter matchet. Personlig egnethet i kombinasjon med kunnskap og kompetanse ble sterkt vektlagt. Noen adept-mentorpar har ulik erfaringsbakgrunn og fagfelt, men i matchingprosessen ble dette vurdert å være forhold som ville styrke relasjonen og verdien av mentoringen. En ekstern part kvalitetssikret vurderingene og matchingen sammen med programleder. En grundig vurdering av både adept og mentor ble ansett som en svært viktig investering for en vellykket og god samhandling mellom mentorparene. Denne prosessen hadde kort tidsintervall på 3 uker før oppstart og skoling av mentorer i januar 2024.

Opplæring og skoling av mentorer

De valgte mentorer hadde ulik erfaring og kunnskap om mentoring. Enkelte hadde lang erfaring med veiledning og mentorering, andre hadde ikke mentorett ledere tidligere. 12 av mentorene var i aktivt arbeid som leder, 3 var pensjonister og 2 deltok tidligere også i piloten. For å utvikle en felles plattform og grunnleggende forståelse av hva mentoring i dette programmet skulle være, gjennomførte vi en dagssamling for alle mentorene. Forskningen på programmet ble presentert og gått igjennom av forskningsansvarlig. Petter Mathisen, som er en anerkjent og erfaren person i Norge innen mentoring, bidro til å skolere mentorene i samarbeid med program- og forskerteamet.

Mentorene fikk utdelt boken «*Mentoring i teori og praksis*» av Petter Mathisen. Hovedtematikk i skolingene var å sette søkelys på mentoring i teori og praksis. Temaer det ble arbeidet med var: Hva er kvalitetsindikatorer i mentorarbeid, metoder og strategier. Søkelys på å ha, få og ta roller – Hvilken rolle vil jeg ha? Hva forventes av min rolle? Hvilken rolle blir jeg tillagt? Hva er en effektiv mentorrolle? Hvilken rolle vil jeg ikke ha? Skal jeg endre rollen?

Faser i mentorskapet :

1. Startfasen, hvor samarbeidet etableres.
2. Tilnærmingsfasen, hvor målene og ønskede resultater blir definert.
3. Arbeidsfasen, hvor adeptsens utfordringer blir adressert og det arbeides mot de definerte målene.
4. Avslutningsfasen, hvor samarbeidet oppsummeres, evalueres, og veien videre for adepten diskuteres.

Holdninger, tanker og adferd ble diskutert for bevisstgjøring i rollen. Det ble satt søkelys på og gått igjennom ulike *posisjoner* en mentor kan innta:

- erfaringsdeler
- oppbevarer (container)
- organisator
- støttespiller
- inspirator
- motivator
- reflektor
- døråpner
- veileder

Oppsummert fra mentorskoleringen

Det viktigste elementet i mentorprogrammet er selve mentoringen og den digitale prosessen der adept og mentor samhandler. Samtalene baseres på refleksjon over adepts temaer for egen lederutvikling. Mentor utfordres til å stille spørsmål til adepten, holde litt tilbake på råd, få adepten til selv å reflektere. Det ble oppmuntret til tett og jevnlig kontakt med programleder med mulighet for å ta opp eventuelle utfordringer i mentorskapet og relasjonen underveis i programmet. Dette for å sikre at mentoringen fungerer godt, tilby støtte og veiledning, og evt. vurdere behov for bytte av mentor eller andre tilpasninger. Skoleringen innebar deling av kunnskap og mentorenes refleksjon over egen rolle, styrker og grunnleggende felles forståelse med en felles plattform for rollen som mentor.



3. Aktiviteter og samlinger i programmet

Her beskrives tidslinje, ulike aktiviteter og samlinger i programmet. Modellen under viser de ulike aktivitetene.



3.1 Felles oppstartssamling for adept og mentor

Hensikten med en felles samling ved oppstart var å skape en faglig plattform knyttet til mentoring og sykepleiefaglig ledelse blant alle deltagerne, adepter og mentorer. Samlingen ble gjennomført med fysisk tilstedeværelse over to dager. Her ble etablering av relasjon mellom mentor / adept satt i fokus, samt utvikling av faglig nettverk. Det ble jobbet med tematikk, som hva en adeptrolle og en mentorrolle innebar, og hvordan utøve samhandlingen digitalt.

I NSF sitt program er mentoreringen basert på at adepten er hovedaktør og skal reflektere over temaer sammen med sin mentor. Alle par ble anbefalt å avklare forventninger til hverandre, avtale hvem som har ansvar for hva, utarbeide måldokument, planlegge første felles samtale og føre loggbok. Eksempler og maler ble presentert, gjennomgått og delt ut. I tillegg ble adepter og mentorer invitert til å skrive et brev til seg selv om hva de ønsket å oppnå med mentoringen og hvor de ønsket være i sitt lederskap når programmet var ferdig. Brevene ble oppbevart lukket hos programleder. Følgforskning ble presentert, og kartlegging av deltagerne ståsted ble gjennomført.

3.2 Felles midtsamling

Hensikten med en fellessamling i midten av programmet var å oppsummere felles erfaringer, faglig påfyll og en underveisevaluering. Faglig tema som var ønsket etter første samling, var mer kunnskap om lederspråk, argumentasjon og strategi. Fokus på hvordan tenke, snakke og planlegge strategisk. Hvordan arbeide strategisk i egen virksomhet og politikk. Samlingen hadde derav både interne og eksterne forelesere om temaene og politikk. Fem av mentorene deltok i innspilling av korte filmsnutter under temaet: «Med hjerte, kløkt og handlekraft.» Bakgrunnen var gode rollemodeller i sykepleieledelse, og filmen ble vist på NSF sin nasjonale sykepleierlederkonferanse i oktober 2024.

Erfaringsdeling og evaluering under midtsamlingen løftet betydningen av å ha realistiske målsetninger. Hvilke milepæler bør settes? Hvordan prosessen skal fremover. Hvilke elementer viser at adeptene når sine mål? Betrachtninger som kom frem, var:

- Noen adepter kan ha vært i tvil om å stå i rollen som leder og hva/hvordan /hvorfor en bestemmer seg for å bli i lederrollen.
- Gode adepter kan bli gode mentorer på sikt med hensyn til å rekruttere til videre mentorprogrammer. Matching mellom svært erfarne mentorer og «nye ledere» har fungert veldig godt.
- Mentor kan med fordel tørre å sette ord på det som ikke er enkelt, dele og by på seg selv i møte med adept.
- Mentor kan også være sårbare i møte med adept. Mentor må ta ansvar for å dele. Det kan koste å fortelle og å bygge bro til hverandre.
- Gode relasjoner og betydelig trygghet i gruppene er skapt.
- Alle opplever en god match og sier noe om betydningen av dette med hensyn til åpenhet, trygghet og tillitt.

3.2.1 Kurskompendiet «Mentorprogram for sykepleierledere»

Kurskompendiet er bygget opp som en guide til å forstå og utnytte kraften i mentoring. Heftet ble utdelt på første felles samling. Sentrale relevante begrep innen mentoring, roller og prosesser beskrives og tydeliggjøres. Betydning av mentoring synliggjøres, og kompendiet er ment å gi strukturert praktisk støtte, fremme faglig vekst og styrke forholdet mellom mentor og adept. Kurskompendiet sikrer konsistens i mentorpraksis og gir en pålitelig referanse som mentorer og adepter kan vende seg til gjennom hele programmet.



Kurskompendiet ble evaluert skriftlig i forkant av midtsamlingen. Mange har brukt kompendiet som en praktisk veileder i arbeidet. Evalueringene og tilbakemeldingene var positive. Nyten av å ha et verktøy som kurskompendiet, opplevdes som stor. Heftet fungerer som en omfattende veiledning, og tilbyr praktiske strategier og teknikker som mentorer kan bruke for å effektivt støtte og utvikle nye ledere. Denne strukturerte tilnærmingen bidro til å sette klare forventninger, spore fremgang og oppnå ønskede resultater. Deltakerne anbefalte å utforme et flytskjema over programaktiviteter inn i kompendiet for å øke forutsigbarhet og effektivitet. De foreslo også å lage en digital versjon av kurskompendiet, samt utvikle en engelsk versjon for deling med internasjonale kolleger. En digital og engelsk versjon i tillegg til den fysiske utgaven kan forsterke effekten globalt.

3.3 Avslutningssamling

Programperioden på 1,5 år ble oppsummert på siste samling over to dager. Deltagernes erfaring og utbytte var gjenstand for evaluering, som er viktig for videre anbefalinger og program. Samlingen gjennomførte programevaluering individuelt skriftlig via Enalyzer og i plenum muntlig. Foredrag og innlegg handlet om hvordan tåle å stå i det som leder. Viktigheten av å ha mot, tåle stress og ulike forventninger. ICNs Leadership for Change sitt norske program ble presentert. I tillegg ble sentrale resultater fra forskningen tilknyttet programmet presentert av forskningsansvarlig. Siste innhenting av forskningsdata til QPN Nordic ble gjennomført.

Forbundsleder deltok på første dag av sluttsamlingen, noe som var svært viktig for å plassere satsningen i en større kontekst. Hun formidlet betydningen av ledersatsing, sterkt lederskap og rammer for god ledelse. Makt, myndighet og mentorskap i en overordnet og strukturell sammenheng. Deltagerne fikk presentert egne konkrete eksempler og resultater av programmet og betydningen av mentoringen direkte til forbundsleder.

Nasjonal sjefssykepleier holdt innlegg om sykepleierledelse i et internasjonalt perspektiv med fokus på innovasjon og fremtidsrettet ledelse. Deltakerne fikk informasjon om rollen som nasjonal sjefssykepleier og det internasjonale samarbeid ut fra et myndighetsperspektiv.

3.4 Økonomi

Kostnadene og ressurser til å planlegge og gjennomføre programmet ble fordelt mellom Fag- og helsepolitisk avdeling, Sykepleierlederne og Sentralt fagforum. Deltakerne kom fra hele landet, og programmet finansierte mentorenes honorar, programleders honorar, følgeforskning, rapport, reisekostnader samt alle deltakernes to hotellovernattinger. Lunsj ble bestilt gjennom NSF kantine og inntatt der. Møtene ble holdt i NSF lokaler, noe som bidro til lave kostnader sammenlignet med leie av eksterne møtelokaler. Med et antall på 30 deltakere ble dette greit gjennomførbart. Møterommenes plassbegrensning kan gi utfordringer med hensyn til kostnader ved eventuell økning av antall deltakere.

3.5 Mentor og adeptrelasjonen

Mentoring/mentorskap kan defineres som: *«En samtale mellom likeverdige kolleger gjennomført i en atmosfære av gjensidig tillit, støtte og utfordring hvor målet er å skape refleksjon og ettertanke som fører til endring og forbedring, og hvor man utforsker adeptens potensial for utvikling og vekst som yrkesutøver.»* (Mathisen og Kirkeby, 2000)

I NSF sitt mentorprogram bygger samarbeidsrelasjonen mellom mentor og adept på gjensidig tillit, forpliktelse, ansvar, målrettet kommunikasjon, og konfidensialitet. Mentors oppgave er å hjelpe og støtte adept i egen læring for å utvikle lederferdigheter, øke prestasjoner, maksimere sitt potensiale

og gjøre vedkommende i stand til å bli den lederen som hen ønsker å være. Det er et forhold basert på gjensidig respekt der kunnskap og erfaringer anvendes med felles interesse om utvikling i lederrollen.



Samtalene mellom adept og mentor kan omfatte praktisk ledelsesutøvelse (hvordan), relasjonelle forhold (kolleger, pasienter, pårørende, livssituasjon (hjem/jobb), karriereutvikling, økonomi, prioriteringer, verdispørsmål mm.

Samtalene kan inneholde tematikk som:

1. Metoder for å mestre stress
2. Egen og kollegers atferd og dynamikken mellom dem
3. Personlig engstelse og utrygghet i rollen
4. Forsikre seg om at en gjør «de riktige tingene»
5. Utforske et mangfold av muligheter
6. Dra nytte av andres gode erfaringer
7. Karrierevalg og personlige prioritering
8. Det man oppfatter som viktig
9. Det som er aktuelt
10. Det som utfordrer og støtter
11. Etter en plan/bestemte tema
12. «Kritiske» yrkessituasjoner
13. Det som man har suksess med
14. Det som adepten er god på

(Ref Clutterbuck og Megginson 1999)

I de individuelle måldokumentene ble adeptenes behov for utvikling i sitt lederskap nedtegnet. Dette dannet grunnlaget for innhold i samtalene, samt at alle ble anbefalt at de digitale samtale skulle ha en varighet på cirka 45 minutter hver tredje uke. Adeptene hadde hovedansvar for å tidfeste og innkalle til samtalene, samt sende mentor tematikk i forkant av møtene og føre loggbok. Alle adept/mentorpar har samhandlet og kommunisert individuelt på bakgrunn av eget utarbeidet måldokument og utvikling.

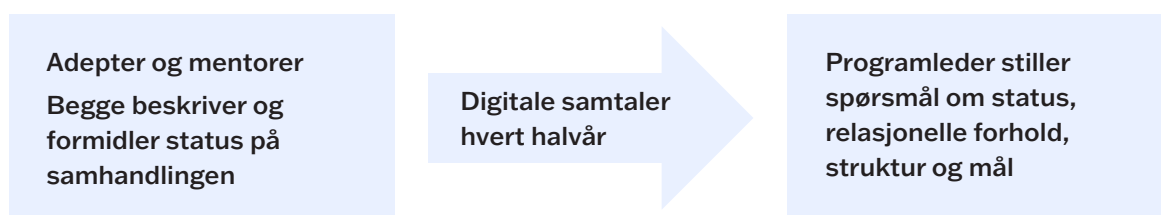


3.6 Mentorforum

Programmet fikk mulighet til å etablere et forum eller nettverk for mentorene gjennom fagutviklingsmidler. Hvert halvår ble det gjennomført dagssamlinger fysisk hvor programleder og styreleder for Sykepleierlederne var hovedansvarlige. Målet med forumet var å skape en arena for erfaringsutveksling og kunnskapsdeling om mentorrollen. Dette ved å styrke forståelsen av intensjonene med et mentorprogram og utvikle mentors kommunikasjons- og veiledningsferdigheter. Fokus var også å utvikle et reflektert forhold til egen mentorrolle, samt utvikle en felles «mentor-identitet». I forkant av hvert mentorforum ble det utarbeidet program med mentorfaglige relevante temaer med interne/eksterne til presentasjon. Politikere og ledere holdt innlegg og ledersatsingen i NSF ble presentert. To utvalgte mentorer ble forespurt i forkant for hver samling om å innlede til debatt og erfaringsdeling. Her kunne man ta opp utfordringer i mentorringen og få støtte og råd fra kolleger. Et nettverk på tvers av fagområder, nivåer, bransjer og tjenestefelt ble ansett veldig verdifullt for mentorene. Siste mentorforum fokuserte på et tilbakeblikk på skoleringen og hva hver mentor hadde fått til av resultater relasjonelt og konkret. Søkelys og bevisstgjøring på nåsituasjonen og hvor man var individuelt som mentor. Hver mentor har bidratt til suksess og utvikling.

3.7 Digitale oppfølgingssamtaler med programleder og mentorparene hvert halvår

Fagutviklingsmidler dekket også oppfølgingssamtaler med mentorparene og programleder, noe som ble inkludert i etterkant av oppstart av programmet. Dette har vært en viktig digital kommunikasjonsarena for å sikre at de enkelte mentorparene er godt matchet, fungerer og har fremdrift.



Programleder utarbeidet ulike spørsmål i forkant av de digitale oppfølgingssamtalene for å kvalitetssikre at parforholdet, utviklingen og samarbeidet fungerte.

- Første halvår 2024 ble samtalene påbegynt i april slik at parene hadde litt erfaring med samhandlingen. Hovedtematikk var relatert til hvor parene sto med hensyn til sitt måldokument, samarbeidsplan og strukturen på møtene.
- Andre halvdel av året var tematikk i samtalene lederspråk, argumentasjon, strategi og opplevelse av trygghet og selvtillit i lederrollen. Mange gode eksempler på resultater for adeptene kom frem.
- Siste parsamtaler i april 2025 fremmet tydeliggjøring på individuelle adept/mentor-pars samarbeidsresultater, status for adepten, fremtidsplaner og oppsummering av mentoreringen. Synliggjøring av læring og gode eksempler.

Oppsummert har samtalene tydeliggjort at adeptene er blitt tryggere i sin lederrolle, fått økt selvtillit og oppnår resultater gjennom mentoreringen. Gode eksempler på resultater har blitt delt med programleder. Dette bidro til synliggjøring og mulighet for deling og formidling. (vedlegg: Hovedfunn fra oppfølgingssamtaler med adept og mentorpar sammen med programleder i perioden 2024–2025)

4.0 Følgeforskning knyttet til Mentorprogrammet

For å vurdere nytten av Mentorprogrammet på en systematisk og etterprøvbar måte ble det gjennomført følgeforskning, se figur 2. *Hvorfor forskning på mentoring av sykepleiere i lederposisjoner?* Resultatene gir innsikt i utfordringer nye ledere ofte opplever og utvikling og endringer relatert til deltagelse i mentorprogrammet.

Dokumenterer effekt: Forskning viser om intervensjonen faktisk virker, og i hvilken grad den gir ønskede resultater.	Sikrer kvalitet: Systematisk forskning bidrar til å utvikle, forbedre og kvalitetssikre Mentorprogrammet.	Forebygger skade: Uten forskning er det risiko for å gå glipp av utviklingsmuligheter og utføre uhensiktsmessige aktiviteter.
Ressursbruk: Forskning på programmet vil bidra til å sikre at tid, penger og innsats brukes på tiltak som gir nytteverdi.	Tilpasser til målgruppen: Forskning kan avdekke hvordan intervensjonen fungerer for ulike sykepleieleidere (alder, kjønn, erfaring, osv.).	Sammenlignbarhet: Gjennom forskning kan vi sammenligne intervensjoner og velge å satse på det som vurderes som mest nyttig.
Bidrar til kunnskapsutvikling: Forskning gir innsikt som kan brukes til å utvikle metodikk for lederstøtte.	Gir legitimitet: Et forskningsbasert mentorprogram har større troverdighet i fagmiljøer og offentligheten.	Støtter beslutningstaking: Politikere, ledere og fagpersoner trenger evidens for å ta informerte valg om å støtte et mentorprogram.

Figur 2. Hvorfor forskning på mentoring av sykepleiere i lederposisjoner?

4.1 Forskerteamet

Erfaringer fra mentorpiloten i 2022 ble lagt til grunn for oppbygningen av forskningen i Mentorprogrammet for sykepleierledere. Programledelsen engasjerte to forskere med bakgrunn som spesialsykepleiere og henholdsvis professor og førsteamanuensis. Disse medvirket i forskningen tilknyttet piloten i 2021–22. Forskerteamet samarbeidet med programleder noe som ble vurdert som sentralt i forhold til administrasjon av datainnhenting. Videre ble det vurdert som nyttig å innhente deltakernes respons på funn og resultater, noe som fordret organisering av arenaer for dialog med mentorer og adepter. Forskerne diskuterte ulempene og fordelene med et tett samarbeid med programleder og fant at fordelene og nytten var større enn risikoen for påvirkning på forskningsresultatene.

4.2 Metode i forskningen

Metoden bygger på innhenting av data ved hjelp av en elektronisk versjon av spørreskjemaet QPS Nordic 34+. Dette er et standardisert skjema utviklet av Statens arbeidsmiljøinstitutt for å kartlegge psykiske og sosiale arbeidsforhold i organisasjoner i Norden. Ved å benytte QPS Nordic 34+, som kartleggingsinstrument, kunne funn fra piloten sammenstilles og sammenlignes med funn fra pro-



grammet. Skjemaet er reliabilitets- og validitetstestet og består av 34 spørsmål, hvor det er fem svaralternativer til hvert spørsmål (Likerts skala). Det er i tillegg muligheter for å legge til egne spørsmål.

Basert på piloten ble det avdekket noen hovedutfordringer for nye ledere, og forskerne fant noen svært interessante, dels overraskende positive effekter. Disse fenomenene ønsket forskerne å studere nærmere, dette for å opparbeide en bredere og mer inngående forståelse av hva som bidrar til å motivere og beholde sykepleiere i lederposisjoner. Eksempler på denne type temaer er: trygghet som leder, stress, ambisjoner for utvikling som leder, bruk av digital mentoring, og utvikling av ambisjoner for en lederkarriere. Det ble derfor valgt å inkludere spørsmål knyttet til disse temaene. I tillegg spørsmål for å kartlegge hvordan ulike elementer i selve programmet hadde fungert, eksempelvis deltagelse på fysiske samlinger og støtte fra programleder.

Forskningsgruppen valgte å legge til ti spørsmål, hvorav fem kvalitative spørsmål med åpne tekstfelter for besvarelser. Skjema ble besvart anonymt via et kodesystem. Det ble også gjennomført individuelle intervju via Teams. I den sammenhengen ble det benyttet en semistrukturert intervjuguide, og programleder intervjuet alle deltagerne.

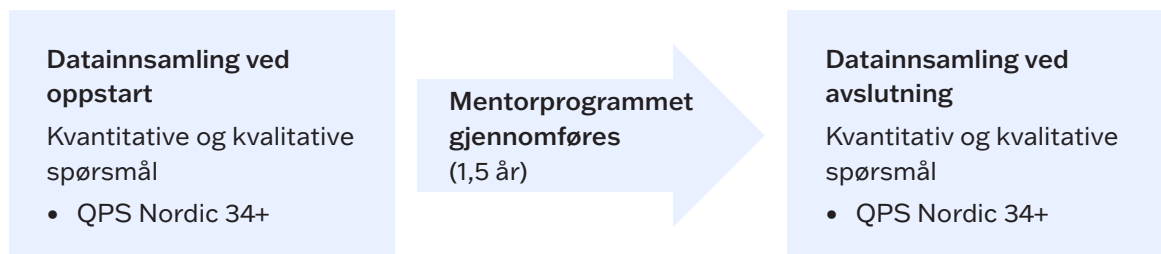
4.3 Godkjenninger, samtykke og koding

Tillatelse for å gjennomføre følgeforskning ble innhentet da vi startet pilotprosjektet «Mentorprogram for sykepleieledere innen fagområdet psykisk helse og rus» i 2020. Norsk senter for forskningsdata (NSD) gav tillatelse med referanse; 386,161. I 2024 ble tillatelsen etter søknad utvidet til å gjelde følgeforskning på Mentorprogrammet 2024–2025. Søknaden ble vurdert og utvidelsen godkjent av Kunnskapssektorens tjenesteleverandør Sikt. Det ble også foretatt en oppdatering av informasjonen til Sikt på bakgrunn av endringer i forskningsgruppen.

Før studien startet ga deltakerne muntlig og skriftlig samtykke til å delta. Deltakerne ble informert om forskningen og dens formål, at de hadde mulighet til å trekke seg når som helst i studien og at dataene og informasjonen de gav ville bli behandlet konfidensielt. Personlig identifiserbar informasjon ble kodet og fjernet før analyse og publisering.

4.4 Datainnsamling ved oppstart og avslutning (QPS Nordic 34 +)

Selve intervensjonen i Mentorprogrammet startet opp i februar 2024 i mai 2025, se figur 3. *Illustrasjon av datainnhenting*. Første datainnhenting ble foretatt på oppstartssamlingen, og siste datainnsamling ble foretatt siste dag i avslutningssamlingen. Alle 30 deltakere besvarte spørreskjemaet.



Figur 3. Illustrasjon av datainnhenting

Deltakerne fikk tilsendt QPS Nordic digitalt via Nettskjema. Hver deltager fikk en unik kode, og dataene foreligger anonymisert.

4.5 Analyse

De kvantitative funnene fra oppstarten sammenlignes med funnene ved avslutning av mentorprogrammet. Disse presenteres via deskriptiv statistikk og responsen på QPS Nordic spørsmålene grupperes i kategoriene:

1. Oppgavenivå
2. Gruppe- og organisasjonsnivå
3. Individuelt nivå

De kvalitative resultatene analyseres ved hjelp av tematisk analyse (Braun and Clark).

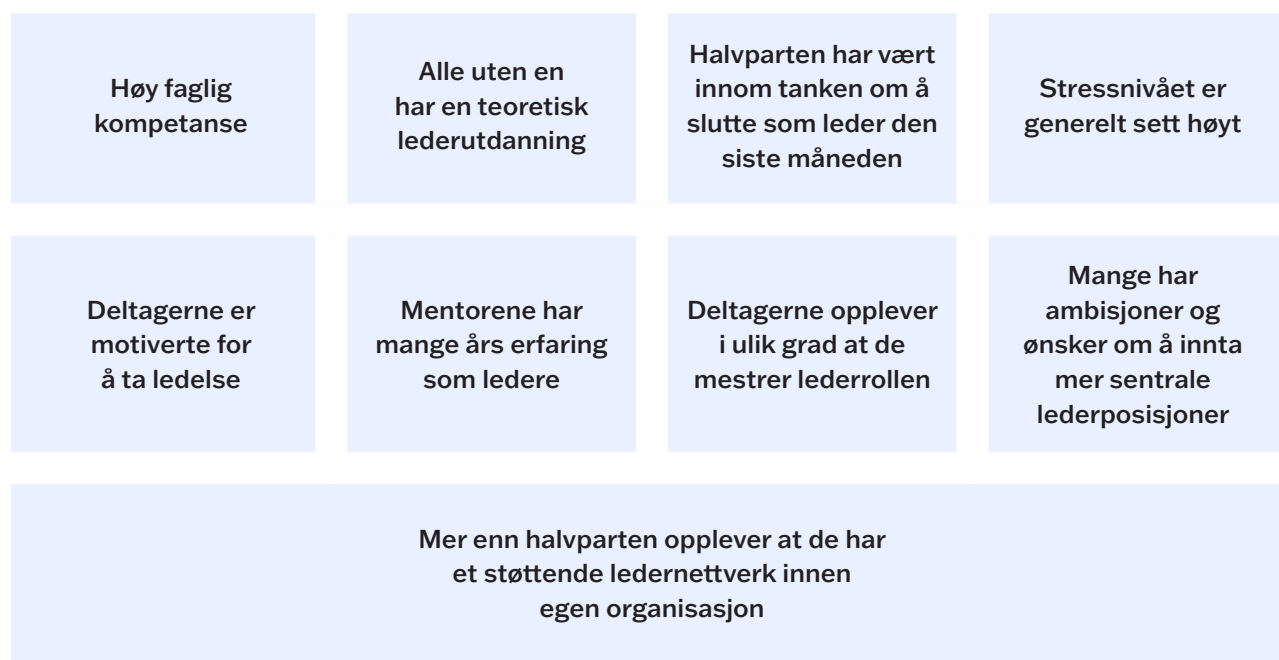
4.6 Kort presentasjon av utvalgte funn og resultater

Sentrale funn og resultater beskrives og presenteres her hovedsakelig i tekstlig format. Mer detaljerte funn, analyser og diskusjoner bli fremstilt og diskutert i publiserte artikler i forskningstidsskrifter nasjonalt og internasjonalt.

4.6.1 Kjønn, stillingsforhold og lederkompetanse

Blant de 30 deltakerne, adepter og mentorer i undersøkelsen var det 2 menn og 28 kvinner. Flertallet av respondentene er i faste stillinger, hvor 90,6 prosent har fast ansettelse og 9,4 prosent oppgir å ha midlertidig stilling. Resultatene viser at et betydelig flertall har fag- og personalansvar som ledere, hvor 84,4 % har faglederansvar og 90,6 % har personalansvar, se figur 4. *Noen oppsummerte resultater.* Utdanningsnivået varierer blant lederne, men flertallet har en form for formell eller uformell lederutdanning:

- 15,6 % har gjennomført enkelte kurs eller lederprogram
- 40,5 % har enkeltemner fra høyskole eller universitet
- 34,5 % har lederutdanning som gir en grad fra universitet eller høyskole
- 9,4 % har ingen lederutdanning



Figur 4. Noen oppsummerte resultater

4.6.2 Oversikt, kontroll og ambisjoner

Ved oppstart var mange av adeptene usikre på om de ønsket å forbli ledere. Mange og uklare forventninger, krav, personkonflikter og mange sprikende oppgaver medførte følelse av å ikke mestre lederjobben. Etter gjennomført Mentorprogram opplever adeptene å ha større oversikt over oppgaver og kontroll i sitt lederarbeid. Flere oppgir at de nå har klarere mål, og de vet i større grad hva som forventes av både ansatte og overordnet ledelse. De har også fått en styrket selvtilit. Det er en økning i opplevelsen av at utøvelsen av lederarbeidet oppleves mer positivt utfordrende og at faglig kunnskap eks. spesialsykepleierkompetansene i større grad er nyttige i lederrollen.

4.6.3 Større arbeidspress og økt mestring

Lederne opplever å ha fått mer å gjøre i løpet av perioden hvor Mentorprogrammet pågikk. Dette mens opplevelsen av at arbeidsoppgavene er for vanskelige eller at det mangler opplæring har gått ned. Det kommer frem at opplevelsen av å bli verdsatt av nærmeste leder har gått ned, og kommunikasjonen i enheten lederne er ansatt i vurderes som dårligere.

Til tross for økte arbeidsoppgaver opplever deltakerne styrket motivasjon og økte ambisjoner. Flere har ambisjoner om en lederkarriere og ønske om høyere lederstillinger, og flere sier at de ville takket ja til en topplederjobb. Et betydelig færre antall deltakere rapporterer om tanker om å slutte i jobben sin som leder etter gjennomført program. Endringene tyder på reduksjon i usikkerhet og frafallsintensjon blant deltakerne.

4.6.4 Rolleavklaring og tydeligere forventninger

Etter programmet rapporterer flere ledere at de vet hva som forventes av dem i jobben og at det er fastsatt tydeligere mål. Dette kan tyde på at Mentorprogrammet har bidratt til bedre kommunikasjon, tydeligere rammer og økt refleksjon rundt egen rolle. Trygge samtaler mellom mentor og adept kan ha gitt deltakerne rom for å reflektere, dele usikkerhet og avklare forventninger.

4.6.5 Mentorprogrammet gir trygghet, mot og mestring

I åpne tekstfelt har deltakerne delt sine refleksjoner som viser hvilken betydning deltakelse i Mentorprogrammet har hatt for deres utvikling som ledere. Kommentarene vitner om økt trygghet, selvtilit og motivasjon, både personlig og profesjonelt. Under er noen sentrale utsagn som verbaliserer effekten mentorprogrammet har hatt:

Adept 1: «Mentorprogrammet har gjort meg trygg, modig og stolt som leder. Selvtiliten er større, og jeg tar mer plass i rollen.»

Adept 2: «Dette programmet har vært helt avgjørende for at jeg velger å fortsette som leder. Jeg begynner også på lederutdanning til høsten.»

Adept 3: «Mentor har vært en trygg og erfaren kollega jeg har kunnet reflektere med – og som har hatt enorm betydning i en krevende periode.»

Adept 4. «Programmet er enkelt å være med på og nytteeffekten er revolusjonerende».

Flere både adepter og mentorer understreker i intervjuene at mentorprogrammet har gitt verdifull nettverksbygging, trygghet i lederrollen og økt bevissthet om egen påvirkningskraft. Det kommer frem at mentorene får en dypere innsikt i organisatoriske og ledelsesrelaterte forhold gjennom å mentorere adeptene. Kommentarene gir en tydelig stemme til verdien av videreføring og styrking av programmet.

4.7 Refleksjoner i forhold til vedvarende manglende lederstøtte, høy arbeidsbelastning og økt stress

Resultatene fra før- og etterundersøkelsen viser at Mentorprogrammet har hatt flere positive effekter for deltakerne, særlig når det gjelder rolleforståelse, trygghet, ledermotivasjon og opplevelsen av støtte. Samtidig fremkommer det noen utfordringer som økt stress, redusert lederstøtte og høy arbeidsbelastning. Dette kan ha sammenheng med at mentorprogrammet først og fremst har hatt søkelys på adeptenes individuelle utvikling, uten at organisatoriske tiltak for å redusere arbeidsbelastning og styrke lederstøtten internt i adeptenes organisasjoner er iverksatt. For det andre kan deltagelse i mentorprogrammet ha ført til økt bevissthet hos adeptene om deres egen arbeidssituasjon, noe som igjen kan ha gjort utfordringer og oppgaver tydeligere. Selv om arbeidsmengden kan ha økt, kan oppgaver ha blitt klarere. Et eksempel er at mentorene setter søkelys på oppgaver knyttet til strategisk ledelse og utviklingsutvikling, noe som adeptene i liten grad vektla som en sentral arbeidsoppgave ved oppstart av programmet. For det tredje kan økte ambisjoner ha ført til høyere selvpålagte krav og en tydeligere lederatferd, noe som igjen kan ha ført til økte forventninger fra omgivelsene. For det fjerde kan ledere som blir tryggere på seg selv og med et bevisst forhold til utvikling av egen lederkarriere, ha styrket motivasjon og vilje til å påta seg flere og nye oppgaver. Årsakene bør undersøkes nærmere og målrettede innsatser iverksettes.

4.8 Oppsummering

Lederne i mentorprogrammet står i komplekse og krevende arbeidshverdager, og kartleggingen ved oppstart av programmet viste at de nye lederne føler seg ofte usikre i lederrollen. Mentorprogrammet har bidratt til økt ledertrygghet, styrket selvtillit, tydeligere rolleavklaring og økt motivasjon for å lede. Deltakerne opplever i større grad at de mestrer oppgavene og lederrollen, flere ønsker å fortsette som ledere og noen har ambisjoner om å innta mer sentrale lederposisjoner. Resultatene viser at forhold som høy arbeidsbelastning og jobbrelatert stress holder seg høyt og faktisk øker noe. Det gjør også at opplevelse av manglende støtte fra overordnet ledelsen øker. På tross av dette opplever deltagerne økt trygghet og mestring som ledere og søvnproblemer reduseres, noe som kan tyde på at stress mestres mer hensiktsmessig.

4.9 Behov og forslag til videre forskning

Deltakerne rapporterer økt motivasjon, mestring og ambisjon, samtidig som utfordringer knyttet til stress, arbeidsbelastning og arbeidsmiljø fortsatt gjør seg gjeldende. Dette åpner for videre forskning som kan undersøke om styrket lederkompetanse og økt ledertrygghet faktisk fører til målbare forbedringer i organisasjonen. Eksempler på dette er redusert sykefravær, lavere turnover, bedre bemanning, økt effektivitet, mer tilfredse ansatte og økt stabilitet i ledergrupper. Slik forskning vil kunne gi viktig kunnskap om sammenhengen mellom ledelsesutvikling og organisatorisk bærekraft, og dermed styrke grunnlaget for videre investeringer i kompetansehevede tiltak for ledere i helse- og omsorgstjenestene.

Basert på de foreløpige funnene fra Mentorprogrammet fremstår det som særlig relevant å utforske hvilke organisatoriske, økonomiske og strukturelle effekter et slikt program kan ha på lengre sikt, se også figur 5. *Aktuelle, fremtidige forskningstematikker.*



Anbefalinger for videre forskning

Konsekvenser av utvidelse av mentorprogrammet	Hvilke langtidseffekter gir tidlig mentoringstøtte i lederkarrieren	Hvilke pedagogiske metoder anvendes i mentoringen og hvilke effekt har de	I hvilke grad kan det utvikles personlig tilpassede, digitale mentorordninger
Utvikling og utprøving av digitaliserte metoder for å matche adepter og mentorer	Kartlegging av kost-nytte for organisasjonene som følge av sykepleielederes deltagelse i mentorprogrammet	Nytten av lederfellesskap som del av en mentorordning	I hvilke grad bidrar deltagelse i mentorprogrammet til en lederkarriere for adeptene

Figur 5. Aktuelle, fremtidige forskningstematikker

5.0 Deltakernes evaluering av programmet

Programteamet valgte i tillegg til følgeforskningen å gjennomføre en spørreundersøkelse digitalt for å evaluere selve Mentorprogrammet –, gjennomføring og innhold. Hver av deltakerne responderte på evalueringen individuelt. Det ble satt av tid på avslutningssamlingen til å besvare evalueringen. I dette kapittelet beskrives svar på de ulike spørsmålene i programevalueringen.

5.1 Evaluering fra adeptene

Evalueringen blant adeptene viser svært gode erfaringer med mentorprogrammet, både når det gjelder struktur, gjennomføring og resultater. Det var 15 adeptere, men vi ser at vi har fått et svarantall over dette. Det betyr at tre stykker kan ha svart på undersøkelsen to ganger. Dette må legges til grunn for tolkningen av resultatene fra undersøkelsen.

Struktur og organisering

Adeptene opplevde at programmet hadde en tydelig struktur og godt innhold. Programstruktur og innhold ble av alle vurdert som tilfredsstillende eller svært tilfredsstillende. Tilsvarende vurdering ble gitt for forventningsavklaringer og sammensetning av deltakerne. 94 % var svært fornøyd med matchingen mellom mentor og adept, og mange trakk frem dette som avgjørende for utbyttet. Fellessamlinger ble også vurdert positivt, selv om enkelte etterlyste noe strammere program på siste samling.

Prosess og oppfølging

Det er høy tilfredshet med oppfølgingen fra programledelsen og formen på mentor-adept-møtene. Mange hadde regelmessige møter, ofte hver tredje uke, og opplevde møtene som nyttige, fleksible og trygge. Oppfølgingssamtalene med programleder ble vurdert som verdifull, og flertallet opplevde at de fikk tilstrekkelig tid og rom til forberedelse og gjennomføring. Bruken av måldokument og loggbok ble i noe mindre grad tatt i bruk, og her er det et potensial for forbedring.

Evalueringsresultater for adeptene

Effekten av programmet på individuell utvikling er betydelig:

- 83 % opplevde svært positiv innvirkning på sin trygghet i lederrollen
- 78 % rapporterte svært positiv innvirkning på bevissthet om egne verdier og prioriteringer
- 67 % fikk svært positiv innvirkning på motivasjon for å fortsette som leder
- 61 % opplevde svært positiv innvirkning på ferdigheter og strategier for lederutfordringer
- 89 % rapporterte om styrket faglig nettverk

Flere adeptere fremhevet at programmet har vært avgjørende for at de ønsker å fortsette som ledere, og flere har tatt initiativ til videre utdanning eller større lederansvar som følge av deltakelsen.

Organisatorisk verdi

Adeptene opplever at programmet også har hatt ringvirkninger på arbeidsplassen. Det har vært bred enighet om at programmet har relevans for egne lederutfordringer, og at arbeidsgiver har hatt nytte av deres deltakelse. Programmet ble også vurdert som et bidrag til NSF's mål om å styrke sykepleierledelse. Adeptene fikk derimot ulik tilrettelegging fra arbeidsgiver til å gjennomføre mentorprogrammet.



Hva var mest verdifullt?

Blant de mest verdifulle erfaringene adeptene trekker fram er:

- Økt trygghet og selvtillit i lederrollen
- Sparring, støtte og anerkjennelse fra mentor
- Inspirasjon og motivasjon til videre utvikling
- Bygging av faglig og personlig nettverk
- Muligheten til å reflektere over egne utfordringer i en trygg ramme

Forbedringsforslag

Adeptene foreslår blant annet:

- Komprimere siste samling og redusere gjentakelser
- Øke bruk av caser i fellessamlinger
- Styrke forankring av loggbok og måldokument
- Fortsette med en grundig matching av parsammensetning
- Videreføring av nettverk

Mange ønsker en form for oppfølging etter programslutt. Forslag inkluderer:

- Årlig fysisk eller digital samling
- Alumni-nettverk med faglig påfyll
- Teams-kanal eller Facebook-gruppe for erfaringsdeling
- Lokale initiativ for mentorordninger på tvers av kommune- og spesialisthelsetjeneste

5.2 Evaluering fra mentorene

Evalueringen blant mentorene viser høy grad av tilfredshet med programmet. Alle inviterte mentorer svarte på evalueringen. Mentorene rapporterer at programmet var meningsfullt, godt organisert og har gitt personlig og faglig utbytte.

Struktur og organisering

Mentorene vurderer programmets struktur, innhold og rolleforventninger som tydelige. Spesielt får matchingen mellom mentor og adept svært gode tilbakemeldinger – 100 % vurderte denne som svært tilfredsstillende. Flere trekker frem at det var positivt med par fra ulike organisasjoner og god forberedelse i forkant. Noen savnet litt mer komprimering av samlingene og ønsket mer variert eller målrettet faglig innhold på fellesdagene.

Prosess og oppfølging

Alle var godt fornøyde med tilrettelegging og oppfølging fra programledelsen. Oppfølgingssamtaler med programleder og månedlige møter fungerte godt. Mange opplevde at forventningene var tydelige, og at dette bidro til regelmessige og nyttige samtaler. Bruken av måldokument og loggbok ble ikke like konsekvent fulgt opp – flere mente det fungerte mer som en støtte i bakgrunnen enn som et aktivt verktøy.

Evalueringsresultater for mentorene

Mentorene rapporterer at programmet har hatt positiv effekt på deres egen utvikling:

- 84,7 % opplevde økt trygghet i lederrollen
- 92,4 % opplevde økt bevissthet om egne verdier og prioriteringer
- 84,7 % rapporterte økt motivasjon for å fortsette som leder
- 92,3 % fikk styrket ferdigheter og strategier for lederutfordringer
- 92,3 % rapporterte utvidet faglig nettverk

Flere mentorer fremhever at programmet har gitt dem anledning til refleksjon over egen lederidentitet og at de har fått bekreftelse på egen kompetanse.

Organisatorisk verdi

Mentorene opplevde at deltakelsen hadde relevans for deres egne lederutfordringer (75 %), og at programmet hadde bidratt til NSF's mål om styrket sykepleierledelse (91,7 %). 75 % mente at også deres organisasjon har hatt nytte av at de deltok. Det var imidlertid kun 33,3 % som fikk tilrettelegging fra arbeidsgiver til å gjennomføre programmet.

Hva var mest verdifullt?

Mentorene løfter frem følgende som særlig verdifullt:

- Å bidra til andres utvikling og se adepter vokse i lederrollen
- Refleksjon og bevisstgjøring om egen lederidentitet
- Personlig vekst og styrket selvtillit
- Nettverksbygging og erfaringsdeling
- Gleden stoltheten ved å gjøre en forskjell

Forbedringsforslag

Mentorene foreslår blant annet:

- Kortere og mer fokusert siste samling
- Øke faglig påfyll med tydeligere kobling til samfunnsoppdrag og helsepolitiske rammer
- Mulighet for systematisk tilbakemelding til mentoren underveis
- Økt søkelys på identitetsbygging som sykepleierleder

Videreføring og nettverk

Mange ønsker en form for oppfølging etter programslett. Forslag inkluderer:

- Én fysisk eller digital felles samling i året
- Alumni-samling etter ett år for å følge utvikling og dele erfaringer
- Bruk av sosiale medier, Teams eller fagdager for videre kontakt med deltakerne
- Lokal forankring gjennom ledernetverk i kommuner og helseforetak
- Mentorene ønsker at programmet videreføres og forsterkes.

5.3 Oppsummering av programevaluering

Evalueringen av mentorprogrammet for sykepleierledere fra deltakerne i perioden 2024–2025 viser at programmet har hatt stor verdi både for adepter og mentorer. Det har bidratt til økt trygghet, bevissthet og motivasjon blant nye ledere og har samtidig gitt erfarne ledere anledning til refleksjon, nettverksbygging og faglig vekst. Matchingen mellom adept og mentor, tydelig struktur og god oppfølging fra programledelsen trekkes frem som avgjørende suksessfaktorer.

Både adepter og mentorer uttrykker et sterkt ønske om at programmet videreføres og utvikles, og flere peker på behovet for å etablere faste strukturer for videre nettverksbygging og støtte i lederrollen. Flere formidler en økt lojalitet og tilknytning til NSF som organisasjon gjennom deltakelse i programmet. Mentorprogrammet har vist seg å være et effektivt virkemiddel for å styrke sykepleierledelse og bygge lederkraft i tråd med NSF's strategiske mål. Det er tydelig at når sykepleierledere får støtte, vokser de – og tar med seg sine medarbeidere.



5.4 Anbefalinger for et vellykket program:

Ledelsesforankring

Programmet må være strategisk forankret i ledelsen for å sikre gjennomføring, troverdighet og finansiering

Bærekraftig modell

En kombinasjon av fysiske samlinger og digitale samtaler gir programmet fleksibilitet og tilgjengelighet på tvers av geografiske avstandermøter

Tilstrekkelig varighet

Et program over minst tre semestre gir tid til å bygge tillitt, se utvikling og oppnå varige resultater

Kunnskapsdeling

Deling av erfaringer og resultater gjennom artikler, foredrag og forskning for å spre engasjement og innsikt

Engasjert programteam

Teamet må motivere deltakerne med faglig engasjement og kunnskap

Individuell oppfølging

Digitale samtaler mellom adepter og mentorpar gir tett oppfølging og mulighet for justeringer

Mentorforum

Fysiske nettverkssamlinger gir tilhørighet, kompetansedeling og styrking av mentorrollen

Organisering og koordinering

Programleder må være dedikert og sikre fremdrift, oppfølging og kommunikasjon

Antallet deltakere

Må stå i forhold til kapasitet og ressurser

Forskning

Bidra til å kvalitetssikre utvikling, utvide kunnskap og gi dypere innsikt

Programevaluering skriftlig og forskningen danner grunnlag for rapport og anbefaling for neste program.

5.5. Anbefalinger for videre program på bakgrunn av pro et contra

Programteamet og ledelse har diskutert fordeler og ulemper på bakgrunn av gjennomføring av programmet, evalueringen og forskningen. Pro et contra og anbefalinger presenteres her:

Pro et contra og anbefalinger – Mentorprogram for sykepleierledere 2024–25

Tema	Pro	Contra	Anbefalinger
Varighet og struktur	1,5 år gir god tid til prosess og utvikling. Fysiske samlinger styrker relasjoner.	Avslutningssamlingen kan oppleves lang. Midtsamlingen kan gjøres mer fleksibel.	Videreføre 1,5 år. 2-dagers oppstart, kortere avslutning, fleksibel midtsamling.
Antall deltakere	30 deltakere håndterbart og gir oversikt. Lokaler kan brukes uten ekstern leie.	Flere kunne fått tilbud. Større grupper gir høyere kostnader.	Beholde 30 deltakere. Vurdere parallell-løp fremfor større grupper.
Matching av mentor og adept	Personlig kjemi og behovstilpasning fungerer godt. Kompetanse viktig, men ulike fagfelt fungerer godt.	Ressurs- og tidskrevende. Risiko ved feilmatching.	Videreføre grundig matching. Vurdere digitale støttesystemer kombinert med manuell vurdering.
Mentorforum	Viktig for nettverk og rolleutvikling. Halvårlige samlinger fungerer godt.	Begrenset mentorpool kan gi slitasje.	Videreutvikle og utvide forumet. Rekruttere tidligere adepter og erfarne ledere til en mentorpool.
Oppfølging av parene fra programleder	Digitale halvårlige samtaler gir kvalitetssikring. Fanger opp utfordringer tidlig.	Risiko for tap av kvalitet uten oppfølging.	Videreføre faste digitale oppfølgingssamtaler.
Digital mentoring	Ressursbesparende og bærekraftig. Skaper trygghet og åpenhet. Lav terskel for kontakt.	Krever fysisk oppstart for å bygge relasjon.	Kombinere fysisk oppstart med digital oppfølging. Videreutvikle digitale verktøy og refleksjonsressurser.
Økonomi	Bred forankring i programledelsen gjennom delt ansvar. Adeptresultater dokumenterte effekter: lavere sykefravær, økt bemanning, redusert turnover.	Manglende totaloversikt. Ressurskrevende administrasjon.	Samle økonomiansvar ett sted. Dokumentere samfunnsøkonomiske gevinster av adeptenes resultater. Tydeliggjøre arbeidsgivers rolle.



Tema	Pro	Contra	Anbefalinger
Videreføring og utvikling	Sterke effekter på ledertrygghet, arbeidsmiljø og rekruttering. Overførbart til andre profesjoner. Forskning har gitt valide resultater, abstrakter og artikler.	Avhengig av finansiering og forankring. Krever ressursinnsats til digital utvikling.	Fortsette tredelt ansvar for programmet. Utvikle digital plattform. Utvide faglig innhold (strategi, endring og digitalisering). Videreutvikle, oppdatere og digitalisere kurskompendium. Videreutvikle mentorpool. Forankre i NSF med fast budsjettlinje. Videreføre følgeforskning.

Oppsummert anbefalinger

Følgeforskning

Videreføre følgeforskning for å kvalitetssikre innhold, utvide kunnskap og få en dypere innsikt i nytte, effekter og utviklingsmuligheter.

Varighet og struktur	Videreføre 1,5 års varighet. 2-dagers oppstart, kortere avslutning, fleksibel midtsamling.
Antall deltakere	Beholde 30 deltakere. Vurdere parallell-løp fremfor å øke gruppestørrelse.
Matching av mentor og adept	Prioritere grundig, kunnskapsbasert matching. Kombinere digitale støttesystemer med manuell vurdering.
Mentorforum	Videreutvikle forumet. Rekruttere tidligere adepter og erfarne ledere til mentorpool.
Oppfølging av parene	Videreføre faste digitale oppfølgingssamtaler med programleder.
Digital mentoring	Kombinere fysisk oppstart med digital oppfølging. Videreutvikle digitale verktøy og refleksjonsressurser.
Økonomi	Samle økonomiansvar ett sted. Dokumentere samfunnsøkonomiske gevinster. Tydeliggjøre arbeidsgivers rolle.
Følgeforskning	Videreføre følgeforskning for å kvalitetssikre innhold, utvide kunnskap og få en dypere innsikt i nytte, effekter og utviklingsmuligheter.
Videreføring og utvikling	Utvikle digital plattform for ressurser, matching og kommunikasjon. Fortsette tredelt samarbeid om programmet. Videreutvikle kurskompendiet, opptrykk og digitalisering. Faglig innhold -strategi, endringsledelse og digitalisering. Fortsette følgeforskning for dokumentasjon og sammenligning. Videreutvikle mentorpool og etablere kontinuerlig inntak. Forankre programmet i NSF med fast budsjettlinje.

6. Innlegg og kommentarer fra programansvarlige

6.1 Innlegg fra fagsjef NSF

Mentorprogrammet, i regi av Norsk Sykepleierforbund, Sykepleierlederne NSF og Sentralt fagforum har vært et utviklingsløp og fellesskap bygget på tillit, ærlighet og mål om å styrke sykepleierfaglig lederskap i norsk helse- og omsorgstjeneste. Gjennom halvannet år har deltakerne i mentorprogrammet delt erfaringer, utfordringer og refleksjoner. Både mentorene og adeptene har åpnet opp for læring, for vekst og for hverandre.

Vi vet at gode ledere ikke bare skaper gode arbeidsplasser – de redder liv, idet arbeidsmiljø og pasientsikkerhet henger nøye sammen. Gode ledere bygger kulturer hvor faglighet og omsorg går hånd i hånd. Gjennom dette programmet har deltakerne vist at de i tillegg til å være ledere også er forbilder – for hverandre og alle medarbeidere de leder.

Til dere som har vært mentorer: Takk for at dere har delt av deres klokskap, erfaring og tid. Dere har vært fyrtårn for en ny generasjon ledere. Og til dere som har vært adepter: Takk for at dere har møtt med et åpent sinn med mot til å stille spørsmål og med vilje til å vokse.

En spesiell takk går også til Mette R. Dønåsen, som har ledet programmet med stødig hånd, stort engasjement og stor innsats. Det å ha en programansvarlig med solid kompetanse har vært avgjørende for at dette programmet har blitt så vellykket.

Den erfaring alle deltakerne nå besitter gir ny innsikt, nye relasjoner og fornyet styrke. Deltakerne går tilbake til sine arbeidsplasser med verktøy, perspektiver og nettverk som vil gjøre en forskjell – for dem selv, for kollegaene deres og for pasientene. Gratulerer med gjennomført mentorprogram!

6.2 Innlegg fra Leder av Sentralt fagforum

Mentorprogrammet er et samarbeid mellom Sykepleierlederne NSF, Sentralt fagforum og Fag- og helsepolitisk avdeling og er forankret i et felles ønske om å bygge robuste og kompetente ledere og ledermiljøer i helsetjenesten.

Som leder av Sentralt fagforum er jeg stolt over det viktige samarbeidet vi har hatt i utviklingen og gjennomføringen av mentorprogrammet for sykepleierledere. Sentralt fagforum har vært en aktiv støttespiller i dette arbeidet i tett dialog med faggruppene og Fag- og helsepolitisk avdeling. Vår rolle har vært å bidra til at programmet bygger på faglig forankring, erfaringsdeling og ledelsesutvikling – verdier som står sentralt i vårt arbeid.

Mentorprogrammet er et av resultat av mange års arbeid for å styrke sykepleierledernes kompetanse og trygghet i lederrollen. Mange av våre faggruppedlemmer har lederansvar, og vår egen faggruppe for sykepleierledere har hatt en sentral rolle i både utforming og gjennomføring av programmet. Dette har sikret at innholdet er relevant, praksisnært og tilpasset de utfordringene ledere i helsetjenesten står i.



Gjennom mentorprogrammet får nye ledere tilgang til verdifull kunnskap og støtte fra erfarne kolleger. Dette er ikke bare en investering i enkeltpersoner, men i hele profesjonen. Sentralt fagforum ser på dette som et viktig bidrag til å bygge en sterkere lederkultur i sykepleien – en kultur preget av refleksjon, faglig trygghet og kontinuerlig utvikling. Vi ser frem til videre samarbeid om flere program.

6.3 Innlegg fra styreleder Sykepleierlederne NSF

Styret i Sykepleierlederne, NSF er svært tilfreds med gjennomføringen av Mentorprogrammet. Vi ser dette som en klok, bærekraftig og strategisk satsing med stor verdi for den enkelte sykepleierleder og helsetjenesten som helhet. En pedagogisk verktøykasse som er med å gjøre overgangen fra klinisk sykepleier/-spesialsykepleier til leder mindre krevende. Mange nye ledere står i en sårbar fase preget av høyt ansvar med komplekse beslutninger og ofte lite tilrettelagt og systematisk støtte. Mentorprogrammet viser gjennom deltakernes entydige tilbakemeldinger og programmets følgeforskning å fylle dette tomrommet. I et større perspektiv er et Mentorprogram som dette, et svært viktig ledd i å styrke lederkompetansen i helse-Norge. Når sykepleierledere får støtte og utviklingsmuligheter, styrkes også evnen til å bygge robuste arbeidsmiljøer, fremme faglig utvikling og drive endringsprosesser på en bærekraftig måte. Dette ser vi i styret for Sykepleierne NSF som helt sentralt for å møte fremtidens krav til helsetjenestene – og for å sikre at befolkningen får tilgang til helse- og omsorgstjenester av høy kvalitet. Mentorpiloten og mentorprogrammet vi nå har gjennomført i samarbeid i NSF, er også et svært godt eksempel på hvordan vi som profesjonsorganisasjon, tar en aktiv rolle i å styrke fremtidens helsetjeneste. Styret i Sykepleierlederne, NSF; takker alle dere mentorer og adepter som har deltatt i Mentorprogrammet. En ekstra stor takk til Mette R. Dønåsen som har ledet programmet på framifrå måte, og takk til professor Siv Skarstein som er med å kvalitetssikre programmet gjennom systematisk følgeforskning. Til slutt, en takk også til Fag- og helsepolitisk avdeling og Sentralt Fagforum for godt samarbeid og deres bidrag i å få gjennomført Mentorprogrammet i NSF!

7. Vedlegg, ulike dokumenter

Vedlegg 1: Informasjon til adepter om Mentorprogram for ledere 2024–25



Januar 2024

NSFs Mentorprogram for sykepleierledere 2024-25

God ledelse krever kompetanse, klokskap og handlekraft.

Å ha en lederposisjon i helsetjenesten er en spennende og viktig jobb. Ledelse kan innebære en rekke faglige utfordringer innenfor krevende rammer. Det kan være mange ansatte, mangel på kompetanse, stramme budsjetter og høye krav til å yte gode tjenester. Særlig er det krevende for nytilsatte ledere uten ledererfaring og ledere i nye lederposisjoner.

NSF har bestemt å etablere et mentorprogram for sykepleierledere. Hensikten vil være å rekruttere, beholde, motivere og støtte sykepleiere i lederposisjonen. Deltagelse i NSFs mentorprogram for ledere forutsetter medlemskap i NSF.

Mentorprogrammets innhold

Programmet vil strekke seg over tre semester, med en felles oppstartssamling 12 -13 februar 2024 i Oslo. Hver enkelt deltager (adept) vil få oppfølging (mentorering) av en erfaren leder innenfor aktuelt fagområde (mentor) i programperioden. Adepter og mentorer vil være ledere fra hele landet og ulike sektorer. Mentoreringen baseres på å gjennomføres digitalt. Det vil være 15 adepter og 15 mentorer totalt som deltar i programmet. Første og siste samling (mai 25) vil være fysiske og det legges opp til 1-2 digitale samlinger underveis i samarbeid med deltagerne.

Hensikt og mål

Hensikten med programmet er å utvikle og motivere sykepleierledere.

Målet er å gjennomføre et program som kan bidra til å beholde og rekruttere kompetente sykepleierledere for å understøtte gode helsetjenester.

For den enkelte deltager skal programmet bidra til: at relevante temaer og problemstillinger belyses fra flere synspunkter

- å styrke egen lederkompetanse, innsikt i utøvelse og praktisk ledelse
- å bidra til åpen refleksjon knyttet til måloppnåelse, både individuelt og for virksomheten
- å bidra til å analysere, klargjøre kontekst og forventninger
- å fritt kunne diskutere og reflektere over utøvelse av lederskap og funksjon
- å bedre beslutningsgrunnlaget for prioriteringer og strategiske satsninger
- å gi rom for erfaringsdeling, sikre god oppfølging av ansatte og arbeidsmiljø

Kostnader

NSF dekker utgifter til programmet, herunder kost og losji ved fysiske samlinger. Deltagerne må selv ta hånd om permisjon og evt. refusjon av reiseutgifter fra arbeidsgiver. Ved opptak forplikter deltakerne seg til å delta på og gjennomføre hele programmet. Arbeidsgiver må forplikte seg til å tilrettelegge for deltagelse i programmet.

Med vennlig hilsen

Mette R. Dønåsen
Programleder NSF

Vedlegg 2: Invitasjon til mentorer

Mentorer i NSF s Nasjonale
Mentorprogram for sykepleierledere

Vår saksbehandler: Mette R. Dønåsen
Vår ref.: 12.01.24

Invitasjonsbrev til mentorer

Kjære.....

Tusen takk for at du vil bistå som mentor i NSF sitt Mentorprogram for sykepleierledere i perioden 2024-25. Mentorprogrammet er en del av NSF's ledersatsing i denne landsmøteperioden. NSF håper Mentorprogrammet kan være et tiltak som kan bidra til både å rekruttere og beholde sykepleiere i lederposisjoner. Du er en av de femten mentorene vi håper vil bidra inn i mentorprogrammet.

Mentorprogrammet består hovedsakelig av samlinger der sentral tematikk relatert til lederfunksjonen belyses, matching og etablering av relasjon mellom mentor og adept. Mentor og adept enes om møtepunkter og plan for mentoreringen. Vi tenker oss at en digital samtale per 3 uke vil kunne være passende, men dette blir i all hovedsak en avtale mellom mentor og adept. Om det skulle det oppstå utfordringer i samarbeidet må programleder kontaktes så tidlig som mulig.

Det legges opp til at mentorprogrammet tilknyttes følgeforskning. Dette innebærer at du som mentor må si deg villig til å bidra med informasjon som kan være nyttig i fremtidig utvikling. I denne forbindelse vil du som mentor bli bedt om å besvare et kartleggingsskjema. Dette gjentas ved avslutning av programperioden våren 2025. Hensikten er å kartlegge behov for tilpasninger/endringer i programmet og gi oss et grunnlag for å vurdere nytten. All personidentifiserbar informasjon vil behandles konfidensielt, forskningsdata vil bli avidentifisert før publisering. Deltagerne kan frem til gjennomføringen av programmet er avsluttet, velge å trekke seg fra programmet og da også forskningsdelen av programmet.

Deltagere som søker om å få en mentor gjennom programmet, betegnes som adepter. Begrepet anvendes innenfor mentorering, også internasjonalt. Adeptene har søkt om deltakelse via publisering gjennom NSF. Det er kommet svært mange søkere til de 15 plassene.

Mentorene honoreres med kroner per semester, totalt kroner.



NORSK SYKEPLEIERFORBUND

Tollbugt, 22
Postboks 456
0104 Oslo

Telefon: 994 02 409
Telefaks: 22 04 32 40
E-post: post@nsf.no

www.nsf.no
Bankgiro: 1600 49 66698
Org.nr: NO 960 893 506 MVA

Org.nr: NO 960 893 506 MVA
sykepleierforbundet@invoicedrop.com

Programleder og ansvarlig er Mette R. Dønåsen.

Programteam består av Seniorrådgiver Svein Roald Olsen,- Spesialrådgiver Kristine B Stenstad
og Leder landsgruppen av sykepleierledere NSF Jan-Erik Nilsen
Følgeforskningen ledes av 1 amanuensis Siv Skarstein Oslo Met.

Det er fint om du kan gi rask tilbakemelding med skriftlig bekreftelse på oppdraget som mentor i
NSF sitt mentorprogram.

Med vennlig hilsen

Mette R .Dønåsen
Programleder

Svein Roald Olsen
Seniorrådgiver

Kopi:

Vedlegg 3: Kontrakt adept mentor 2024



NORSK SYKEPLEIERFORBUND

Mentorkontrakt

Kontrakten er mellom:

_____ (mentor) og

_____ (adept)

Hensikt

Overføring og deling av kunnskap, innsikt, utvide erfaringer og økt kompetanse relatert til lederfunksjonen ved at:

- Mentor stiller sin kompetanse og erfaring til rådighet for adepten og skal bistå, hjelpe og veilede adept i arbeidssituasjonen
- Adepten skal spørre, lytte og dele sin historie og sine utfordringer

Møter

- Mentor og adept møtes etter avtale. Ved oppstart avklares tid, sted, hyppighet, hvem som kaller inn og hva som gjøres ved avlysning
- Tema for møte avklares etter behov og ønske
- Referat fra møte skrives av adept
- Mentorordningen evalueres hver x uke (gjøres mellom mentor og adept)
- Denne kontrakten er gyldig i x måneder

Vilkår

All informasjon som blir gitt mellom mentor og adept er konfidensiell. Med dette menes at informasjon om mentor/adept, arbeidsplassen og andre private forhold ikke skal videreformidles.

Mentor er ikke profesjonell rådgiver. Råd og rettledning fra mentor er uforpliktende og adepten handler, beslutter og disponerer selv på eget ansvar. Mentor kan ikke gjøres erstatningsmessig ansvarlig for råd og rettledning som gis.

Dersom det oppstår behov for avklaringer eller problematiske situasjoner, kontaktes programansvarlig.

Mentoreringen vil foregå fra februar 2024 t.o.m. mai 2025.

Mentoreringen vil hovedsakelig foregå digitalt.



NORSK SYKEPLEIERFORBUND

Annet

Mentor vil få utbytte i form av:

- ✓ Bidra til andres utviklingsprosess
- ✓ Større forståelse for egen jobbrolle, og økt tydelighet i rollen
- ✓ Bevisstgjøring av verdier
- ✓ Bedre forståelse av egen og andres organisasjoner
- ✓ Dele kunnskap og erfaringer
- ✓ Økt forståelse for behovene, ønskene, og motivene til andre interessenter
- ✓ Utvikling gjennom det å være mentor, bl.a. forbedre egne kommunikasjonsferdigheter
- ✓ Inspirasjon, nye ideer og egenutvikling
- ✓ Kunnskap, kompetanse og erfaring om mentorering
- ✓ Deltakelse på seminar om mentorering
- ✓ Attest

Adept vil få utbytte i form av:

- ✓ Fokus på egen utøvelse av ledelse
- ✓ Bevissthet på muligheter lederfunksjonen medfører
- ✓ Hjelp til å belyse prioriteringer av oppgaver og gjøremål
- ✓ Støtte på prioriteringer
- ✓ Bistand til å reflektere og vurdere løsningsalternativer på utfordrende situasjoner
- ✓ Refleksjon relatert til lederoppgaven
- ✓ Et miljø som kan gi styrket selvtillit og økt trygghet i lederrollen
- ✓ Et støttende nettverk
- ✓ Emosjonell og faglig støtte
- ✓ Trygghet i lederrollen
- ✓ Etisk og juridisk refleksjon
- ✓ Bli bedre kjent med seg selv
- ✓ Deltakelse på seminar
- ✓ Attest

dato	mentor	adept
------	--------	-------

Vedlegg 4: Nettsiden NSF

<https://www.nsf.no/mentorprogram-sykepleierledere>

Vedlegg 5: Parsamtaler programleder og mentorpar 2024–25

Hovedfunn fra oppfølgingssamtaler med adept og mentorpar sammen med programleder i perioden 2024–2025

Hvert halvår ble det gjennomført digitale møter med samtaler mellom adept-mentor par ene og programleder. Her ble hvert enkelt par invitert til å formidle status på sin samhandling og utvikling. Programleder noterte fra hvert av de 45 digitale møtene og har fått tillatelse til å formidle funn fra alle deltakerne. Gjennom Clark og Browns analyse viser resultatene disse hovedfunn.

Sterke mentorrelasjoner gir trygghet og vekst

- Samtlige perioder viser at mentor-adept-relasjonene er preget av tillit, åpenhet og trygghet.
- Progresjon i utviklingen av adepts lederskap gjennom de tre periodene
- Relasjonen vurderes som avgjørende for adepts utvikling som leder, og flere beskriver det som en «god match» eller en «uvurderlig støtte».
- Mentorer og adept fremhever at prosessen har vært gjensidig utviklende.

Struktur, mål og systematikk gir framdrift

- Mange par har benyttet sitt måldokument, refleksjonsnotater og strukturert møtepraksis.
- Faste møtetidspunkt (hver 3.–4. uke) og forberedelser (logg, tema i forkant) løftes som viktig for kvalitet og progresjon.
- Parsamtaler med programleder har bidratt til å holde fokus og bevisstgjøre.

Lederutvikling gjennom refleksjon og praksisnær støtte

- Adepter rapporterer økt trygghet i lederrollen og bedre evne til å håndtere konflikter, kommunisere tydelig og ta beslutninger.
- Økt selvtilit som leder
- Refleksjon rundt ansvar, grenser, strategisk tenkning og lederidentitet er sentralt.
- Caser og erfaringer fra arbeidshverdagen benyttes aktivt i samtalene.

Adept: «Min mentor har bidratt til at jeg har fått styrket min selvfølelse og selvtilit som leder»

Gjensidig læring – mentorene utvikler seg også

- Mentorer opplever faglig og personlig utvikling, og flere uttrykker at de lærer av adeptenes perspektiver og erfaringer.
- God matching mellom mentor og adept trekkes frem som suksessfaktor.
- Rollen som mentor beskrives som meningsfull og utfordrende, med behov for balanse mellom rådgivning og refleksjon.

Adept: Vi har snakket en del om de forventningene som stilles til en leder, at vi skal kunne "stå for det" når beslutningene er tatt, at vi skal levere på det vi kan innenfor de rammene som er satt, at vi må få med oss de ansatte slik at vi kan jobbe mot samme mål. Samtidig må en leder også kunne stå opp for seg. Når en har levert på det som er mulig må en også kunne si at «dette får være godt nok, og at det og det kan jeg faktisk ikke gjøre noe med». Gjennom samtalene med mentor kjenner jeg på en stolthet og en styrke til å kunne stå i slike situasjoner. Jeg er blitt mer bevisst på egne vurderingsevner- hva jeg kan strekke meg etter, og når jeg føler at jeg kan si at "det er bra nok!", og vet at det er riktig».

Digitale og geografisk fleksible løsninger fungerer godt

- Digitale møter gjør det mulig med god kontinuitet, effektivitet og alle opplever dette som velfungerende.
 - Viktig med et fysisk møte forkant så man kan bli litt kjent
 - Geografisk avstand oppleves som en styrke – gir større frihet, åpenhet og trygghet i samtale.
- Fysiske møter verdsettes der de er mulige, men er ikke avgjørende for relasjonskvaliteten.

Mentor: "Jeg hadde aldri trodd at man kunne bli så nær i digitale møter, og at jeg kan se kroppsspråket gjennom skjermen"

Organisatorisk støtte styrker effekten

- Adepter som har sterk støtte fra arbeidsgiver, rapporterer om mer målrettet utvikling.
- Programmet bidrar til organisatoriske forbedringer, som bedre arbeidsmiljø og endringsledelse.
- 1,5 år oppleves som en god tidsramme for programmet, noen ønsker lenger varighet
- Eksempler viser hvordan mentorstøtte har bidratt til konkrete tiltak i arbeidshverdagen.

"Adept: "Jeg var usikker på om jeg ville fortsette som leder pga. få ressurser på jobb. Jeg har greid å få syv nye stillinger med hjelp av min mentor til å argumentere og dokumentere".

Felles utfordringer: arbeidspress og balanse

- Mange beskriver utfordringer knyttet til høyt arbeidspress, personalledelse og grense mellom jobb og fritid.
- Mentoreringen hjelper adeptene med å prioritere, delegerer og ivareta seg selv.
- Tema som sykefravær, endringsprosesser og lederansvar går igjen på tvers av organisasjoner.

Adept: " Vi har redusert et høyt sykefravær på 22% til 8% ved hjelp av å systematisk å fokusere på HMS, og tørre gå inn i vanskelige samtaler med personalet. Min mentor har styrket meg i troen på meg selv og delt sin kunnskap med meg"

Langsiktig effekt og ønske om videreføring

- Flere par ønsker å holde kontakten etter avslutning.
- Deltakelsen har skapt nye nettverk og inspirert til videre utvikling, både individuelt og i organisasjonen.
- Noen par markerer avslutningen med felles refleksjon eller møtes i etterkant
- Alle adepter opplever seg tryggere i lederrollen og ønsker fortsette som ledere

Adept: I min lederrolle har det vært en stor turnover, på to år var det 8 ledere. Uten Mentorprogrammet og min mentor hadde jeg også vært en av de som hadde sluttet. Nå har jeg vært leder i 1,5 år på samme sted og ønsker fortsette som leder"

Oppsummert har samtaleene bidratt til å tydeliggjøre at nesten alle par rapporterer om høy grad av tillit, trygghet og åpenhet. Adepter melder om styrket selvtillit, økt tydelighet i rollen og bedre håndtering av personalsaker. Mentorer opplever at de også har lært og utviklet seg. Det har vært viktig med tid til

refleksjon, dokumentasjon og dialog. Skrivning av logg og forberedelser nevnes som nyttige verktøy. God matching mellom mentor og adept trekkes frem som suksessfaktor. Noen par har hatt logistiske utfordringer, men dette har vært unntaket. Mange uttrykker ønske om å holde kontakt, og nesten alle synes 1,5 år (tre semester) er passe tidsperiode for programmet.

Vedlegg 6: Resultater QPS Nordic

Her er en sammenlignende analyse av adepters svar fra QPS Nordic fra Oppstartskartleggingen (2024) og Avslutningskartleggingen (2025), med søkelys på hvordan mentorprogrammet påvirket sykepleiere som er nye i lederposisjoner.

HOVEDFUNN – FØR og ETTER deltakelse i mentorprogram

1. Trygghet i lederrollen

- **Før:** Mange oppga at de “noen ganger” følte seg trygge. Svarene viste en usikkerhet blant flere adepter knyttet til mestring av lederrollen.
- **Etter:** 80 % oppgir at de “**oftest**”, og 10 % at de “**alltid**”, føler seg trygge i lederrollen.
-  **Endring:** Klart økt trygghet etter programmet.

2. Selvtillit og motivasjon

- **Før:** Flere vurderte å slutte som ledere. 13 % oppga at de hadde vurdert det siste måneden.
- **Etter:** 69 % sier at de ikke har vurdert å slutte. 86 % oppgir at programmet har motivert dem til å fortsette som leder.
-  **Endring:** Mentorprogrammet har gitt et viktig løft i motivasjon for ledelse.

3. Støtte og relasjon til leder

- **Før:** Kun 21,9 % oppga at de “meget ofte eller alltid” fikk støtte fra nærmeste leder.
- **Etter:** Kun 16,7 % oppgir dette – altså ingen forbedring på dette området.
-  **Endring:** Lite endring i lederstøtte. Manglende lederstøtte dette ser ut til å være et vedvarende problem.

4. Stress

Stressnivå	Oppstart (%)	Slutt (%)	Endring
Ikke i det hele tatt	21,9 %	23,3 %	+1,4 pp
Noe / Bare litt	34,4 %	40 %	+5,6 pp
Til en viss grad	34,4 %	13,3 %	-21,1 pp
Nokså mye	9,4 %	23,3 %	+13,9 pp
Svært mye	0 %	0 %	Ingen endring

-  **Endring:** Stressnivået blant adeptene øker noe, men ingen av deltakerne rapporterer alvorlig stress, dvs kategorien "svært mye". Mentorprogrammet bidrar trolig både til økt trygghet og mestring, samtidig som det skaper større bevissthet om kravene som følger med lederrollen. Denne økte bevisstheten kan forklare at enkelte opplever mer stress, selv om det samtidig balanseres av økt selvtillit og støtte, noe som også kommer tydelig fram i sluttrapporten.

5. Søvn

- Det er en nedgang fra 62,5 % til 50 % i andelen som rapporterer søvnproblemer.
- Ingen rapporterer ofte søvnproblemer i sluttrapporten, mot 6,3 % i oppstart.
- Andelen som ikke har søvnproblemer i det hele tatt har økt fra 37,5 % til 50 %.
-  **Endring:** Funnene tyder på at mentorprogrammet bidrar til bedre håndtering av stress og belastninger i lederrollen, som har gitt den positive effekten på deltagerens søvnkvalitet.

6. Opplevelse av mestring og kompetanse

- **Før:** 15,6 % svarte at de "meget ofte" mestret problemløsning godt.
- **Etter:** 23,3 % oppgir at de meget ofte mestrer problemløsning og 73,3 % sier de mestrer slike utfordringer "nokså ofte".
-  **Endring:** Økt selvopplevd mestring.

7. Verdssettelse og anerkjennelse

- **Før:** 37,5 % opplevde "meget ofte" at arbeidsresultatene ble verdsatt.
- **Etter:** Kun 13,3 % sier det samme. Her har andelen falt, og 40 % oppgir nå "noen ganger".

-  **Endring:** Opplevd verdsettelse har gått ned. Dette kan være uttrykk for at adeptene blitt tydeligere ifht prioriteringer og oppgavehåndtering, noe som kan føre til tydeliggjøring av krav og forventninger til overordnet ledelse.

8. Mentorprogrammets betydning

- **Tryggere som leder:** 93 % svarte "i noen grad", "stor grad" eller "svært stor grad"
- **Motivasjon:** 86 % sier at programmet motiverte dem til å fortsette som leder
- **Økt selvtillit:** Mentorprogrammet har hatt en tydelig og målbar effekt på selvtilliten hos adeptene. Ved avslutning av programmet oppgir hele 80 % av adeptene at de *oftest* eller *alltid* føler seg trygge i lederrollen, sammenlignet med 50 % ved oppstart.

Oppsummert vurdering

Område	Effekt av programmet
Trygghet i lederrollen	 Tydelig bedring
Selvtillit og motivasjon	 Betydelig økning
Mestring og problemløsning	 Moderat forbedring
Arbeidsbelastning	 Stabilt høyt
Søvn	 Betydelig forbedring
Støtte fra leder	 Forblir lav
Verdsettelse fra ledelse	 Gått noe ned
Totalt utbytte av programmet	 Svært høyt

Vurdering

Et strukturert mentorprogram har stor betydning for å motivere og beholde sykepleiere i nye lederroller. Basert på funnene i rapportene fra mentorprogrammet 2024–2025, viser analysen tydelig hvordan programmet støtter nye ledere på viktige områder:

Vedlegg 7: Abstracter ICN Congress 2025

1. Poster title: *Nurses in Leadership Positions Participating in a Mentor Program are Highly Motivated and Ambitious Leaders*

Else Marie Lysfjord, Associate Professor, Nord University,. Namsos, Norway.

Edith Roth Gjevjon, Professor, Lovisenberg University College,. Oslo, Norway

Siv Skarstein, Professor, Oslo Metropolitan University,.. Lovisenberg University College Oslo, Norway

Mette Ramstad Dønåsen, Program Leader, The Norwegian Nurses Organization (NNO), Norway.

2. Poster title: *Navigating Challenges: Empowering Future Nurse Leaders in Mental Health* Oral presentation

Else Marie Lysfjord, Associate Professor, Nord University. Namsos, Norway.

Edith Roth Gjevjon, Professor, Lovisenberg University College. Oslo, Norway

Espen Gade Rolland. The Norwegian Nurses Organization (NNO), Lovisenberg University College. Oslo, Norway

Jan-Erik Nilsen. The Norwegian Nurses Organization (NNO), Oslo, Norway

Mette Ramstad Dønåsen, Program Leader, The Norwegian Nurses Organization (NNO), Norway.

Siv Skarstein, Professor, Oslo Metropolitan University. Lovisenberg University College. Oslo, Norway

3. Poster title: *The Norwegian Nurses Organization (NNO) Mentor Program for Nurses in Leadership Positions: Design, Implementation, Management, and Experiences*

Mette Ramstad Dønåsen, Program Leader, Norwegian Nurses Organization (NNO), Norway.

Siv Skarstein, Professor, Oslo Metropolitan University, Lovisenberg Diaconal University College. Oslo, Norway

Else Marie Lysfjord, Associate Professor, Nord University, Namsos, Norway.

Jan-Erik Nilsen, Head of the Professional Group for Nurse Managers, Norwegian Nurses Organization (NNO), Norway

4. Poster title «*Evaluating the Influence and Effectiveness of the 'Mentor Program for Nursing Leaders' Handbook*»

Authors: Siv Skarstein, Professor, Oslo Metropolitan University. Lovisenberg University College. Oslo, Norway

Else Marie Lysfjord, Associate Professor, Nord University. Namsos, Norway.

Mette Ramstad Dønåsen, Program Leader, The Norwegian Nurses Organization (NNO), Norway.

Jan-Erik Nilsen. The Norwegian Nurses Organization (NNO), Oslo, Norway

Evaluering Mentorprogrammet for sykepleierledere NSF (2023-25)



3. juni 2025 kl. 12:58
Powered by Enalyzer

Enalyzer. Know Better

Seksjon 1

Evaluering Mentorprogrammet for sykepleierledere NSF (2023-25)



3. juni 2025 kl. 12:58
Powered by Enalyzer

Enalyzer. Know Better

Svarstatus



Observasjoner

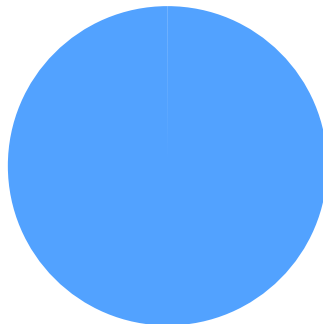
Totalt Hviken rolle har du hatt i mentorprogrammet?: Jeg har vært adept i programmet

21

- Ikke svart
- Avvist
- Ufullstendig
- Gjennomført

0.0%
0.0%
19.0%
81.0%

Hviken rolle har du hatt i mentorprogrammet?



Observasjoner

Totalt Hviken rolle har du hatt i mentorprogrammet?: Jeg har vært adept i programmet

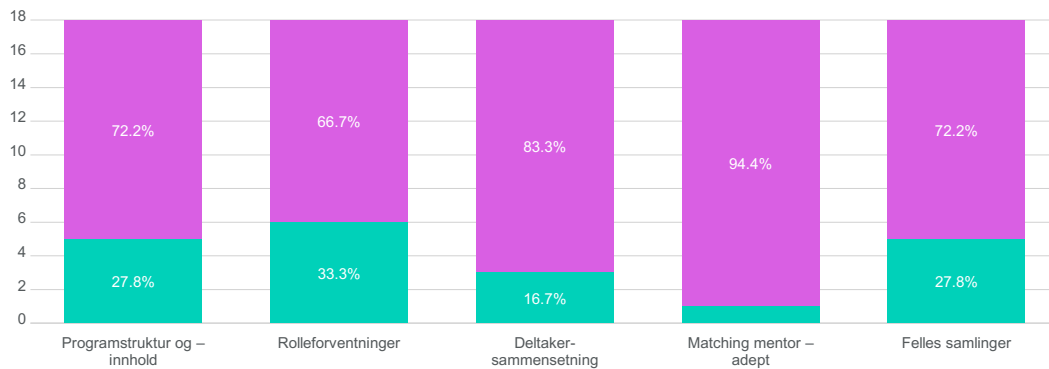
21

- Jeg har vært adept i programmet
- Jeg har vært mentor i programmet

100.0%
0.0%

Del 1: Struktur og organisering

Hvordan vurderer du følgende aspekter ved programmet?



Observasjoner

Totalt Hviken rolle har du hatt i mentorprogrammet?: Jeg har vært adept i programmet

18

- 1 - Svært uklar / utilfredsstillende
- 2 - Uklar / utilfredsstillende
- 3 - Verken eller
- 4 - Tydelig / tilfredsstillende
- 5 - Svært tydelig / tilfredsstillende
- Vet ikke

Har du kommentarer/innspill?



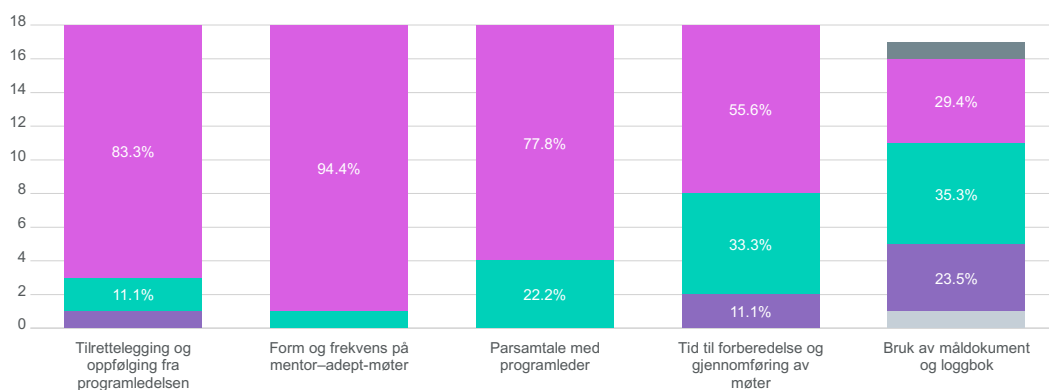
Observasjoner

Totalt Hviken rolle har du hatt i mentorprogrammet?: Jeg har vært adept i programmet

18

Del 2: Prosess

I hvilken grad opplevde du følgende gjennom programperioden?



Observasjoner

Totalt Hvilken rolle har du hatt i mentorprogrammet?: Jeg har vært adept i programmet

18

- 1 - I svært liten grad
- 2 - Liten grad
- 3 - Verken eller
- 4 - Stor grad
- 5 - I svært stor grad
- Vet ikke

Har du kommentarer/innspill?



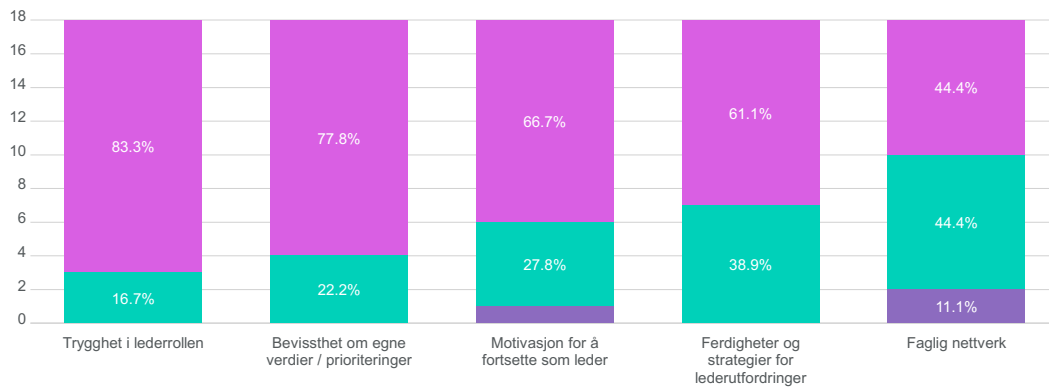
Observasjoner

Totalt Hvilken rolle har du hatt i mentorprogrammet?: Jeg har vært adept i programmet

18

Del 3: Resultat

I hvilken grad har deltakelsen påvirket deg innen disse områdene?



Observasjoner

Totalt Hvilken rolle har du hatt i mentorprogrammet?: Jeg har vært adept i programmet

18

- 1 - Svært negativ påvirkning
- 2 - Negativ påvirkning
- 3 - Verken eller
- 4 - Positiv påvirkning
- 5 - Svært positiv påvirkning
- Vet ikke

Har du kommentarer/innspill?



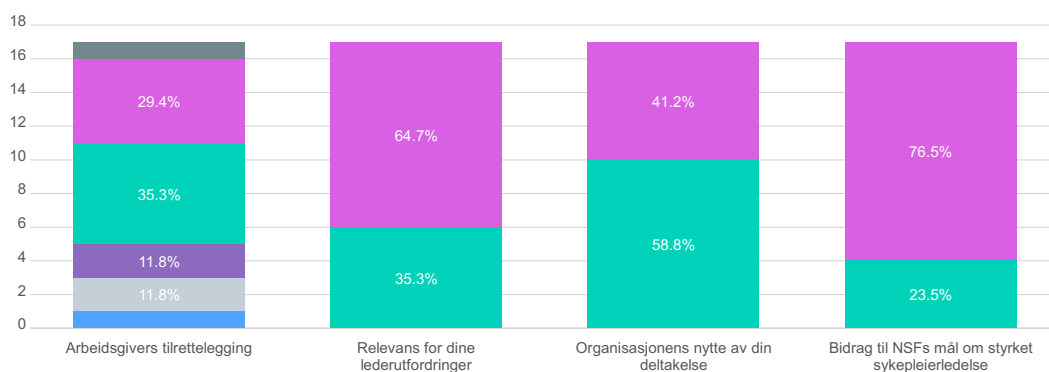
Observasjoner

Totalt Hvilken rolle har du hatt i mentorprogrammet?: Jeg har vært adept i programmet

6

Del 4: Kontekst

I hvilken grad har din deltakelse i programmet hatt konsekvenser for arbeidsplassen/organisasjonen?



Observasjoner

Totalt Hvilken rolle har du hatt i mentorprogrammet?: Jeg har vært adept i programmet

17

- 1 - I svært liten grad
- 2 - I liten grad
- 3 - Verken eller
- 4 - I stor grad
- 5 - I svært stor grad
- Vet ikke

Har du kommentarer/innspill?



Observasjoner

Totalt Hvilken rolle har du hatt i mentorprogrammet?: Jeg har vært adept i programmet

17

Hva var det mest verdifulle ved å delta i mentorprogrammet?



Observasjoner

Totalt Hvilken rolle har du hatt i mentorprogrammet?: Jeg har vært adept i programmet

17

Hva kunne vært gjort annerledes for å øke nytten av programmet for deg?



Observasjoner

Totalt Hvilken rolle har du hatt i mentorprogrammet?: Jeg har vært adept i programmet

17

Har du øvrige kommentarer eller innspill til forbedringer?



Observasjoner

Totalt Hvilken rolle har du hatt i mentorprogrammet?: Jeg har vært adept i programmet

17

Har du forslag til metode for oppfølging og organisering av nettverk for deltagere?



Observasjoner

Totalt Hvilken rolle har du hatt i mentorprogrammet?: Jeg har vært adept i programmet

17

Har du andre kommentarer eller innspill?



Observasjoner

Totalt Hvilken rolle har du hatt i mentorprogrammet?: Jeg har vært adept i programmet

17

Åpne svar

Evaluering Mentorprogrammet for sykepleierledere NSF (2023-25)



3. juni 2025 kl. 12:58
Powered by Analyzer

Analyzer. Know Better

Har du kommentarer/innspill?

1. 6 Ingen kommentar
2. Siste samling kunne vært kortet ned. Jeg tenker at vi hadde klart oss med forelesninger som var, og kortet ned alle sine erfaringer. Veldig spennende faglig innhold.
3. Avgjørende
4. Veldig god struktur på programmet.
5. Flott program. Helt avgjørende for at jeg er leder og har fortsatt et ønske om dette.
6. Tusen takk for at jeg fikk ta del i mentorprogrammet. Jeg fikk en super matching på mentor og opplever å ha fått mye ut av møtene våre. Vi har vært gode på å møtes jevnlig (ca. hver 3 uke) og med en form som har passet oss begge selvom den ikke nødvendigvis har vært nedfelt i stor grad på forhånd.
7. Bra opplegg.
8. Dette har gjort meg til en tydeligere leder. Jeg har fått selvtillit og tørr å vise meg som en sterkere leder. Det å ha mentor over lang tid har gjort at jeg har holde fokus over lengre tid enn på kortere lederkurs. Det å få støtte til å kreve mer lønn, søke lederutdanning og ambisjoner er noe jeg ikke hadde gjort uten mentorprogram. Jeg føler jeg har blitt også mer avslappet leder som gjør at det er gøyere og får til litt mer latter i hverdagen. Bra program Har lyst å adoptere inn til arbeidsplass og er allerede i gang med å være mentor for en ny leder.
9. Siste samling kunne komprimert programmet, programmet var Lunch, deretter avslutning. Avslutning ble før lunch, flere reiste før lunch.
10. Matchingen av mentor og adept er svært viktig for å kunne drive god mentorering
11. Opplegget har vært helt fantastisk. Det har gitt støtte, trygghet og motivasjon. Det kunne ikke vært bedre.
12. Er veldig godt forarbeid med matching av par.
13. Flott organisert program

Har du kommentarer/innspill?

1. 12 Ingen kommentar
2. God variasjon gjennom programmet. Synes møter med mentor hver 3 uke var passelig, og synes at det var lett å gjenoppta kontakt, eller fortsette der vi var. Viktig med midt samtaler med Mette for å holde rett kurs, fikk også gode tips der.
3. Form og frekvens av samtaler har vært veldig bra. Vi har hatt møter hver 3 uke, og da er det lett å "plukke opp" der vi slapp. Jeg har også fått skrevet ned ting jeg ønsker å ta opp med mentor i mellomtiden. Synes også at lengden på programmet var helt topp.
4. .
5. Bra opplegg.
6. Det har vært positivt at det har vært lett å gjennomføre Ingen store krav Har gledet meg til møtene med mentor Aldri kjent på at jeg ikke strakk til Tatt det alvorlig og grundig , uten å miste nattesøvn. Lett når det blir så lystbetont Vil i fremtiden gjerne stille som leder Vil gjerne rekruttere akseptere
7. Fungerer godt med digitale møter, da man har møttes fysisk i starten av programmet.

Har du kommentarer/innspill?

1. Helt avgjørende for min fortsettelse som leder. Blitt ordentlig inspirert.
2. .
3. Ikke utover punkter.
4. Ja skrev vel dette litt i starten. Fått motivasjon til å ta lederutdanning Forhandle lønn Søke høyere stilling Holde foredra om hva jeg har opplevd i mentorprogram til ledelse på sykehus
5. Gjennom mentorprogrammet har jeg fått ett større nettverk og jeg har forstått at min stemme kan bli hørt om jeg bruker den og det kan få positive følger i fremtiden, jeg har fått selvtillit til å vite at jeg kommer til å nå mine mål og føler meg styrket i mitt lederskap gjennom god mentorering og oppfølging
6. Helt avgjørende for at jeg velger å fortsette som leder. Tar også videreutdanning innenfor ledelse til høsten på BI.

Har du kommentarer/innspill?

1. 11 Ingen kommentar
2. Jeg har fått god støtte hos arbeidsgiver til å være med på dette programmet.
3. .
4. Ikke utover punkter.

5. Usikker på om dere mener hvor mye arbeidsgiver har måttet tilrettelegge eller hvor mye det har påvirket både i forhold til tilrettelegging men også påvirket i forhold til positivt/ resultater
6. Programmet har motivert meg til å starte lokalgruppe for ledere for å kunne skape større nettverk lokalt
7. Delt det jeg har fått ut av programmet med mine leder kollegaer og ansatte.

Hva var det mest verdifulle ved å delta i mentorprogrammet?

1. 2 Ingen kommentar
2. Trygghet, fokus på faget , sykepleieleder
3. Det mest verdifulle jeg har oppnådd i dette programmet er at jeg kan ta med mye "av meg selv" inn i lederrollen. Stå stødig på egne ben, og være mye mer trygg i rollen. Jeg er trygg som person ellers, men som ny leder kjenner man på en utrygghet i starten. Tenker at det å kjenne på en større trygghet, og det å stå mer robust/stødig i mine valg/meninger er det viktigste for min del.
4. Tryggheten man får som ny leder. God oppfølging med samtaler hver 3 uke.
5. Å få mulighet til å drøfte hverdagsutfordringer jeg står i som leder med en utenforstående. Hver samtale har jeg fått bygge på med kunnskap, uten at det nødvendigvis har vært planlagt på den måten fra vår del. Vi har hatt stor frihet i utformingen, noe som har gjort at det har passet godt for vår del. Samtidig har vi begge kjent på en forpliktelse til å treffes hyppig, som har gjort at det ikke har sklidd ut. Jeg har bygget kunnskap og trygghet som leder.
6. Refleksjoner.
7. Sparring, støtte, anerkjennelse- ga mot, tørre å ta plass, stå på
8. Å bli kjent med mentoren
9. Å bli støttet og heiet frem. Fått reflektert meg til løsninger. Blitt en sterkere leder.
10. Fått økt trygghet og stolthet i lederrollen.
11. Støtte, råd, bekreftelse, motivasjon, stolthet til mitt lederskap gjennom møtene med mentor.
12. Nettverket og en god mentor som har motivert meg veldig til å tørre å stikke meg frem for å nå mine mål
13. Støtte fra en erfaren mentor
14. Støtten man for som leder. Gjennom tykt og tynt.
15. Få troen, trygghet og lysten på å lede videre. Stole på verktøyene og at egne prioriteringer og ledelse er god
16. Objektiv støtte og sparringspartner satt i system i en hektisk hverdag

Hva kunne vært gjort annerledes for å øke nytten av programmet for deg?

1. 11 Ingen kommentar
2. Kommer ikke på hva som kunne vært gjort annerledes for å øke nytten av programmet. Jeg har lært mye både i par samtaler, forskjellige forelesninger, samt på gjennomgang av forskning på prosjektet.
3. Vet ikke hvordan det kunne vært gjort annerledes for å øke nytten. Har likt formen godt
4. Gjennomføring av alle avtalte teammøter ville hatt enda større positiv effekt.
5. Litt mye gjentakelse, kunne komprimert litt og evt. heller brukt tiden på å «løse» en felles case eller noen mindre caser og ta forskjellige innfallsvinkler. Eksempler er mangelfullt generelt på kurs. Tror vi kunne lært av hverandre av å se hverandre i aksjon
6. Alt fungerte perfekt
7. Ingen forslag til endringer

Har du øvrige kommentarer eller innspill til forbedringer?

1. 11 Ingen kommentar
2. Eneste jeg tenker på her er om den siste samlingen. Denne kunne kanskje blitt gjennomført på en dag? komprimere det litt, og kanskje ikke så mye snakk om hva de ulike parene har opplevd. Her var det mye det samme, og vi kunne hatt en felles "samtale" kring erfaringer.
3. Vær tidlig ute med programmet slik at flyturen kan tilpasses best mulig.
4. Siste samling- veldig bra 😊! samtidig som det ble mye gjentakelser i forhold til evalueringer fra mentor- og adeptparene første dag, det ble på en måte flere repetisjoner. Siste dag til programmet var det planlagt lunch og deretter evaluering. Flere måtte reise før lunch og dagen ble derfor avsluttet da.
5. Alle sykepleierledere burde få mentorprogram i oppstart av en stilling
6. Viktig og flott med god ledelse fra NSF. Fint at sentrale ansatte i NSF har bidratt.
7. Dette må NSF satse videre på!

Har du forslag til metode for oppfølging og organisering av nettverk for deltagere?

1. 9 Ingen kommentar
2. Likte opplegget
3. Jeg tenker på om det hadde vært mulig å hatt ett treff i oslo en gang i året. Eller noen felles teams møter? Bruke facebook mer aktivt for å dele ulike oppdagelser eller tanker?
4. Kanskje dere kan utdanne programledere. Så kan programledere holde mentorprogram ut i landet.
5. En egen teamskanal.
6. Bruk lokalgruppene som igjen kan bruke sine respektive nettverk på arbeidsplassen for å starte mentorordninger for alle sykepleierledere. Evt kan man koble sykehus og kommuner opp mot hverandre for å sikre en mentor for alle
7. Årlig samling kunne vært fint. Eventuelt digitale samlinger
8. Alumni om 1 år, felles samling over teams med faglig påfyll
9. Facebook gruppe Fagdager

Har du andre kommentarer eller innspill?

1. 15 Ingen kommentar
2. Bruk mikrofon
3. Takk for fantastisk program og opplegg.

Evaluering Mentorprogrammet for sykepleierledere NSF (2023-25)



Seksjon 1

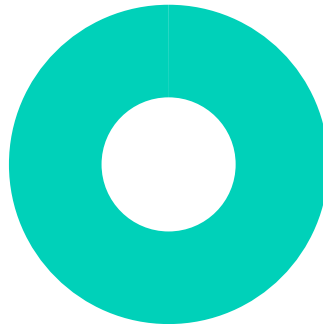
Evaluering Mentorprogrammet for sykepleierledere NSF (2023-25)



3. juni 2025 kl. 13:01
Powered by Enalyzer

Enalyzer. Know Better

Svarstatus



Observasjoner

Totalt Hviken rolle har du hatt i mentorprogrammet?: Jeg har vært mentor i programmet

13

Ikke svart

0.0%

Avvist

0.0%

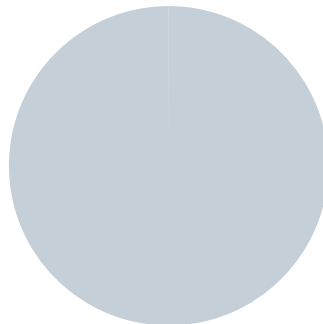
Ufullstendig

0.0%

Gjennomført

100.0%

Hviken rolle har du hatt i mentorprogrammet?



Observasjoner

Totalt Hviken rolle har du hatt i mentorprogrammet?: Jeg har vært mentor i programmet

13

Jeg har vært adept i programmet

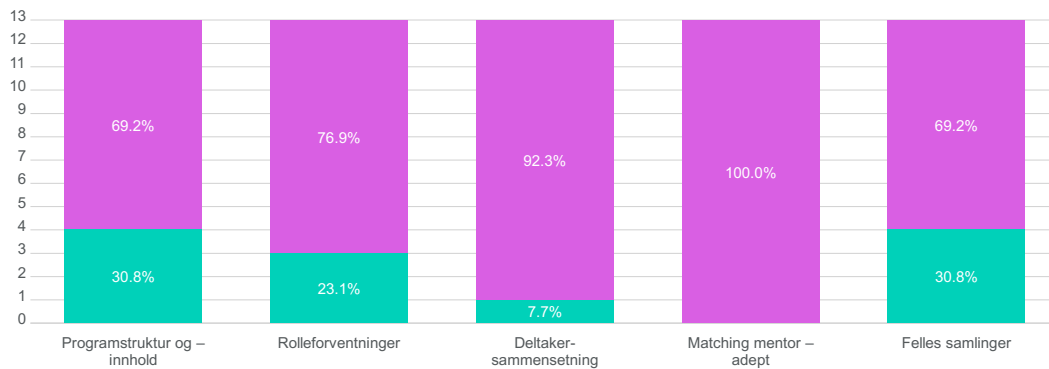
0.0%

Jeg har vært mentor i programmet

100.0%

Del 1: Struktur og organisering

Hvordan vurderer du følgende aspekter ved programmet?



Observasjoner

Totalt Hviken rolle har du hatt i mentorprogrammet?: Jeg har vært mentor i programmet

13

- 1 - Svært uklar / utilfredsstillende
- 2 - Uklar / utilfredsstillende
- 3 - Verken eller
- 4 - Tydelig / tilfredsstillende
- 5 - Svært tydelig / tilfredsstillende
- Vet ikke

Har du kommentarer/innspill?



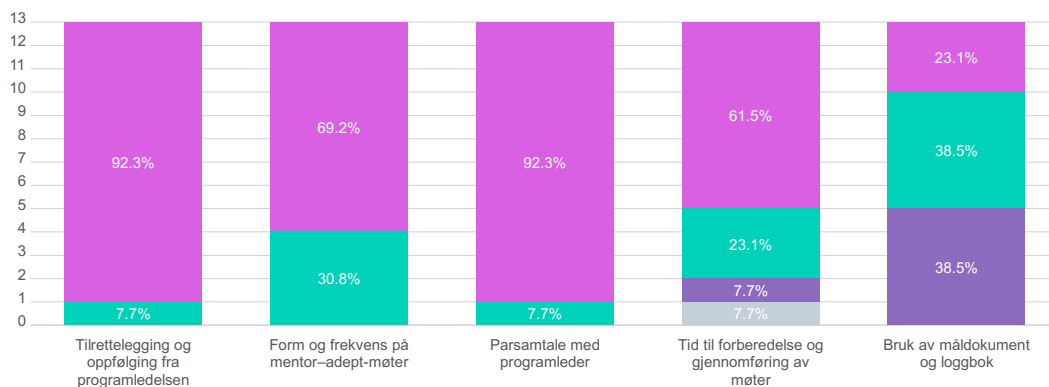
Observasjoner

Totalt Hviken rolle har du hatt i mentorprogrammet?: Jeg har vært mentor i programmet

13

Del 2: Prosess

I hvilken grad opplevde du følgende gjennom programperioden?



Observasjoner

Totalt Hvilken rolle har du hatt i mentorprogrammet?: Jeg har vært mentor i programmet

13

- 1 - I svært liten grad
- 2 - Liten grad
- 3 - Verken eller
- 4 - Stor grad
- 5 - I svært stor grad
- Vet ikke

Har du kommentarer/innspill?



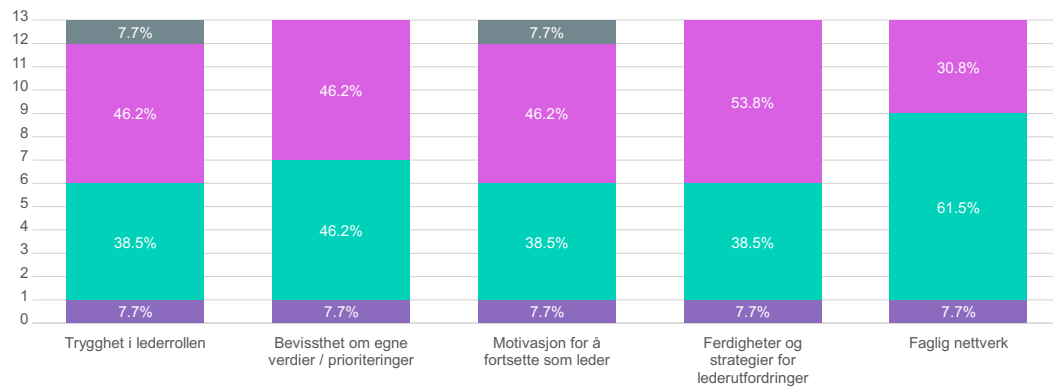
Observasjoner

Totalt Hvilken rolle har du hatt i mentorprogrammet?: Jeg har vært mentor i programmet

13

Del 3: Resultat

I hvilken grad har deltakelsen påvirket deg innen disse områdene?



Observasjoner

Totalt Hviken rolle har du hatt i mentorprogrammet?: Jeg har vært mentor i programmet

13

- 1 - Svært negativ påvirkning
- 2 - Negativ påvirkning
- 3 - Verken eller
- 4 - Positiv påvirkning
- 5 - Svært positiv påvirkning
- Vet ikke

Har du kommentarer/innspill?



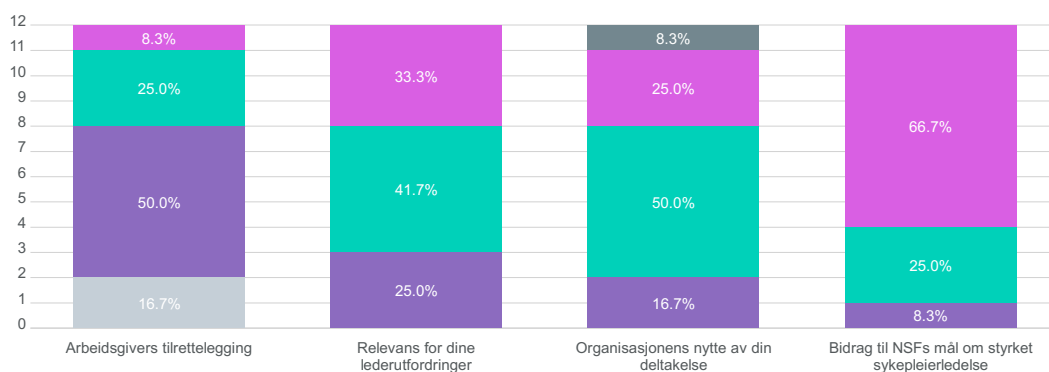
Observasjoner

Totalt Hviken rolle har du hatt i mentorprogrammet?: Jeg har vært mentor i programmet

2

Del 4: Kontekst

I hvilken grad har din deltakelse i programmet hatt konsekvenser for arbeidsplassen/organisasjonen?



Observasjoner

Totalt Hvilken rolle har du hatt i mentorprogrammet?: Jeg har vært mentor i programmet

12

- 1 - I svært liten grad
- 2 - I liten grad
- 3 - Verken eller
- 4 - I stor grad
- 5 - I svært stor grad
- Vet ikke

Har du kommentarer/innspill?



Observasjoner

Totalt Hvilken rolle har du hatt i mentorprogrammet?: Jeg har vært mentor i programmet

13

Hva var det mest verdifulle ved å delta i mentorprogrammet?



Observasjoner

Totalt Hviken rolle har du hatt i mentorprogrammet?: Jeg har vært mentor i programmet

13

Hva kunne vært gjort annerledes for å øke nytten av programmet for deg?



Observasjoner

Totalt Hviken rolle har du hatt i mentorprogrammet?: Jeg har vært mentor i programmet

13

Har du øvrige kommentarer eller innspill til forbedringer?



Observasjoner

Totalt Hvilken rolle har du hatt i mentorprogrammet?: Jeg har vært mentor i programmet

13

Har du forslag til metode for oppfølging og organisering av nettverk for deltagere?



Observasjoner

Totalt Hvilken rolle har du hatt i mentorprogrammet?: Jeg har vært mentor i programmet

13

Har du andre kommentarer eller innspill?



Observasjoner

Totalt Hvilken rolle har du hatt i mentorprogrammet?: Jeg har vært mentor i programmet

13

Åpne svar

Evaluering Mentorprogrammet for sykepleierledere NSF (2023-25)



3. juni 2025 kl. 13:01
Powered by Analyzer

Analyzer. Know Better

Har du kommentarer/innspill?

1. 4 Ingen kommentar
2. Veldig god matching, godt at vi kom fra forskjellige organisasjoner
3. vi er alle ledere med travle dager. Viktig og møtes og ha god tid men på den annen side kan de fysiske samlingene kortes ned noe. Ikke oppstarts møte mellom adept og mentor men de andre forslag fra lunsj til lunsj
4. Litt for mye samme tema i mange timer 22.mai- kunne vært kortet ned og hatt en annen lederinput halve dagen.
5. God struktur som har vært viktig for mentorarbeidet. Godt program. Viktig å få innspill og opplæring.
6. Synes at samlingene har vært litt langdryge. Det kunne vært litt mer komprimert og effektivt. Ellers har det vært meget meget fint og kjekt
7. Jeg synes samlingene kan være noe kortere eller fylt med mer innhold. Avslutningssamlingen inneholdt for mange gjentakelser og kunne dermed vært kortet ned til en dag eller fra lunsj til lunsj.
8. Veldig fornøyd med matchingen og oppfølgingen av adept/mentor-par
9. Bærer preg av god planlegging og vurderinger. Undervurderte resultater - helt rått!!
10. Veldig bra struktur, datoer satt av lenge i forveien. God ledelse med masse omsorg.

Har du kommentarer/innspill?

1. 7 Ingen kommentar
2. Viktig at det ble presisert at samtalene skulle vare ca 45 minutter
3. Fint at måloppnåelsen var på topp-på tross av at dokument ikke ble brukt aktivt hele tiden underveis
4. Alt har glidd godt fordi prosessen var godt bygget opp. Viktig med oppfølging og parsamtaler.
5. Har ført litt logg, men ikke konsekvent.
6. Adept har ikke fulgt opp loggbok kontinuerlig
7. Tydelige forventninger fra ledelsen gjorde at vi fulgte anbefalingene om faste møter hver mnd, loggbok og måldokument.

Har du kommentarer/innspill?

1. Nei
2. Samlingene har i stor grad styrket identiteten som sykepleier. Sykepleierledere minnes daglig på at vi «leder andre yrker også». Desto viktigere å styrke egen identitet.

Har du kommentarer/innspill?

1. 12 Ingen kommentar
2. NSF burde gi dette tilbudet fast . det styrker identitet i sykepleierleder rollen og NSF MEDLEM

Hva var det mest verdifulle ved å delta i mentorprogrammet?

1. Egen refleksjon over lederrollen. Bekreftelse på egen kunnskap.
2. Få hjelpe noen videre i leder rollen
3. Økt kunnskap og refleksjon over problemstillinger som ledere møter. Fint å kunne bidra til å gjøre apapt enda bedre som leder. Godt å være en del av et nettverk.
4. Nettverk, bevisstgjøring av egen kompetanse og lederadferd . stoppe opp i hverdagen og reflektere
5. Hjelp andre og personlig vekst-også blitt sikrete og har økt regleksjoner.
6. Å bli trygg på at jeg har kunnskap og erfaring å bidra med. Oppleve at adept vokser i rollen som leder.
7. Være samlet og bli kjent. Interessant med følgeforskningen. Dette motiverer meg til å ta det videre ut i min kommune
8. Oppleve resultatene av arbeidet til adeften.
9. Refleksjon over egen lederrolle, mer reflektert over egne styrker og svakheter
10. Nettverk og personlig vekst
11. Ett tett fokus på forståelsen av leder identiteten som sykepleierleder, og utøvelsen av denne.
12. Ydmykheten over å bety noe for en annen. Stoltheten over å se adept vokse og oppnå resultater. Styrker absolutt en mentor sin selvtilit.
13. Få bidra til motivasjon og dele av min erfaring og kompetanse. Utvidet nettverk.

Hva kunne vært gjort annerledes for å øke nytten av programmet for deg?

1. 8 Ingen kommentar
2. Viktig med personlige møter, men kanskje litt mye med to doble møter-kunne vært en dag ad gangen da det er travelt som det er å være leder.
3. Litt mer faglig tyngde. Mer fra helsedirektoratet og myndigheter for å sette oss i stand til å se det store bildet. Samfunnsdebatten
4. En type systematisk/analytisk evaluering av min funksjonen som mentor, kanskje midtveis i programmet og avslutningsvis.
5. Enda mer bygging av identitet, fra starten av. Mer dialog med nasjonal sjefssykepleier, det var gull.
6. Vet ikke

Har du øvrige kommentarer eller innspill til forbedringer?

1. 7 Ingen kommentar
2. Utrolig viktig med god matching før oppstart av mentoring
3. Se de andre feltene
4. Synes strukturen er god. Fortsette slik.
5. Viktig at NSF fortsetter denne satsingen på sykepleierledere.
6. Meget fornøyd med dette konseptet
7. Dette må fortsette!

Har du forslag til metode for oppfølging og organisering av nettverk for deltagere?

1. 5 Ingen kommentar
2. Viktig at tidsaspektet beholdes. Opplevde tiden vi hadde, 16 måneder, som veldig riktig.
3. Fint med fysiske møter, men selve mentoreringen kan/bør skje digitalt.
4. Fysisk møte 1 gang per år med faglig påfyll . Lagen en gruppe på sosiale medier
5. Litt usikker på teamsnettverk her-men kanskje verdt å prøve en gang for å se om det kan fungere -må daha en ledelse og et program.
6. Hadde vært fint med et fellesmøte om ett år for å høre om utvikling. Har programmet fortsatt effekt? Vanskelig å få FB grupper til å være aktive, men det kan være til hjelp. Lett å finne personer og huske hvor de jobber.
7. Teams samlinger
8. Teamsmøte-tilbud x2 pr år
9. Oppfordre til deltakelse i lokale ledernetverk samt møtes på lederkonferanse.

Har du andre kommentarer eller innspill?

1. 9 Ingen kommentar
2. Vært givende å få være med-godt ledet og inspirerende.
3. Ett programkonsept som viser gode resultater til en svært kostnadseffektiv pris.
4. Gjør gruppen større, tilby dette til flere. En arbeidsgiver vil aldri klare å matche kvaliteten på det som er gjort, fordi det trolig vil ende som et internt prosjekt. At mentor og adept er fra ulike steder er så bra!
5. Tusen takk for god ivaretagelse, du er et godt forbilde!

Vedlegg 10: Deltakerbevis adept



Deltagersertifikat

.....har deltatt som adept i NSF sitt mentorprogram for sykepleieledere fra februar 2024 til juni 2025, med 16 måneders varighet. Mentorprogrammet er utviklet og gjennomført i regi av Norsk sykepleierforbund (NSF), Sykepleierlederne NSF og Sentralt fagforum som en del av ledersatsningen i Norsk sykepleierforbund. Hensikten med mentorprogrammet er å utvikle og motivere sykepleierledere, for slik å bidra til å beholde og rekruttere kompetente ledere. Kompetente ledere er et ledd i å gi trygge og gode helsetjenester. Mentorprogrammet består av opplæring av mentorer, felles fysiske samlinger og seminarer, digitale møter mellom deltakerne og deres respektive mentor, mentorforum og oppfølging parvis med lederen for programmet .

Mentorering ansees som en metode for personlig kunnskaps- og kompetanseutvikling relatert til det å være leder. Mentoreringen er en prosess som skal bidra til å fremme mål og utvikling hos deltakeren, innen virksomheter og organisasjoner.

Programmet bygger på gyldig kunnskap og forskning. Kvantitative og kvalitative data ble innhentet ved oppstart og avslutning av programmet. Resultater viser at adeptene styrker opplevelsen av trygghet i rollen som leder, samt øker selvtillit og motivasjon for å lede og utvikle. Mentorene har bidratt til at adeptenes utviklingsprosess og fått økt innsikt i ledelsesrelatert tematikk, og ervervet seg kunnskap og erfaring innen ledermentorering.

Vi takker for din deltagelse og ditt engasjement i Mentorprogrammet for sykepleierledere NSF 2024-25. Lykke til videre.

Oslo, 23.05.2025

Lill Sverresdatter Larsen
Forbundsleder NSF

Mette R. Dønåsen
Programansvarlig



Deltagerbevis

.....har deltatt som mentor i NSF sitt mentorprogram for sykepleieledere fra februar 2024 til juni 2025, med 16 måneders varighet. Mentorprogrammet er utviklet og gjennomført i regi av Norsk sykepleierforbund (NSF), Sykepleierlederne NSF og Sentralt fagforum som en del av ledersatsningen i Norsk sykepleierforbund. Hensikten med mentorprogrammet er å utvikle og motivere sykepleierledere, for slik å bidra til å beholde og rekruttere kompetente ledere. Kompetente ledere er et ledd i å gi trygge og gode helsetjenester. Mentorprogrammet består av opplæring av mentorer, felles fysiske samlinger og seminarer, digitale møter mellom deltakerne og deres respektive mentor, mentorforum og oppfølging parvis med lederen for programmet .

Mentorering ansees som en metode for personlig kunnskaps- og kompetanseutvikling relatert til det å være leder. Mentoreringen er en prosess som skal bidra til å fremme mål og utvikling hos deltakeren, innen virksomheter og organisasjoner.

Programmet bygger på gyldig kunnskap og forskning. Kvantitative og kvalitative data ble innhentet ved oppstart og avslutning av programmet Resultater viser at adeptene styrker opplevelsen av trygghet i rollen som leder, samt øker selvtillit og motivasjon for å lede og utvikle. Mentorene har bidratt til at adeptenes utviklingsprosess og fått økt innsikt i ledelsesrelatert tematikk, og ervervet seg kunnskap og erfaring innen ledermentorering.

Vi takker for din deltagelse og ditt engasjement i Mentorprogrammet for sykepleierledere NSF 2024-25. Lykke til videre.

Oslo, 23.05.2025

Lill Sverresdatter Larsen
Forbundsleder NSF

Mette R. Dønåsen
Programansvarlig

Vedlegg 12: Felles presentasjon Mentorprogram for sykepleierledere



NSF Mentorprogram for sykepleierledere 2023-25

Samarbeid mellom NSF, Sykepleierledere NSF og Sentralt fagforum
Del av NSF's ledersatsning



NORSK SYKEPLEIERFORBUND

Mentorprogram for sykepleierledere

30 deltakere i NSF's program

- Jobber innen helsestasjon og skolehelsetjenesten
- Kommunehelsetjenesten, sykehjem, hjemmetjenester, psykisk helse og rus
- Spesialisthelsetjenesten, poliklinikker, sykehusavdelinger
- Stiftelser
- Akademia

Kommer fra:

- Hå kommune, Bjerkreim kommune, Lillestrøm kommune, Bergen kommune, Fyresdal kommune, Kongsberg kommune, Dyrøy kommune, Asker kommune, Jevnaker kommune, Tønsberg kommune, Buskerud kommune
- Trondheim, Levanger, Oslo, Harstad, Drammen, Haugesund, Gjøvik

Bakgrunn

Å være sykepleierleder i dagens helsetjeneste er krevende,

- men å ha en lederposisjon medfører og mulighet for:



Makt



Myndighet



Ansvar



Muligheter



Tilgang til ressurs- og prioriteringsdebatter- beslutningsarenaer

Hensikt

- Hensikten med Mentorprogrammet er at NSF, Sykepleierlederne NSF og Sentralt fagforum bidrar og tilrettelegger for å utvikle og motivere sykepleierledere.
- Vi ønsker å utvikle et program som bidrar til å beholde og rekruttere kompetente sykepleierledere for å understøtte gode helsetjenester.
- Programmet er en del av NSF sin ledersatsning.

Mentorprogram for sykepleierledere

Mål og målgruppe



Mentorprogrammets mål er å bidra til motivasjon, utvikling og kontinuitet for sykepleierledere på ulike ledernivå innen ulike fagfelt.



Det er viktig å beholde og rekruttere sykepleiere til lederposisjoner i helsetjenesten.



Programmet er et tilbud til «nye» sykepleierledere i ulike lederposisjoner som ønsker å utvikle seg i rollen som leder. Mentorprogrammet kan være en god støtte i krevende lederoppgaver og øke tryggheten i lederrollen.

Mentorprogram for sykepleierledere



Fokus hos nye ledere

Nye ledere setter høye krav til seg selv i lederposisjonen

Nye ledere opplever lederposisjonen krevende

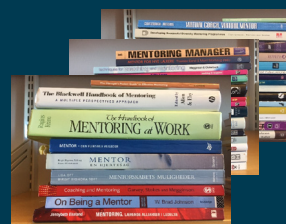
Nye ledere føler at de er utydelig som ledere

Nye ledere opplever utrygghet i forhold til egen mestring av lederrollen

Nye ledere mangler lederstøtte og sosialt ledernetverk

Hva er mentorering?

- En samarbeidsrelasjon mellom mentor og deltaker (adept), hvor objektivitet, ansvar, ærlighet, tillit og konfidensialitet er avgjørende.
- Mentors oppgave er å hjelpe og støtte adept i egen læring for å utvikle sine lederferdigheter gjennom felles samtaler og refleksjon.
- Det er et forhold basert på gjensidig respekt der kunnskap og erfaringer anvendes med felles interesse om utvikling i lederrollen.



Mentorprogram for sykepleierledere



Ansvar og rollefordeling i programmet

- Programansvarlig: Bente Lüdemann, Jan-Erik Nilsen, Ine Myren
- Programleder: Mette R. Dønåsen
- Programteam: Mette R. Dønåsen, Jan-Erik Nilsen, Svein Roald Olsen og Kristine B. Stenstad
- Mentormatching: Mette R. Dønåsen, Marit Silseth
- Følgforsker (team): Siv Skarstein mfl

Mentorprogram for sykepleierledere

Tidslinje og samlinger

Programutvikling- Oppstart oktober 2023
Etablering av programledelse, team, oppgaver og struktur november 2023
Rekruttering adept og mentorer nov- des 2023
Matching mentor og adept januar 2024
Mentorskoloring januar 2024 fysisk dagsamling
Oppstartssamling februar 2024 to dager felles adept –mentorer
Mentorsamtaler hver 3 uke adept-mentorer
Parsamtaler med programleder hvert halvår
Mentorforum- dags samling hvert halvår
Midsamling november 2024 fysisk dagsamling adept-mentorer
Avslutningssamling mai 2025 to dager felles samling med evaluering og anbefalinger
Utforme rapport juni 2025

Roller - adept

- En adept er en «ny» sykepleierleder som ønsker å utvikle seg som leder, og reflektere over dilemmaer og utfordringer i utøvelse av eget lederskap.
- Adepten ønsker å samarbeide med en mentor for å utvikle seg som leder. Adepten er den som forbereder spørsmål og temaer i forkant til samtaltene med mentor.



Hvilket utbytte får du som adept?

- Styrket selvillit og økt trygghet i lederrollen
- Økt bevissthet på egen utøvelse av ledelse
- Økt refleksjon relatert til lederoppgaven
- Hjelp til å belyse prioritinger av oppgaver og gjøremål
- Økt bevissthet på muligheter lederrollen medfører
- Økt bevissthet på prioritering av ansvar og oppgaver
- Bistand til å reflektere og vurdere løsningsalternativer på utfordrende situasjoner
- Et støttende nettverk
- Emosjonell støtte ved behov
- Økt etisk bevissthet
- Bli bedre kjent med seg selv
- Bevisstgjøring av holdninger og verdier
- Lederfaglig kompetanseutvikling i programmet
- Attest

Mentorprogram for sykepleierledere

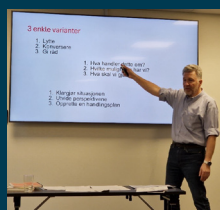
Roller - Mentor

- En mentor i vårt program er en sykepleierleder med betydelig ledererfaring, kunnskap, og nettverk.
- Mentor skal stimulere til læring og utvikling gjennom å lytte og stille spørsmål, i refleksjon og i dialog med adept.
- Mentor bør inneha høy relasjonskompetanse, anerkjennelses som en god leder.
- Har god fagkompetanse, - eget ønske om å bidra til andres vekst og ha gode kommunikasjonsegenskaper.

Mentorprogram for sykepleierledere

Skoloring - mentorer

- Mentorer i programmet får felles opplæring og grunnleggende kompetanse i hva det vil innebære å være mentor.
- Samt hvilke forventninger mentor og adept (deltaker) kan ha til hverandre.
- God matching adept-mentor viktig
- Felles litteratur



Mentorprogram for sykepleierledere

Hvilket utbytte har Mentor?

- Bidra til andre sykepleierlederes (adeptene) utviklingsprosess
- Dele erfaringer, kunnskap og kompetanse
- Økt forståelse for behov, ønsker, og motivere andre
- Større forståelse for egen rolle som leder og mentor
- Bedre forståelse av egen og andres organisasjoner
- Se adepten utvikle seg
- Inspirasjon, nye ideer og egenutvikling
- Nettverk, kunnskap og kompetanse om mentorering
- Utvikle egne relasjons- og kommunikasjonsferdigheter
- Bevisstgjøring av holdninger og verdier
- Deltakelse på seminarer om mentorering
- Attest

Selve mentoreringen

- Det viktigste elementet i programmet er selve mentoreringen og samtalene mellom adept og mentor.
- Det skal være jevnlig kontakt med programleder og mentor / adept par underveis i programmet. Avtaler
- Dette for å sikre at mentoreringen fungerer godt, tilby støtte og veiledning, og evt. vurdere om behov for bytte av mentor eller andre tilpasninger.
- Opplevtes utfordringer i relasjonen kontaktes programleder tidlig.
- Parsamtaler hvert halvår og lavterskel for å ta kontakt med programleder

Mentorprogram for sykepleierledere

Utsagn i parsamtaler m programleder vår 2024

- **Torjus:** «Mentorprogrammet og min mentor Mette har vært helt avgjørende for at starten som leder har gått som den har gjort»
- **Berit:** « Samtalene med Lena gjør at jeg føler meg trygg og har styrket selvtilitten min»
- **Trude:** « Full klaff med oss to, dette er gull for meg»
- **Åse:** « Som mentor føler jeg meg verdifull i Trudes hverdag som leder»
- **Bente:** «Jeg lærer svært mye av min adept og dette er en vinn - vinn situasjon»
- **Ragnhild:** «Jeg må stoppe opp i arbeids hverdagen og lar meg inspirere og engasjeres av Dienne»

Mentorer



Dokumentasjon

1. Søknad adepter
 2. Avtale med arbeidsgiver
 3. Avtale adept-mentor
 4. Måldokument
 5. Adeptlogg
 6. Følgforskning
 7. Evaluering
 8. Oppsummerende rapport
- Alle får felles kurskompendium
 - Det utformes en skriftlig rapport etter programmets avslutning basert på evaluering og følgforskning.
 - Rapporten danner grunnlag for anbefalinger videre

Mentorprogram for sykepleierledere

Følgforskning

Siv Skarstein professor



- Programmet bygger på gyldig kunnskap.
- Gjennom forskning dokumenteres nytteverdi og forbedringspotensial Kvantitative og kvalitative data innhentes ved oppstart og avslutning av programmet
- Et team av erfarne forskere og ledere analyserer materialet.
- Kunnskap og erfaringer deles skriftlig og muntlig både nasjonalt og internasjonalt

Mentorprogram for sykepleierledere

Takk for meg



NORSK
SYKEPLEIERFORBUND

Mentorprogram for sykepleierledere

Mentorprogrammet - Evaluering adepter



8. november 2024 kl. 10:28
Powered by
Enalyzer

Enalyzer. Know Better

Seksjon 1

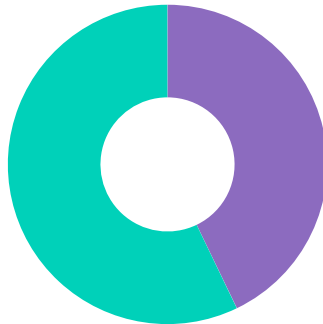
Mentorprogrammet - Evaluering adepter



8. november 2024 kl. 10:28
Powered by
Enalyzer

Enalyzer. Know Better

Svarstatus



Observasjoner

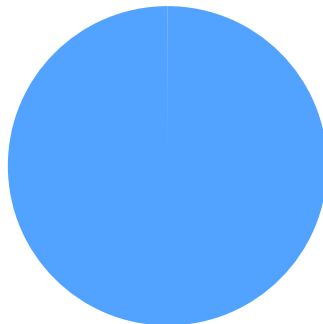
Totalt

21

- Ikke svart
- Avvist
- Ufullstendig
- Gjennomført

0.0%
0.0%
42.9%
57.1%

1. Har du mottatt kurskompendiet "Mentorprogram for sykepleieledere?"



Observasjoner

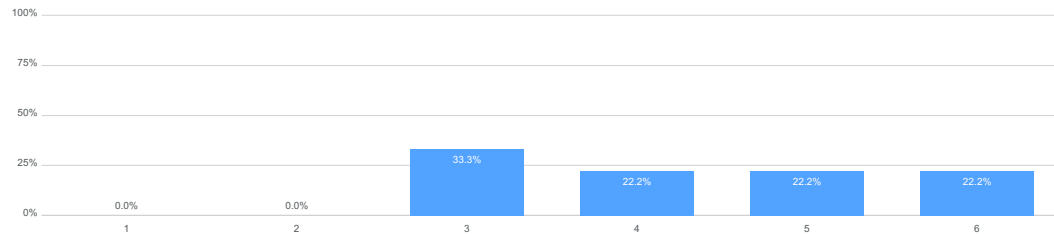
Totalt

19

- Ja
- Nei

100.0%
0.0%

2. I hvor stor grad har du satt deg inn i temaene i kurskompendiet? Grader fra 1 til 6, hvor 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad.

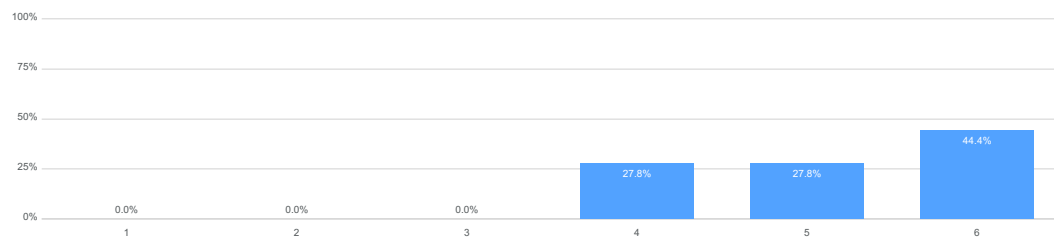


Observasjoner

Totalt

18

3. I hvilken grad fikk du innsikt i hva mentoringen innebar gjennom kurskompendiet? Grader fra 1 til 6, hvor 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad.

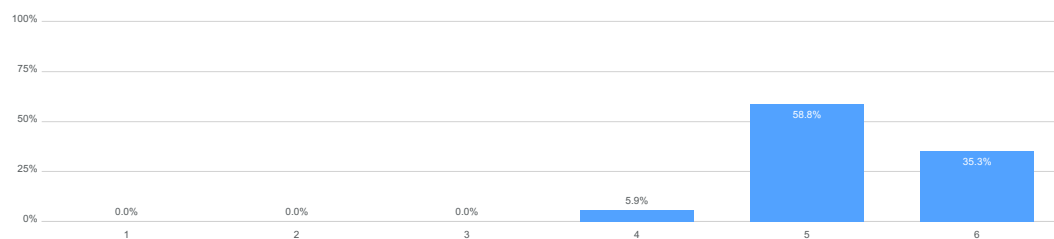


Observasjoner

Totalt

18

4. I hvilken grad opplever du at det er samsvar mellom mentoringen du mottar og beskrivelsen av mentoring og mentoringsteknikker i kurskompendiet? Grader fra 1 til 6, hvor 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad.

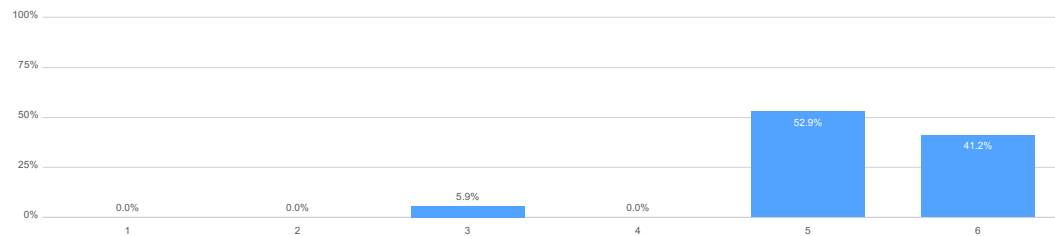


Observasjoner

Totalt

17

5. I hvilken grad opplever du at din mentor anvender kunnskap fra kurskompendiet i mentoringen? Grader fra 1 til 6, hvor 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad.

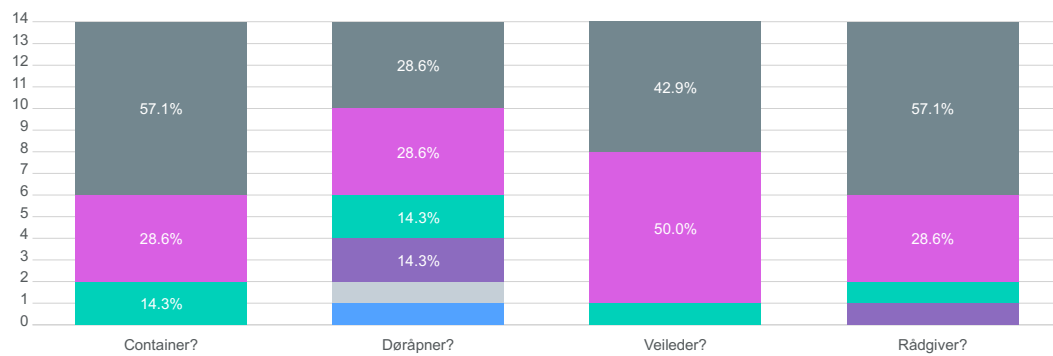
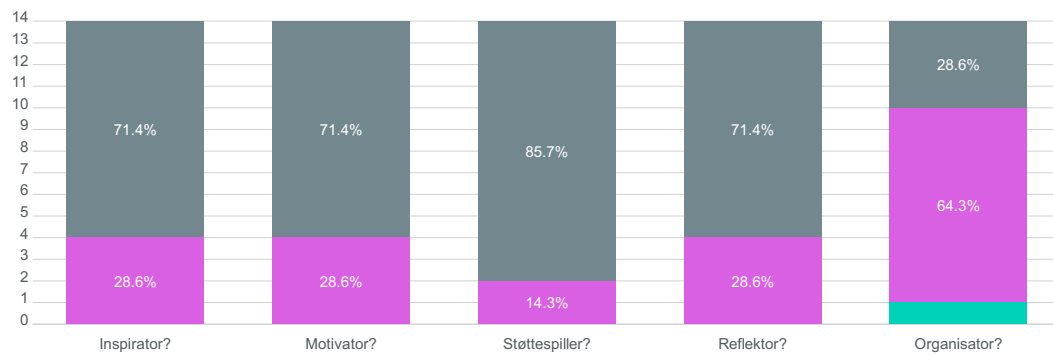


Observasjoner

Totalt

17

6. I hvilken grad har du som adept opplevd at mentor har benyttet følgende teknikker? Grader fra 1 til 6, hvor 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad.



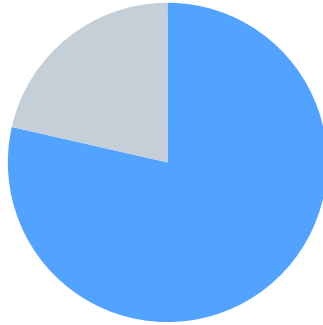
Observasjoner

Totalt

14

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

7. Har du opplevd at mentor har benyttet andre teknikker enn de beskrevet i spørsmål 6? I tilfelle, hvilke.



Observasjoner

Totalt

● Nei
● Ja

14
78.6%
21.4%

8. Er det anvendte teknikker som du opplever særlig nyttige for deg i rollen som adept? Beskriv.

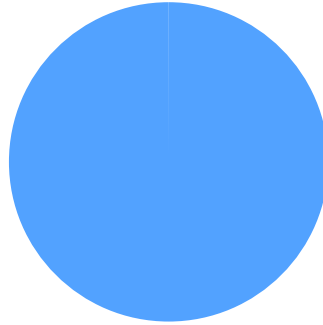


Observasjoner

Totalt

10

9. Trenger du mer detaljert informasjon om mentoring-teknikker enn de som beskrives i kurskompendiet? I tilfelle "ja", beskriv.



Observasjoner

Totalt

14

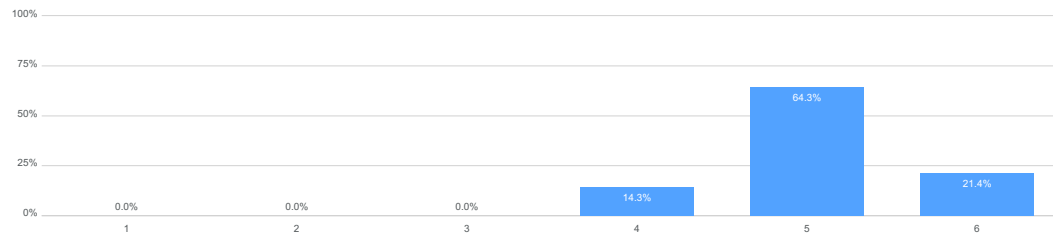
● Nei

100.0%

● Ja

0.0%

10. I hvilken grad opplever du at fagstoffet i kompendiet er tilfredsstillende? Grader fra 1 til 6, hvor 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad.

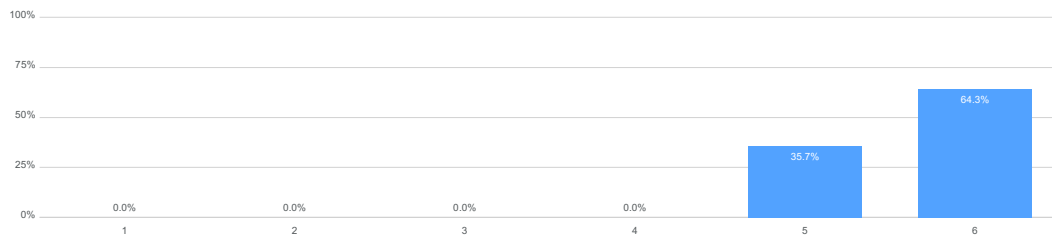


Observasjoner

Totalt

14

11. I hvilken grad opplever du at språket i kompendiet er forståelig? Grader fra 1 til 6, hvor 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad.

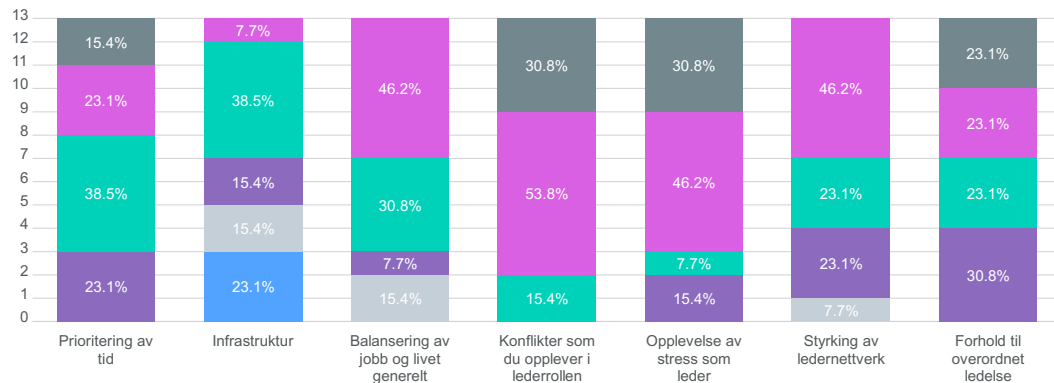
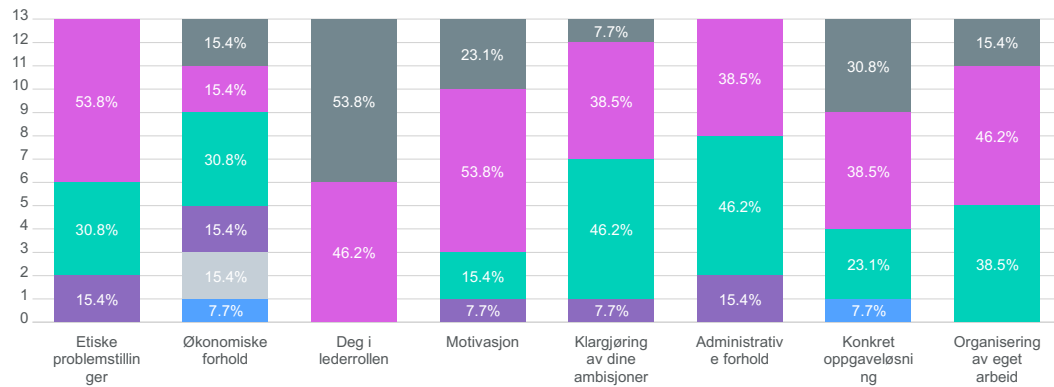


Observasjoner

Totalt

14

12. For å videreutvikle kurskompendiet, vil vi gjerne vite i hvilken grad mentoringen du mottar handler om følgende temaer. Grader fra 1 til 6, hvor 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad.



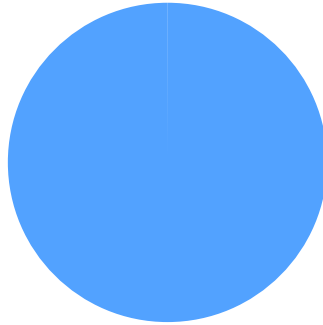
Observasjoner

Totalt

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

13

13. Er det andre temaer du har mottatt mentoring på enn de nevnt i spørsmål 12. I tilfelle "Ja", hvilke?



Observasjoner

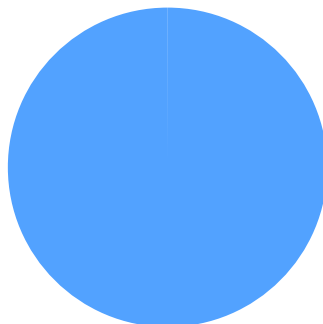
Totalt

● Nei

● Ja

13
100.0%
0.0%

14. Er det tematikk du savner i kurskompendiet? I tilfelle "ja", hvilke?



Observasjoner

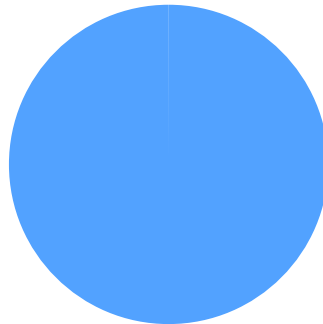
Totalt

● Nei

● Ja

13
100.0%
0.0%

15. Har du forslag til forbedringer av kurskompendiet?



Observasjoner

Totalt

13

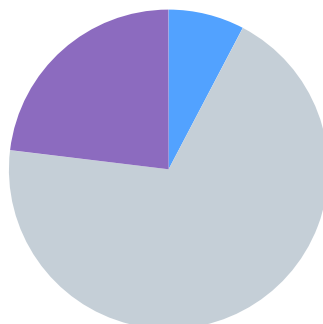
● Nei

100.0%

● Ja, beskriv og konkretiser

0.0%

16. Hvordan hadde du foretrukket tilgang til kurskompendiet?



Observasjoner

Totalt

13

● Digital versjon

7.7%

● Kombinasjon av digital- og papirversjon

69.2%

● Papirversjon

23.1%

Åpne svar

Mentorprogrammet - Evaluering adepter



8. november 2024 kl. 10:28
Powered by
Enalyzer

Enalyzer. Know Better

8. Er det anvendte teknikker som du opplever særlig nyttige for deg i rollen som adept? Beskriv.

1. Setter ord på strategier jeg bruker som leder- holder den røde tråden i hva jeg tidligere har sagt og hvordan den utviklingen har gitt resultater i at det jeg faktisk gjør er verktøy jeg trenger i ledelse
2. Felles refleksjon,
3. Ja
4. Reflektor og motivator. Trenger ofte å få belyst aktuelle tema og vurdere valg sammen med mentor. Noen ganger gir det meg en annen innfallsvinkel som jeg ikke ser selv. Har hatt stort behov for en motivator i enkelte perioder, fint å ha noen som gir deg motivasjon til å stå i jobben.
5. Nærledelse
6. Rådgiver og motivator
7. Overblikkstenkning, ikke på detaljer
8. Reflektor og organisator. Se muligheter for hvordan man kan løse vanskelige oppgaver i avdeling. Spesielt ved personalspørsmål.
9. Sortere gjennom ulike problemstillinger for så å kategorisere og komme med inspirasjon til ulike "løsninger". Åpne tankene for andre løsninger enn det man sitter med selv. God støttefunksjon.
10. Støttende og reflekterende. Det å få meg til å se på en utfordring på flere forskjellige måter.

Mentorprogrammet - Evaluering mentorere



8. november 2024 kl. 10:16
Powered by
Enalyzer

Enalyzer. Know Better

Seksjon 1

Mentorprogrammet - Evaluering mentorer



8. november 2024 kl. 10:16
Powered by
Enalyzer

Enalyzer. Know Better

Svarstatus



Observasjoner

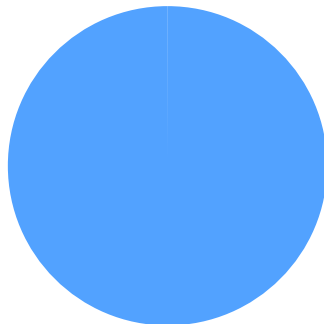
Totalt

22

- Ikke svart
- Avvist
- Ufullstendig
- Gjennomført

0.0%
0.0%
36.4%
63.6%

1. Er du gjort kjent med kurskompendiet "Mentorprogram for sykepleieledere?"



Observasjoner

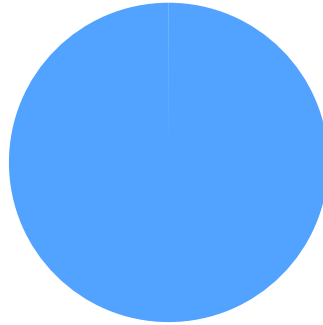
Totalt

17

- Ja
- Nei, hvorfor?

100.0%
0.0%

2. Har du gjennomgått kurskompendiet?



Observasjoner

Totalt

16

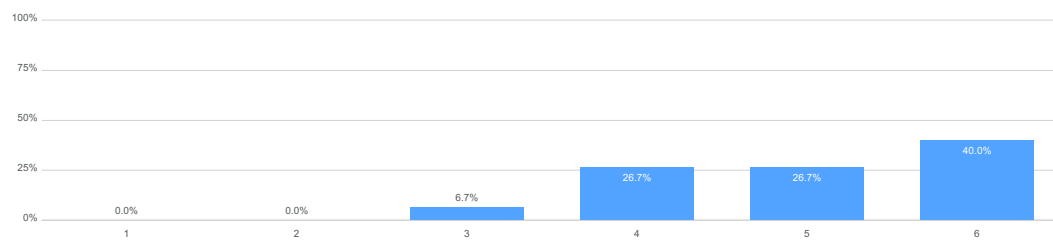
● Ja

100.0%

● Nei

0.0%

3. I hvilken grad fikk du inspirasjon til mentoringen gjennom kurskompendiet? Grader fra 1 til 6, hvor 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad.

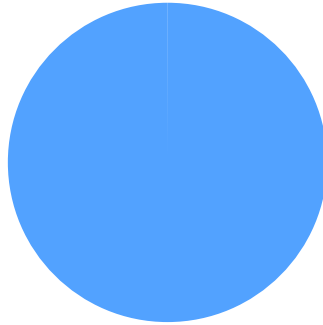


Observasjoner

Totalt

15

4. Bruker du kunnskap fra kurskompendiet i mentoringen?



Observasjoner

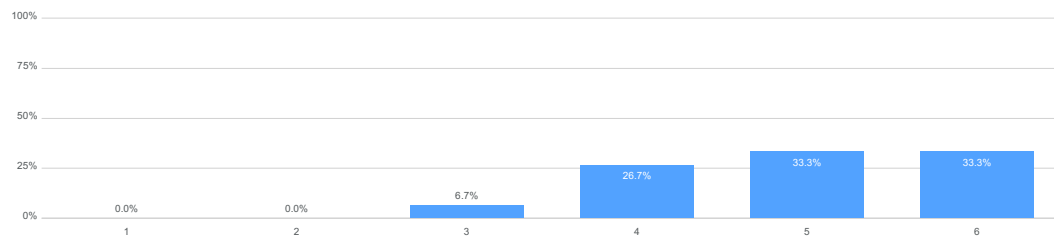
Totalt

15

● Ja
● Nei

100.0%
0.0%

5. Hvis "Ja" på forrige spørsmål, i hvilken grad er innholdet i kurskompendiet nyttig i din rolle som mentor? Grader fra 1 til 6, hvor 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad.

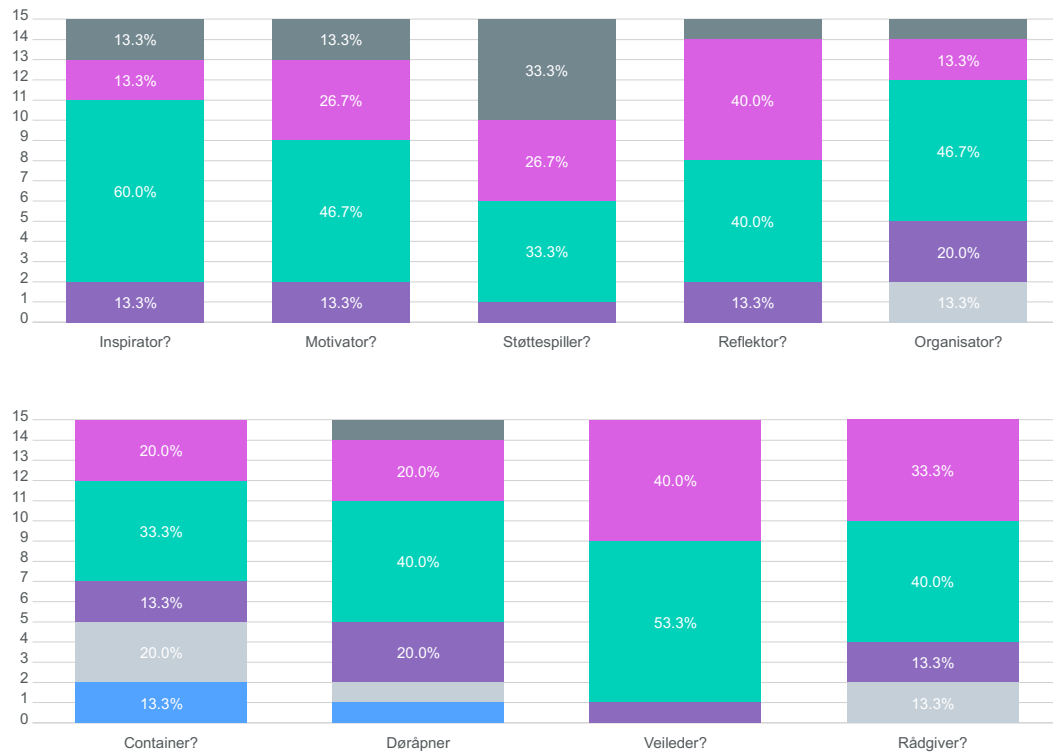


Observasjoner

Totalt

15

6. I hvilket omfang har du som mentor inntatt rollen som er beskrevet i kurskompendiet? Grader fra 1 til 6, hvor 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad.



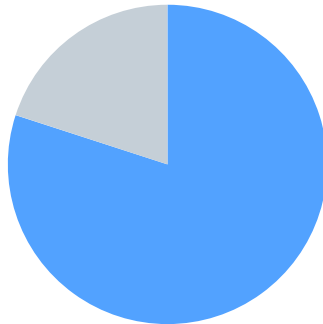
Observasjoner

Totalt

15

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

7. Har du benyttet andre teknikker enn de som er beskrevet i spørsmål 6?



Observasjoner

Totalt

15

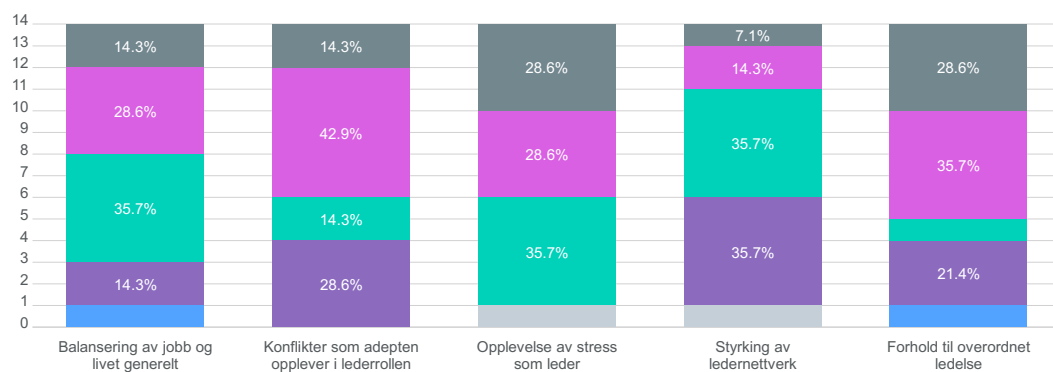
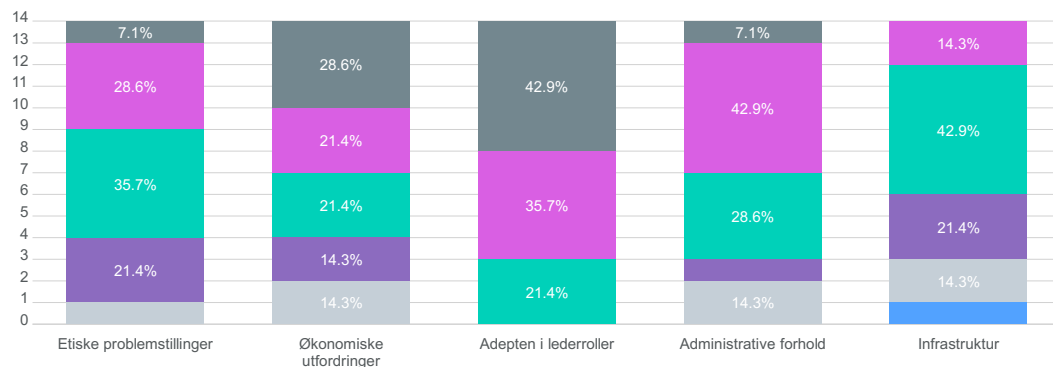
● Nei

80.0%

● Ja, hvilke?

20.0%

8. For å videreutvikle kurskompendiet vil vi gjerne vite i hvilken grad mentoringen du gir handler om følgende tematikk? Grader fra 1 til 6, hvor 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad.



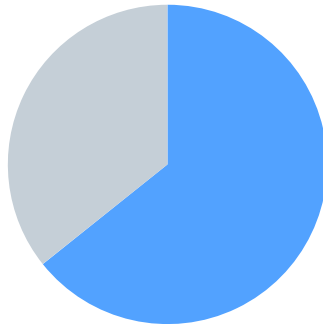
Observasjoner

Totalt

14

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

9. Tok du opp annen tematikk i mentoringen din enn de nevnt i spørsmål 8?



Observasjoner

Totalt

14

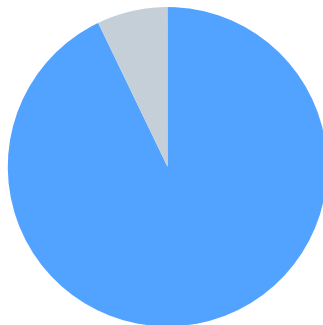
● Nei

64.3%

● Ja, hvilke?

35.7%

10. Har du behov for at kurskompendiet skulle inneholdt mer detaljert informasjon om metoder til bruk i mentoreringen. I tilfelle, hvilke?



Observasjoner

Totalt

14

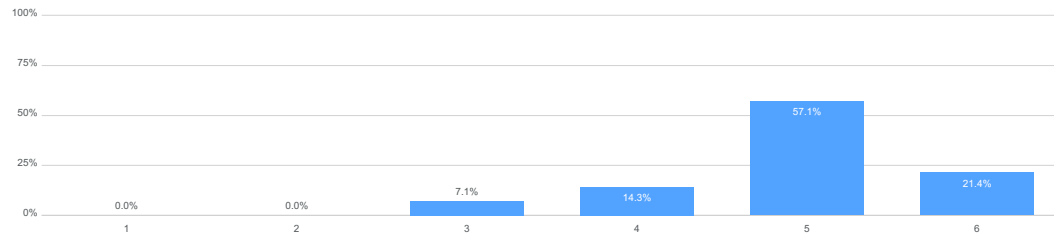
● Nei

92.9%

● Ja

7.1%

11. I hvilken grad opplever du at fagstoffet i kompendiet er tilfredsstillende? Grader fra 1 til 6, hvor 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad.

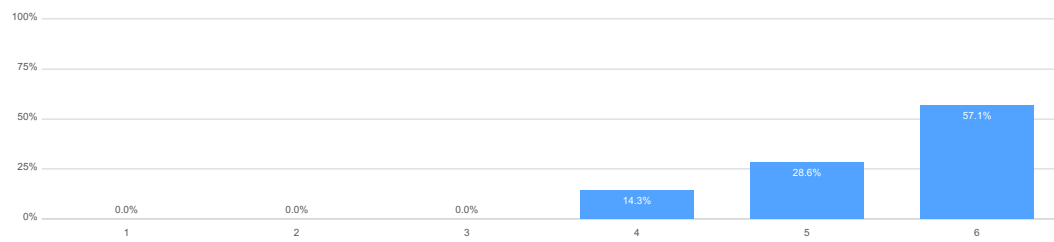


Observasjoner

Totalt

14

12. I hvilken grad opplever du at språkbruken i kompendiet er tilfredsstillende? Grader fra 1 til 6, hvor 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad.

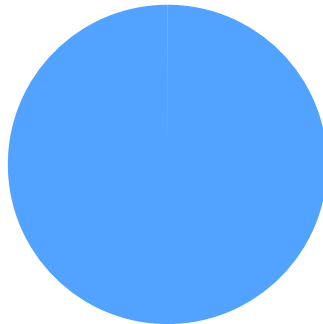


Observasjoner

Totalt

14

13. Er det tematikk du savner i kurskompendiet. I tilfelle, hvilke?



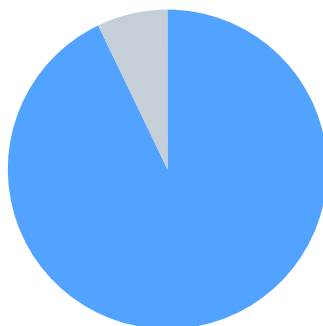
Observasjoner

Totalt

- Nei
- Ja

14
100.0%
0.0%

14. Har du forslag til forbedringer av kurskompendiet?



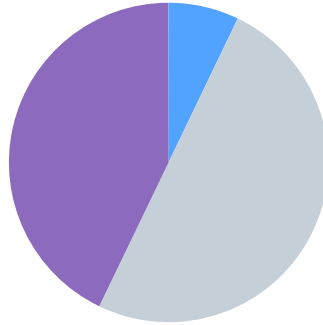
Observasjoner

Totalt

- Nei
- Ja, beskriv

14
92.9%
7.1%

15. Hvordan hadde du foretrukket tilgang til kurskompendiet?



Observasjoner

Totalt

14

- Digital versjon
- Kombinert papir- og digital versjon
- Papirversjon

7.1%
50.0%
42.9%

Åpne svar

Mentorprogrammet - Evaluering mentorer



8. november 2024 kl. 10:16
Powered by
Enalyzer

Enalyzer. Know Better

8. Referanser

1. Mathiesen Petter (2014)«Mentor-Mentoring i teori og praksis»
2. Psykisk lidelse og helseskadelig rusbruk har en høy pris, investering i sykepleiere lønner seg. Landsmøtesak 16/2029, et 2 årig prosjekt innen fagområdet psykisk helse og rus. Prosjektrapport NSF
3. Silseth. M og Skarstein. S (2024) «Mentorprogram for sykepleierledere» Kurskompendium 2024–2026
4. Skarstein, S., Lysfjord, E. M., Silseth, M. H., & Leegaard, M. (2024). 'I need support in becoming the leader I would like to be'—A qualitative descriptive study of nurses newly appointed to positions of leadership. *Nursing Open*, 11(6), e2173.
5. Lysfjord, E. M., Gjevjon, E. R., & Skarstein, S. (2024). Challenges and Strategies in Nursing Leadership: A Qualitative Study on Leaders in Mental Health Care. *Nursing Reports*, 14(4), 3943–3954.
6. Lysfjord, E. M., & Skarstein, S. (2024). Empowering Leadership: A Journey of Growth and Insight Through a Mentoring Program for Nurses in Leadership Positions. *Journal of Healthcare Leadership*, 443–454.
7. Lysfjord, E. M., & Skarstein, S. (2023). I became a leader by coincidence: Specialised nurses as leaders in the field of mental health and substance abuse. *Leadership in Health Services*, 37(2), 290–303.
8. Clutterbuck David, Megginson David and Agnieszka Bajer (2016) Building and Sustaining a Coaching Culture
9. Wännström, I., Peterson, U., Åsberg, M., Nygren, Å., & Gustavsson, J. P. (2009). Psychometric properties of scales in the General Nordic Questionnaire for Psychological and Social Factors at Work (QPS Nordic): Confirmatory factor analysis and prediction of certified long- term sickness absence. *Scandinavian journal of psychology*, 50(3), 231–244.
10. Film til nasjonal sykepleierkonferanse 2024 : <https://youtu.be/mRYuINllkUw>
11. <https://www.nsf.no/ledelse/lederutviklingsprogram-leadership-change>
12. Digital Body Language, ISBN 9781250852625



Norsk Sykepleierforbund

Tollbugata 22,
0152 Oslo

Tlf. 994 02 409
post@nsf.no