

FORKANT

LEDELSE I SUNDHEDSVÆSENET

3 SEPTEMBER 2017

Organisations-

Kultur

10

TEMA:

KULTUR, KALD, PURPOSE?

Bliv bevidst om dit kulturarbejde

23

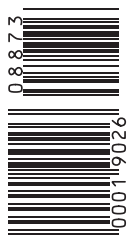
TILLYKKE MED DE FØRSTE TI

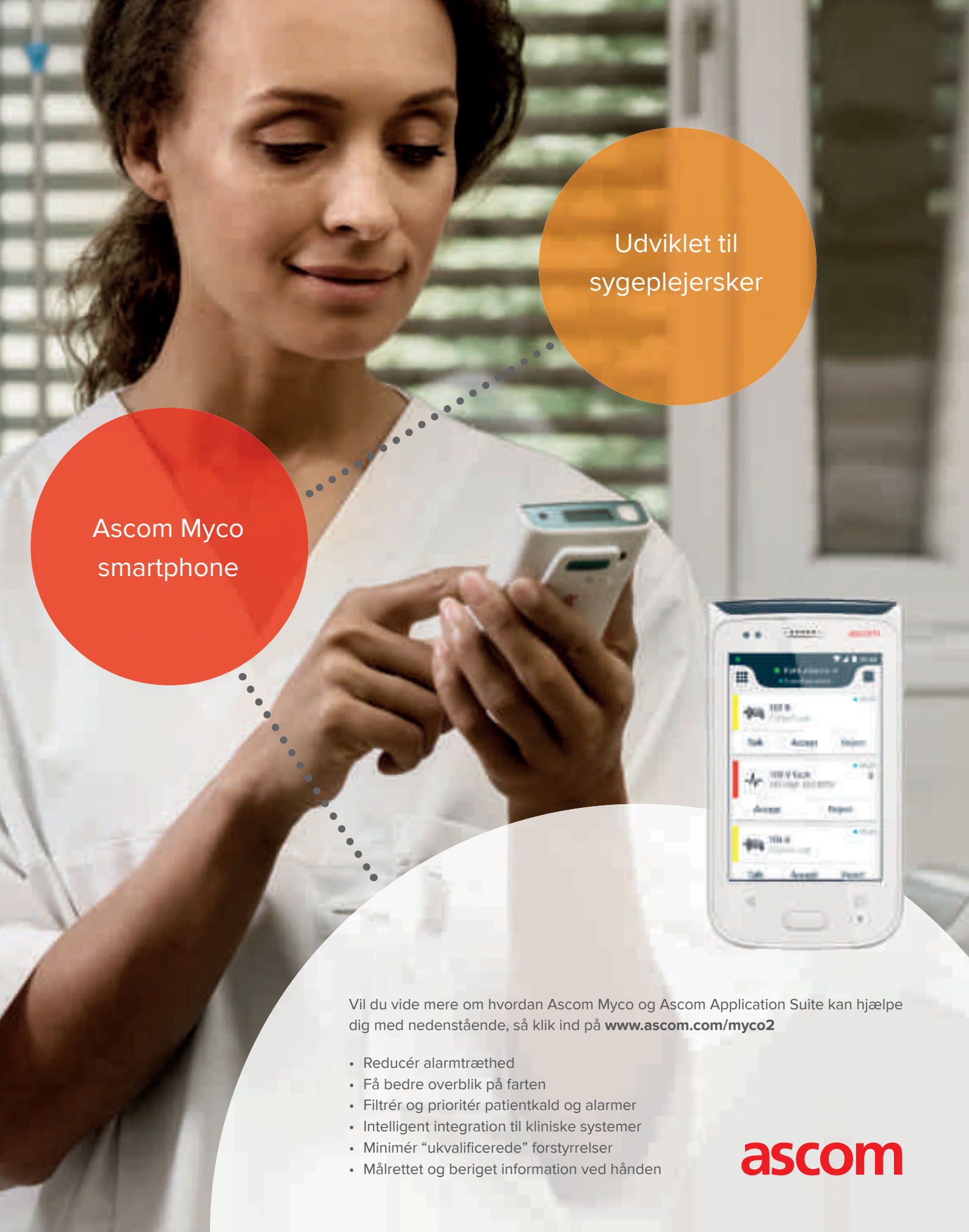
Lederforeningen fylder rundt

36

SYGEPLEJE = SIKKERHED

Derfor er faglig ledelse så vigtig





Udviklet til
sygeplejersker

Ascom Myco
smartphone



Vil du vide mere om hvordan Ascom Myco og Ascom Application Suite kan hjælpe dig med nedenstående, så klik ind på www.ascom.com/myco2

- Reducér alarmtræthed
- Få bedre overblik på farten
- Filtrér og prioritér patientkald og alarmer
- Intelligent integration til kliniske systemer
- Minimér “ukvalificerede” forstyrrelser
- Måltrettet og beriget information ved hånden

ascom



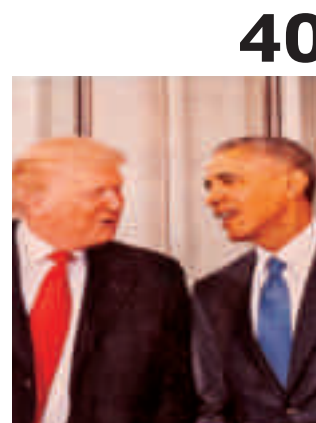
FØRST ANSAT
Så ikke alligevel



TALENT JA TAK
... og flere nye bøger



HELT PRIVAT
Leder uden hierarki



TRUMPCARE
... truer Obamacare

LEDER	4	TILLYKKE til alle ledende sygeplejersker
AKTUELT	6	Bestyrelse, ønskeliste, lederdag ... læs nyt!
ISPINATEN	8	Annullerede ansættelse efter gammel reference
TEMA	10	Om ORGANISATIONSKULTUR
BØGER	20	Talentudvikling kræver motivation - og andre bøger
LEDERLIV	22	360 graders ledererfaring
JUBILÆUM	23	10 år med LEDERFORENINGEN
PORTRÆT	28	"I det private er vores ry helt afgørende"
KRONIK	34	Vejen til en succesfuld kulturforandringsproces
BAGGRUND	36	Forskning kan give ledende sygeplejersker ny slagkraft
UDSYN	40	Obamacare set fra maskinrummet
RUNDT OM	44	Yoghurt
NYT OM NAVNE	46	Masser af seje jobskifter!

TILLYKKE til alle ledende sygeplejersker



Tak til jer ledere for i stort antal at bidrage aktivt til kravs-indsamlingen til OK18. Jeres krav har ændret sig markant de sidste 10 år, og det tegner godt for at synliggøre fokus på lederlønninger OGSÅ ved det centrale forhandlingsbord

Denne her leder kunne også have haft overskriften: Kulturforandring gennem 10 år med Lederforeningen.

Ledelseskommisionens formand har netop udtalt, at han over de sidste 10 år har kunnet mærke en forskel, når der tales om ledelse, særligt i det offentlige. Det er måske overdrevet at skrive, at det er pga. af Lederforeningens tilblivelse, voksende muligheder og indflydelse – men måske betyder det, at Lederforeningen blev stiftet på det rigtige tidspunkt.

Derfor tak til alle medlemmer for jeres engagement!

Og tak til Dansk Sygeplejeråd for at være blandt de fagforeninger, der anerkender, at lederne har brug for en særlig platform til at være en del af det store fællesskab.

Små og store bump

Et er i hvert fald sikkert: I de 10 år, Lederforeningen har eksisteret, har lederne plads i fagbevægelsen fået en ny æra.

Støt og roligt, men ikke helt uden bump på vejen, er der skabt en plads, hvor det er legalt at tale om, at det godt kan være, at sygeplejersker, ledende sygeplejersker og DSR – eller medarbejdere, ledere og fagbevægelsen – har samme mål for sundhedsvæsenet og kerneopgaverne – MEN at vejen dertil kan være meget forskellig, alt efter hvilket perspektiv der ses fra.

Ligesom der også er skabt en plat-

form for at debattere lederne vilkår, hvor lederne faktisk er målet og ikke kun midlet til at sikre medarbejderne bedre vilkår.

Højere lønninger ønskes

Med noget større bump på vejen nærmer vi os også forståelse for, at lederløn ikke er medarbejderløn til ledere, men at en større ændring trænger sig på, så løn for ledelse ikke bliver et monofagligt anliggende, og at Lederforeninger og ledere selv kan være med ved forhandlingsbordene – også ved de centrale forhandlinger.

Tak til jer ledere for i stort antal at bidrage aktivt til kravs-indsamlingen til OK18. Jeres krav har ændret sig markant de sidste 10 år, og det tegner godt for at synliggøre fokus på lederlønninger OGSÅ ved det centrale forhandlingsbord.

En på kulturen

De første 10 år af Lederforeningens liv har i høj grad handlet om kulturforandring i fagbevægelsen, blandt medlemmer og hos arbejdsgiverne samt positionering af foreningen blandt medlemmer, omverdenen og i DSR.

Det er derfor ikke uden grund, at kultur er det gennemgående tema i dette nummer af Forkant.

Med Lederforeningens 10-års jubilæum markeres kulturforandringen i organisationsverdenen og lederne foranderlige rolle i sundhedsvæsenet – med alt hvad det har krævet.

Lederne står hver dag med organisationskultur som en aktiv medspiller for at skabe succes, og overordnet set er der også sket en kulturændring i lederne adfærd.

Udover de stigende krav, der stilles til ledere, er det nyt, at ledelser laver offentligt oprør mod besparelser og politiske beslutninger til ministerier og regionsråd, som vi har set i den seneste tid.

Med de markeringer viser det tydeligt, at det er godt, der er kommet en Lederforening – og jeg tør godt sige:

Lederforeningen er kommet for at blive!



Irene Hesselberg

PS: Husk, der er valg til bestyrelsen i Lederforeningen – du har mulighed for at stille op til alle poster og bidrage til de kommende 10 års udvikling af Lederforeningen – og hvis du ikke stiller op, SÅ HUSK AT STEMME, når stemmesedlen kommer i din mailboks.

Udover fejring af 10-års jubilæet er der præsentation af bestyrelseskandidater til Lederdagen og generalforsamlingen den 25.10 – mere om det i bladet. Håber vi ses.

AKTUELT

Lederforeningen i DSR

Vil du være bestyrelsesmedlem, næstformand eller formand?

Har du overvejet at stille op til en politisk post i Lederforeningen? Frem til 29. september kl. 15 kan du stille op som enten bestyrelsesmedlem, næstformand eller formand. Selve valget foregår fra den 25. oktober til 7. november. Som noget nyt er valgperioden nu fire år mod tidligere to år.

Formands- og næstformandsposten er frikøbt. På hjemmesiden kan man læse om, hvilket honorar man får som frikøbt politiker. Der står også mere om, hvad det vil sige at sidde i bestyrelsen.

Læs mere på:

www.dsr.dk/lederforeningen/valg2017.

1.400 ledere skrev noget på ønskelisten

I sidste halvdel af august var der åbnet for ønskelisten, hvor alle sygeplejersker kunne komme med forslag til overenskomstkrav. Cirka 1.400 ledende sygeplejersker indsendte forslag til krav, hvilket er meget flot i forhold til ved OK15, hvor under 20 havde ytret ønske om noget.

Lederforeningen har været ude på flere arbejdspladser og holdt OK18-debatmøder, hvor grupper af ledere har ønsket det. Billedet herover er fra et OK18-debatmøde med ledere på Hillerød Hospital. Følg med i OK18 på:

www.dsr.dk/lederforeningen/ok18.

Læs årsberetningen på din telefon

Som noget nyt ligger Lederforeningens årsberetning kun online. Tidligere er årsberetningen blevet sat op og trykt som et hæfte i A4-størrelse. I 2017 er årsberetningen skrevet direkte til at kunne læses på en computer, tablet eller telefon.

Adressen til årsberetningen er: www.dsr.dk/lederforeningen/aarsberetning2017.

Lederdag med teknologi og filosofi

Den sygeplejefaglige leder arbejder i dag i centrum af store forandringer på det tekniske område. Digitaliseringsprojekter, implementering af velfærdsteknologiske løsninger med f.eks. robotter eller telesundhedsløsninger skubber gevaldigt til arbejdsgange og praksis. Når Lederforeningen holder Lederdag og generalforsamling den 25. oktober på Quality Hotel Høje Taastrup, kan deltagerne høre foredrag med Jan Kjellerup om, hvordan teknologi forandrer vores arbejdspladser. Jan Kjellerup er indehaver af udviklingsfirmaet Projektkonsulenten. Ledelsesfilosof Kasper Warming vil holde oplæg om, hvordan man kan

bringe filosofi ind i sit virke som leder. Det gode lederskab afhænger ifølge ham af evnen til at reflektere over de mange, svære dilemmafyldte valg, som ledere ofte står over for i dag. Allan Søgaard Larsen, formand for regeringens ledelseskommision, vil forsøge at provokere dig med sine betragtninger om offentlig ledelse. På selve generalforsamlingen er der fokus på de udfordringer, Lederforeningen ser medlemmerne stå med. Det er gratis for medlemmer af Lederforeningen at deltage. Ikke-medlemmer kan deltage mod betaling. Tilmeld dig, og læs mere på: www.dsr.dk/lederforeningen/lederdag2017.



LF bakker op om kritik fra klinikledelser



Klinikledelserne på Rigshospitalet offentliggjorde i august en udtalelse med kritik af de mange besparelser, man er pålagt. Lederforeningen var helt enig i kritikken fra ledelserne og opfordrede til, at Region Hovedstaden tog opråbet alvorligt. "Jeg synes, det er enormt stærkt, når en samlet ledelse på så stort et hospital kan sende et opråd til politikerne om, at nok er nok. Især fordi ledelser i hverdagen arbejder loyalt på at få enderne til at nå sammen," sagde formand for Lederforeningen i Dansk Sygeplejeråd, Irene Hesselberg. I udtalelsen skrev klinikledelserne fra landets største hospital bl.a., at hospitalet er i en kritisk udvikling, der øger risikoen for fejl, forringer mulighederne for at udvise empati over for patienterne og presser arbejdsmiljøet. Efterfølgende kom lignende udtalelser fra klinikledelserne på Bispebjerg, Aalborg, Aarhus med flere, som Lederforeningen har bakket op. Lederforeningen arbejdede på tværs af landet for, at lederne rundt omkring fulgte trop. Lederne har over hele landet skrevet åbne breve. Hvor Rigshospitalet startede med en henvendelse til Regionsrådet fulgte Bispebjerg op med at rette henvendelsen til sundhedsministeren for at gøre opmærksom på, at det ikke kun er en Region der står med udfordringerne – men et landsdækkende issue.

Ledere gav input til Ledelseskommisionen

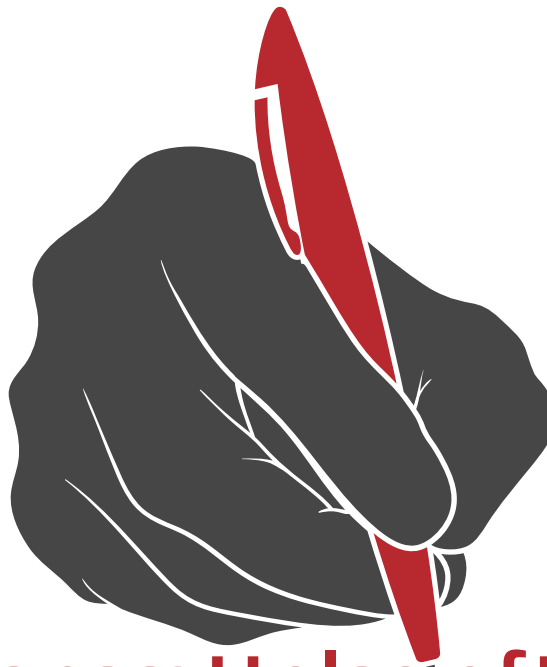
Onsdag den 6. september mødtes ledende sygeplejersker og andre sundhedsledere for at give input til to medlemmer af Ledelseskommision. Det var Emma Winther, centerleder på Plejecenter Kastaniehaven i Vejle, og Alfred Josefsen, tidligere direktør for Irma. Ledende sygeplejersker er særligt vigtige for at få indblik i ledelse i det offentlige. I december skal kommissionen komme med sine anbefalinger til at styrke offentlig ledelse i fremtiden. Heidi Larsen, sundhedschef i Kolding Kommune var med og fremlagde pointer sammen med andre ledere. Hendes øverste budskab var: mindre kontrol,

mindre styring og mere tillid. Et andet budskab var en opfordring til mere dialog ledelseslagene imellem.

"Og det er rigtig vigtigt, man udpeger de rigtige ledere. Man skal selvfølgelig have en formel lederuddannelse, men det er ikke nok. Det personlige lederskab skal styrkes," sagde Heidi Larsen, der oplever at topledelsen indskrænker ledelsesrummet.

"Topledelsen tænker one-size-fits-all. Så har noget været en god løsning et sted, skal det partout være sådan alle steder. Det fører til skueværdier og spild af ressourcer," sagde hun.





Annulerede ansættelse efter gammel reference

AF KRISTIAN FRISTED ESKILDSSEN, KOMMUNIKATIONSANSVARLIG

Julie var afdelingssygeplejerske på et hospital og havde efter en stribe jobsamtaler udvalgt en sygeplejerske, som hun tilbød stillingen. Kandidaten havde matchet kravene, og kemien syntes at være til stede. Julie kunne meddele sygeplejersken, at hun havde fået jobbet.

Så gik processen i gang med at få de formelle papirer i orden, så sygeplejersken kunne starte. Undervejs blev en overordnet leder opmærksom på kandidatens navn. Chefen kendte sygeplejerskens navn og bremsede ansættelsen. Chefen havde en reference liggende fra sidste år, hvor en tidligere chef havde givet hende et dårligt skudsmål.

Afdelingssygeplejersken måtte rette sig efter sin overordnede og meddele sygeplejersken, at man desværre alligevel ikke kunne ansætte hende pga. den negative omtale i referencen. Sygeplejersken havde i mellemtiden sagt op på sin gamle arbejdsplads og stod nu uden arbejde.

Dette er en sag, som Dansk Sygeplejeråd blev involveret i, og arbejdspladsen indrømmede at have begået en fejl. Efterfølgende har sygeplejersken fået kompensation for lovet ansættelse.

Den første fejl består i, at den overordnede chef inddrager en reference, der for det første er gammel, for det andet er indhentet i anden forbindelse end til det aktuelle job. Den anden fejl består i, at sygeplejersken ikke bliver foreholdt den negative reference og får mulighed for at svare på den.

Hvad skulle Julie have gjort?

Afdelingssygeplejersken var selvfølgelig nødt til at rette sig efter sin overordnede, men hvordan skal man agere, når man indhenter referencer og får negative ting at vide?

Der er strikse regler for indhentning af referencer fra en kandidats tidligere arbejdsplads. Det er kandidaten, der angiver, hvem man må kontakte.

Når man tager kontakt, skal man som leder i offentlige virksomheder tage noter af de referencer, man får, hvis de er over telefonen. Det er for, at kandidaten får mulighed for at se dem. Hvis en reference er negativ, skal der være en såkaldt partshøring og den skal finde sted inden arbejdsgiveren endeligt beslutter sig for et afslag.

Det vil sige, at kandidaten får mulighed for at forklare sig om anklagerne.

Hvad hvis jeg selv bliver spurgt om referencer?

Hvis du som leder bliver kontaktet af en anden arbejdsplads om referencer på en tidligere medarbejder, er der også regler.

Det er ikke en let sag at skulle udtale sig udelukkende positivt om en medarbejder, man ikke havde gode erfaringer med. I stedet for at tale frit fra leveren kan du lægge bolden over til den nye arbejdsplads.

Læs mere om referencer på

www.dsr.dk/lederforeningen/reference

CareVan bygget præcis til jeres behov

Vi indretter vognene, så det er hurtigt at finde udstyret og nemt at fylde op. I får overblik, overskud og mere tid til patienterne.



- anæstesivogne
- isolationsvogne
- hjertestopvogne
- akut- & dropvogne
- behandlingsvogne
- flexvans
- tilbehør

TEST
SELV

Få en vogn på prøve

StandardSystemer
by MedicSysteme

+45 38 26 49 00

standardsystem.dk/vogne



COK.DK/NEURODAGEN

Hjernen i socialt perspektiv

Socialstyrelsen og COK inviterer til Neurodagen 2017 – en dag, hvor vi sætter fokus på et af de mest centrale paradigmer i vores forståelse af, hvad det vil sige at være menneske – en dag, hvor vi sætter hjernen i perspektiv.

Oplev bl.a. professor Andreas Roepstorff og 11 andre eksperter på neuro- og socialområdet.

Hvor og hvornår?

København den 25. oktober 2017

Pris

1.900 kr. ekskl. moms

VI SKABER BEVÆGELSE



AF METTE REINHARDT JAKOBSEN, JOURNALIST
PHOTOSHOP/GRAFIK: LARS KOEFOED

Organisations- Kultur

HVAD ER ORGANISATIONSKULTUR?

Skarpe definitioner af organisationskultur er der mange af. En toptre kunne omfatte disse her:

- "Organizational culture is civilization in the workplace."
Alan Adler, amerikansk opfinder og indehaver af virksomheden Aerobie.
- "Culture is the organization's immune system."
Michael Watkins, forfatter og professor på IMD i Schweiz.
- "We are what we repeatedly do."
Will Durant, amerikansk filosof. Citatet bliver ofte tilskrevet Aristoteles, men det er ikke korrekt.

Kilde:

"What Is Organizational Culture?
And Why Should We Care?"
Michael Watkins, hbr.org

Organisationskultur er et luftigt begreb, men ikke desto mindre en benhård faktor at have styr på i dit arbejde som leder. Både når tingene kører, og især når rutiner skal forandres, sætter kulturen sit dybe præg på praksis, holdninger og værdier blandt dit personale. Læs med i temaet, hvor eksperter og sundhedsledere giver hver deres bud på, hvordan du som leder kan håndtere arbejdet med din lokale kultur.



KULTUR PENDLER MELLEM PERFORMANCE OG PURPOSE

EN ENSIDIG FOKUS PÅ MÅLBARE VÆRDIER SLIDER PÅ KULTURBEGREBET, SIGER PROFESSOR MAJKEN SCHULTZ, DEPARTMENT OF ORGANIZATION VED CBS. MEN DISKUSSIONEN OM PURPOSE GIVER NY ILT TIL KULTURDEBATTEN



Imange organisationer ser jeg, at kultur efterhånden er reduceret til ren performancekultur. Det vil sige, at kulturbegrebet bare bliver en mere raffineret måde at lave KPI'er og målsætninger på. Men jeg tror ikke, det frigør ret mange af de udmærkede ressourcer, der i øvrigt er forbundet med kultur.

Det er de færreste steder i dag, hvor der er brug for at tale mere om performance. Så i stedet skal man måske kigge mere på, hvordan man skal performe. Og på, hvorfor man gør, som man gør. Den vej rundt kan man koble kultur til hele den diskussion, der er om purpose: Hvad er det større formål med det, vi laver?"

Vi glemmer, hvorfor vi er her

"I det offentlige skulle man synes, at det var let at se, hvorfor man eksempelvis har en sundhedssektor eller en uddannelsessektor. Ikke desto mindre har snakken om New Public Management og hele djøfiseringen – på ondt, men også på godt – gjort, at vi nogle gange glemmer, hvorfor vi gør tingene. Men det er vigtigt at huske. Da man begyndte at arbejde med kulturbegrebet, var idéen netop, at folk skulle se den større mening med de-

res arbejde, så de forstod betydningen af deres egen indsats i en større sammenhæng."

Kultur er ikke blød

"Nogle anser kultur for at være et "blødt" begreb. Men kultur er stenhårdt, fordi værdier og normer for, hvordan man omgås hinanden, kan have ekstremt stor betydning for effektiviteten.

I mange organisationer giver kultur spillereglerne for, hvad vi mener er gode og dårlige medarbejdere, gode og dårlige præstationer. Hvem driver stemningen på en arbejdsplads, hvem er in-grupper, og hvem er out-grupper? De sociale processer kan være særdeles hårde. Jeg har selv aldrig forstået idéen om, at kultur er blød, blot fordi du ikke kan kvantificere den med samme grad af præcision, som du kan med andre typer af aktivitet."

Risikabelt at måle alt

"I takt med, at kultur bliver tættere og tættere knyttet til performancemål og key performance indicators, bliver den faktisk også mere kvantificerbar. Det følger en tendens om, at alt skal måles og vejes i den offentlige sektor.

Men der er to risici i det: Den ene er, at man kun måler det, man kan finde ud af at måle – i stedet for at finde frem til de indikatorer, der rent faktisk giver mening.

Den anden er, at kultur er mere end performance. Og når du kobler det til noget instrumentelt, reducerer du også begrebets rummelighed. Det synes jeg er en skam."

Det store billede er vigtigt

"Det, som hele diskussionen om kulturbegrebet begyndte med, var indholdet i virksomhedens værdier. At kunne sige hvad det er, vi er særligt gode til, hvad det er, der er vores særpræg. Målesystemer tenderer modsat til at gøre ting meget ensartede, fordi du skal kunne sammenligne over tid og på tværs af afdelinger og hospitaler. Jeg tror bestemt, det er motiverende for medarbejderne at vide, at de performer og gør en god indsats. Men jeg tror også, det er vigtigt at kunne se, hvordan man spiller sammen med en større dagsorden. Så på den måde står kultur i dag i spændingsfeltet mellem performance og purpose," siger professor Majken Schultz.

"I GAMLE DAGE HED DET ET KALD"

ET MENINGSFYLDT ARBEJDE FOR ALLE 289 MEDARBEJDERE
ER KERNEN I DEN KULTUR, CHRISTINE DRAGSBÆK VIL STÅ
I SPIDSEN FOR I SIT NYE JOB SOM OVERSYGEPLEJERSKE PÅ
ANÆSTESIOLOGISK AFDELING I HORSENS

Kultur er altafgørende for en afdeling. Den har betydning for arbejdsmiljøet og for den kvalitet, man leverer. Så det er ikke noget, man kan nedprioritere," siger Christine Dragsbæk.

Titlen som oversygeplejerske er fra 1. august i år, og der er derfor stadig mange tiltag på tegnebrættet. Men overvejelserne om kulturens betydning er solide nok:

"Min afdeling har syv afsnit med syv forskellige former for praksis. På operationsgangen handler det eksempelvis om at have skarpe, hurtige forløb, mens et andet team kører ud til patienter, der har brug for smertelindring i hjemmet. Det er vidt forskellige måder at arbejde på, som hver fordrer meget forskellige typer medarbejdere med forskellige indstillinger til deres arbejde. Derfor kan jeg ikke strømline kulturen på tværs af afdelingerne," fortæller oversygeplejersken.

Hvad er vi kendt for?

I stedet for at ensrette vil Christine Dragsbæk sørge for, at de grundlæggende værdier i afdelingen er enslydende. Hernæst er det op til de enkelte afsnit at gradbøje værdierne, så de matcher den lokale praksis:

"Selvfølgelig er der nogle overordnede ting, der går igen. Sammen med repræsentanter for alle afsnit kigger vi på, hvad vi gerne vil være kendt for. Er det, at vi er supergode til at samarbejde, at vi er helt fremme på beatet i forhold til vores faglighed eller noget

helt tredje? Og så må de enkelte afsnit folde det lidt mere ud og omsætte det til nogle handlinger, der giver mening for dem."

Stiller personalets sult

Christine Dragsbæk ser i den sammenhæng et stærkt overlap mellem kultur og purpose. "Sygeplejersker og andet sundhedsfagligt personale drives af at have et meningsfyldt arbejde. I gamle dage hed det et kald. Den

sult forsøger vi at stille i ledelsen i alt, hvad vi gør. Det motiverer personalet at bruge deres faglighed. Hvis vi har en kultur, hvor vi er fagligt stolte, involverede i patienterne og har respekt for hinandens faglighed, så har det en synlig effekt på arbejdsmiljøet og dermed helt sikkert også på bundlinjen. Og så er det jo også fedt at arbejde et sted, hvor medarbejderne kan se, deres arbejde giver mening. Det holder os alle sammen i gang."



"JEG HAR VÆRET NØDT TIL AT TRÆDE I KARAKTER"

"I den her forandringsproces har jeg besluttet at lægge rammerne og først herefter spørge medarbejderne til råds - inden for rammerne. Det har givet modstand, men også positive tilkendegivelser. Jeg flytter kulturen lige så stille."

Hanne Lise Lorentzen, afdelingssygeplejerske.



Organisations-

Kultur

EN AFDELING MED TÅRNHØJ SPECIALISERING, DER SKAL LÆGGE RUTINERNE OM, KRÆVER EN LANG OG SEJ BEARBEJDNING AF ARBEJDSKULTUREN, FORTÆLLER AFDELINGSSYGEPLEJERSKE HANNE LISE LORENTZEN

Faglighed, ærlighed og åbenhed. Der er ikke noget, der er gemt væk. Vi kan tale om alting.”

Afdelingssygeplejerske Hanne Lise Lorentzen har arbejdet som leder af Børn og Unge Klinik ved Hospitalsenheden Vest i Herning i to turbulente år. En af de første opgaver var at gennemføre resultaterne af en sparerunde, og nu står hun over for omstrukture-ringer.

Det har krævet tålmodighed at styre organisationen og dens mere end 20 medarbejdere nogenlunde helskindet gennem de mange forandringer:

”Min tilgang var i begyndelsen at være meget lyttende for finde ud af, hvad der rørte sig mellem kollegerne, og hvilken historie de havde med sig. Jeg vidste, at jeg skulle lede nogle meget erfarne sygeplejersker, der alle havde mere end 15 års pædiatrisk erfaring. Og at der tidligere var sket nogle ting, som ikke havde været nogle rare processer.

Derfor har jeg haft en ydmyghed i forhold til lederrollen, samtidig med

at jeg har været nødt til at træde i karakter,” fortæller Hanne Lise Lorentzen, der gerne siger, at implementeringen af åbenhedskulturen er et langt, sejt træk.

Lederen er jubeloptimist

Fagligheden har hun ikke skullet bekymre sig om, for ambulatoriet arbejder specialeopdelt, og derfor kalder lederen personalegruppen for ”nørder” i et smilende tonefald. Men at skulle skære i ansvar og opgaver blandt ildsjæle kræver til gengæld en del takt:

”Tidligere har man f.eks. haft sygeplejersker med til alle konsultationer. Det er ikke en mulighed længere, så lægerne sidder alene med deres patienter. Det synes mange sygeplejersker går ud over kvaliteten. Det har jeg brugt meget tid på at italesætte, og der kan jeg godt mærke, at jeg er kommet ind som ”den nye”. Nogle gange føler jeg mig som en jubeloptimist, når jeg siger, at tingene godt kan lade sig gøre,” siger Hanne Lise Lorentzen, som fortæller, at bevidsthed om lederrollen har været en god støtte undervejs:

”Jeg har taget mit mandat på mig. Verden ser bare anderledes ud nu, og det møder modstand, men der træder jeg så i karakter og siger ”sådan her bliver det”. Før har det i afdelin-

gen været sådan, at personalet blev spurgt enormt meget til råds, og jeg kan mærke, at det også var for meget en gang imellem. Så i den her forandringsproces har jeg besluttet at lægge rammerne og først herefter spørge medarbejderne til råds – inden for rammerne. Det har givet modstand, men også positive tilkendegivelser. Jeg flytter kulturen lige så stille.”

Opad, nedad, til siden

Noget, der giver accept fra personalet, er også, at Hanne Lise Lorentzen selv anvender åbenhedsprincippet:

”Vi mærker virkelig kulturforandringen i afdelingen lige nu, fordi vi skal gøre noget andet, end vi plejer. Personalet synes, de mister noget. De har en sorg over, at tingene skal ændres. Jeg anerkender den sorg. Jeg synes jo også, at noget går tabt. Men min opgave er at effektivere omstruktureringen, også selvom jeg som leder ikke er enig i tingene. Det er den opgave, jeg er blevet givet. Den måde, jeg overlever på som person, er at sige: ”

Det er ikke mig, der har bestemt, det skal være sådan – men jeg vil gøre alt, hvad jeg kan, for at det bliver godt for medarbejderne ud fra de vilkår, der er at arbejde med.

”Jeg har været meget ærlig om min holdning i organisationen, både opad, nedad og til siden. Eksempelvis har jeg fået god støtte fra min oversygeplejerske. Aftalerne den vej har heldigvis været på plads, for det er der brug for, når man ændrer en kultur. Og så bruger jeg i øvrigt min energi på at skabe troen på, at det kan lykkes. Hvis jeg selv udstråler, at jeg tror på forandringerne, får personalet også motivationen tilbage.”

KULTURFORANDRINGER ER SOM AT CYKLE I MODVIND

NÅR DU SKAL ÆNDRE PRAKSIS
I DIN ORGANISATION, BEHØVER DU SOM LEDER
IKKE HAVE RESPEKT FOR KULTUREN.
TIL GENGÆLD SKAL DU RESPEKTERE DE MENNESKER,
DER HAR SKABT KULTUREN,
UNDERSTREGER CHEFKONSULENT
BENEDIKTE ACHEN



Kulturen i en organisation er ligesom medvind på cykelstien. Du kan først mærke den, når du skifter retning: Hov, nu sker der noget andet."

Benedikte Achen er chefkonsulent og ekstern lektor på Aalborg Universitet. Hun har i en årrække beskæftiget sig med kulturbegrebet i både offentlige og private virksomheder, og hun ser en klar forbindelse mellem ledelsespraksis og den måde, kulturen udfolder sig på en given arbejdsplads.

"Kultur er noget, man gør, ikke noget man har. En leder der ikke "gør" kultur, forsømmer noget vigtigt. Som leder må fokus derfor altid være at stå i spidsen for, at den praksis, arbejdspladsen har, gavner den fælles opgave. En leder skal sørge for, at medarbejderne spiller hinanden gode – at alle gebærder sig, så de stimulerer hinanden."

Forandring er en holdsport

Benedikte Achen ved godt, at organisationskultur er et svært, svævende begreb. Det er også derfor, hun arbejder med cykelstimetaforen. Men det betyder ikke, at en leder, der står over for en nødvendig kulturforandring, skal være lige så luftig i sin tilgang:

"Hvis du er ny leder og træder ind i en ny konstellation, skal du ikke bare vente på, at tingene udvikler sig. Kultur er et usynligt styresystem, der virker på autopilot. Hvis du vil forandre kulturen, skal du derfor overgå til manuel styring. Selvfølgelig står kerneopgaven altid øverst i hierarkiet. Men du skal sætte kultur på dagsordenen og meget hurtigt sørge for at få

skabt fælles billeder, så du er sikker på, at alle taler om det samme, når I f.eks. drøfter arbejdsopgaver eller hverdagspraksis."

Til det formål anbefaler Benedikte Achen, at man husker på, at kulturarbejdet altid er en fælles aktivitet:

"Kulturforandringer er en hold-sport. Lederen kan sætte en dagsorden og tænde en 1.000 watts pære, men personalet skal inddrages, hvis tingene skal lykkes."

Kend jer selv

Men hvordan gør man så, når man som ny på lederkontoret på en ukendt afdeling skal have folk til at cykle mod vinden? Chefkonsulenten har gode erfaringer med metoder lånt fra aktionsforskningen:

"Hvis man kan slippe af sted med at få folk til at beskrive egen praksis, er man godt i gang."

Personalet har måske travlt, men ikke desto mindre er det interessant at få lov til at kigge på arbejdsgangene i hverdagen. Det gider de faktisk godt, hvis det foregår sammen med ledelsen – ikke bare for ledelsens skyld. Så får man som leder en hel masse data, som man kan sige noget om: Hvad er vigtigt at drøfte? Hvordan klarer vi de sene torsdagsvagter? Hvordan bliver vi fagligt klogere? Data gør, at det ikke bliver en diskussion af "den og den gør sådan", men om det man kan se, der rent faktisk sker. Sådan en fælles undersøgelse giver et godt afsæt for ny praksis, der så testes i den travle hverdag."

Et køligt kulturbegreb

Netop en sådan selvforskning har Benedikte Achen et helt aktuelt eksempel på, hvor hun samarbejder med en daginstitution.

"Arbejdspladsen kører et mikro-projekt, fordi ledelsen kan konstatere, at tingene bliver gjort mindre professionelt, end der faktisk er kapacitet til. Der er intet galt med hverken kompetencer eller personligheder i personalegruppen. Men der sker et ærgerligt tab af kompetencer, fordi den kulturelle praksis spænder ben.

Derfor har jeg givet dem et lillebitte program, hvor de observerer og beskriver deres egen praksis."

Og netop det med at tingsliggøre kulturen, altså frigøre den fra de personlige, emotionelle faktorer, er første kapitel i arbejdet med organisationskulturen, understreger Benedikte Achen:

"Jeg arbejder med et kulturbegreb, der ikke er varmt og værdiladet, men netop tilpas køligt: "Kultur er en praksis, der bygger på særlige måder at tolke og forstå ting på". Det er super-vigtigt at huske, når ledere arbejder med kultur. Det betyder nemlig, at man ikke behøver at have respekt for kulturen. Til gengæld skal man have respekt for de mennesker, der af forskellige grunde har udviklet netop den praksis. Den pågældende dag-institution havde været igennem en hård periode, og derfor havde medarbejderne udviklet en form for selvbeskyttelseskultur. At man reagerer på den måde, må ledelsen naturligvis respektere – men den uhensigtsmæssige praksis fortjener ikke ledelsens respekt. Den skal der ryddes op i – sammen med medarbejderne."

3 BEGREBER TIL GOD LEDELSE AF KULTURFORANDRINGER:

VENLIGHED

"Det har intet at gøre med sympati. Det er derimod en måde at forholde sig imødekommende, ansvarligt og engageret på. Venlighed betyder ikke, om jeg kan lide tingene eller ej, men det er en attitude, jeg kan have som leder."

VÆRDIGHED

"Handler om at behandle sine medarbejdere som professionelle: "Du er her, fordi vi anser dig som et ansvarligt, professionelt menneske." Det vil sige, man ser på rollen, ikke på personen. I mange omsorgsfag er det svært at skelne mellem de to, men det er vigtigt at sige: "Hvad er det for et mandat, du er ansat til at udfylde?"

MYNDIGHED

"Det skal være tydeligt, hvad lederen vil have og ikke vil have. Man skal påtage sig lederrollen med selvfølgelighed og insistere på de områder, man anser for at være vigtige. Og så skal man ikke slippe, før forandringen er sket." Skarpe definitioner af organisationskultur er der mange af.

Kilde: Benedikte Achen, chefkonsulent.

NY LEDER: SØRG FOR AT SPARRE MED DE ANDRE

AT FINDE SINE EGNE BEN I LEDERROLLEN OG DREJE ARBEJDSKULTUREN I EN MERE ANERKENDE RETNING ER TO TUNGE BOLDE AT JONGLERE SAMTIDIGT. MEN TÆT SAMARBEJDE MED ANDRE LEDERE HJÆLPER, SIGER TEAMLEDER METTE VILLADSEN



En god arbejdskultur er for mig en kultur, hvor der er tillid, samarbejde, teamånd, vidensdeling og arbejdsglæde,” siger Mette Villadsen.

Hun tog i december 2016 fat på sit første lederjob som stedfortrædende teamleder (STL) i hjemmeplejen i Næstved. Hun står derfor midt i processen med at implementere den organisationskultur, hun som leder tror på:

”Kulturen på den arbejdsplads, jeg kom ind på, havde været styret af opgavefokus. Det giver i min optik sjældent plads til kvalitetssikringen og den udvikling, som også bør være til stede,” fortæller hun.

Samarbejder om kultur

Samtidig skal arbejdet afstemmes med to andre ledere, der er kommet på holdet hen over sommeren:

”Lige nu arbejder vi tre nye ledere med at præge kulturen i den retning, vi ser som ideel. Vi har fælles fokus på en anerkendende tilgang til personalet og deres måde at løse opgaverne på. Vi mødes dagligt for at sikre, at vi går i samme retning og kommer med de samme udmeldinger. Plus at vi prøver at være nærværende fysisk og samtidig klæde vores medarbejdere på til at løse opgaver, de selv kan varetage. Det kan være svært, når man har været vant til en kultur med mere kontrol,” fortæller Mette Villadsen og nævner som et blandt flere tiltag en kommende fælles temadag for hele personalet:

”Dagen skal give medarbejderne tid og rum til at komme med deres input til, hvordan en fælles rute kunne se ud, og hvilken faglighed det så kalder på. Vi gør det for at vise, at vi i ledelsen støtter op om, at de er med i

beslutningerne og anerkender det, de fagligt kan bidrage med.”

Super med sparring

Den forholdsvis nyudnævnte teamleder er også opmærksom på, hvordan hun selv præger arbejdspladsens kultur. Og hvad hun i den forbindelse selv er mest tilpas med:

”Jeg udforsker stadig min ledelsesstil. Jeg tror, det er en kombination af, at jeg tilpasser stilen til kulturen og omvendt. Jeg får rigtig god sparring fra mine andre kollegaer, både i teamet og i det samlede lederteam i distriktet. Vi er et stort team på 11 teamledere, STL samt en distrikts- og vicedistriktschef. Det er som ny leder et vigtigt og godt team at være en del af, da vi er en blanding af både nye og gamle ledere,” siger Mette Villadsen.

3 TIPS TIL ANDRE NYSTARTEDE LEDERE:

1. Brug tid på at identificere, hvilken kultur der er i den personalegruppe, du skal lede.
2. Spar med dine kollegaer, hvis noget ikke lykkes eller er svært. Der er garanteret en anden, der har oplevet noget tilsvarende.
3. Lav nogle konkrete målsætninger, der kan måles på, så du kan vurdere, om du får opbygget en ny kultur. Det tager lang tid at arbejde med en kultur, og ofte misser man de små skridt, der lykkes løbende, fordi man er fokuseret på hovedmålet.

Kulturs- Organisations-

TALENTUDVIKLING KRÆVER MOTIVATION

AF MARIA BRINCK KROG, OVERSYGEPLJERSKE OG MHH

Om talent er genetisk, eller det bare er øvelse, der gør mester, er ifølge bogen ikke det, der betyder mest. Hvad der skal til for at motivere den enkelte til at yde en ekstra indsats, er det, der har størst betydning. En af pointerne i bogen er, at samfundet ikke har råd til, at talenter går tabt, og der er en opgave i at forhindre dette.

Bogen skifter mellem belysning af emnet talent og fortællinger fra elitesportsfolk. Det er en god veksling, og det er en god idé, at siderne har forskellige farver. Dog bliver der i kapitlerne henvist til fortællinger, som i nogle tilfælde først er beskrevet senere i bogen. Man kan med fordel læse fortællingerne først.

Trænere og ledere

Det fremgår af bogen, at talent kræver træning, og træning kræver motivation. For at kunne give den rette motivation til den enkelte person kræver det uddannelse af trænere (ledere), for at de er kompetente til at motivere udøverne. For udøverne findes der to væsensforskellige præsenteringsveje: spændingssøgende og spændingsreducerende. De to præsenteringsveje er, ud over at være beskrevet, illustreret godt i et flowdiagram.

Målstyret præsenteringskultur, som er dominerende mange steder, kan være med til at hindre personlig udvikling og igangsættelse af innovative tiltag.



Ved at analysere emnet ud fra de fire arketyper, som Helle H. Hein har skrevet om, bliver det mere klart, hvor stor betydning det har at få afklaring af, hvad motivation af den enkelte person betyder.

Pas på antagelser

Med den rette stimuli er det muligt at skabe gejst og motivation. Bogen giver mange gode eksempler på, hvordan det er muligt at fremme og hæmme motivationen hos den enkelte person. Det, der er med til at motivere den enkelte person, er, at man gerne vil gøre en forskel, men det er meget individuelt, hvad det betyder at gøre en forskel. Hvilke antagelser, en leder har om sine medarbejdere, kan blive til selvopfyldende profetier. Bogen lægger op til, at man skal passe på ikke at lede ud fra egen forforståelse og antagelser.

Selv om bogen tager udgangspunkt i eliteidrætsfolk, kan det sagtens bruges i ledelse af medarbejdere inden for sundhedssektoren. Som leder kan man også reflektere over, hvad der motiverer en til at være leder og blive bevidst om det i den daglige ledelse.

NÅR TALENT FORPLIGTER

Mads Davidsen og Helle Hedegaard Hein

Gyldendal Business 2017, 302 sider, pris: 350 kr.



BRUG DATA TIL BESLUTNINGER

Hvad kan være mere vigtigt for lederen end at vide, om de ting, han eller hun beslutter og igangsætter, skaber de effekter og resultater, som var intentionen? Om organisationen bevæger sig i den ønskede retning? Og om de beslutninger, der er blevet truffet, rent faktisk er gode?

"Vidensinformeret ledelse" er et bidrag ind i den offentlige sektors søgen efter, hvordan ledere bruger viden og data til at underbygge beslutninger, uden at det fører til overstyring og målmylder. Bogen argumenterer for, at lederen har et særligt ansvar for at lade sig informere af viden og giver samtidig grebene til at gøre det. At opbygge og tage vidensinformede beslutninger er lederens ansvar. I et citat fra bogen hedder det bl.a.:

"Lederen har en helt afgørende rolle i og ansvar for, at der er sammenhæng mellem vision, strategi, indsatser og effekter. At der er mening med de opstillede mål og den data, som skal informere om, hvorvidt de ønskede effekter er opnået. Det er ikke muligt for lederen at uddelegere at stille de rigtige og vigtige spørgsmål, fortolke viden og lave vurderinger. Netop det er lederens opgave. Det er derfor, at lederen har fået titlen "leder"."

VIDENSINFORMERET LEDELSE

Malene Skov Dinesen. Dansk Psykologisk Forlag, 2017.
200 sider, 279 kr.



FORSKNING, DER GAVNER PATIENTERNE

"Fra forskning til praksis" beskriver, hvordan sundhedsfaglig forskning kan omsættes til relevante initiativer i praksis – alt sammen til gavn for patienterne. Nyeste viden implementeres i praksis gennem klinisk lederskab, klinisk beslutningstagning og kliniske retningslinjer, som er vigtige fokuspunkter i en systematisk arbejdsgang for mange faggrupper i sundhedsvæsenet. Evidens er et uomgængeligt nøgleord, hvad end det handler om beslutninger eller handlinger af klinisk, administrativ og organisatorisk karakter. Bogen beskriver, hvilke evidensformer udvalgte forskningstyper kan bidrage med, og hvordan den videnskabelige litteratur kan opsummeres ved hjælp af systematiske reviews.

"Fra forskning til praksis" rummer mange praktiske eksempler, som relaterer sig til en bred vifte af faggrupper på sundhedsområdet. Det er en lærebog for studerende ved de sundhedsfaglige professionsbacheloruddannelser eller på efter- og videreuddannelsesforløb. Bogen er også relevant for klinikere, f. eks. læger, sygeplejersker samt social- og sundhedsassistenter.

FRA FORSKNING TIL PRAKSIS

Preben Ulrich Pedersen, Merete Bjerrum, Sasja Jul Håkonsen, Palle Larsen Munksgaards, 2017. 256 sider, 350 kr.

VIDSTE DU,

at du som medlem af DSR får 20 procent rabat

på møder på Vilvorde kursuscenter?

Det er jo "dit" hus og du er meget velkommen!



Danmarks første
svanemærkede
kursuscenter

VILVORDE



KURSUSCENTER



GRADERS LEDERERERFARING

Han har været over det hele. Fra region til kommune. Fra stor kommune til lille kommune. Og nu som noget helt andet: Leder i et almennyttigt boligselskab. **Richard Villadsen** har lært af de kulturforskelle, han har set på sine forskellige arbejdspladser

AF METTE EGELUND OLSEN, JOURNALIST
GRAFIK: COLOURBOX

"Jeg tror grunden til, at jeg blev ansat i det private i en anden branche, måske er mine kommunikative evner samt anerkendende tilgang, og så fordi at jeg i mine tidligere ansættelser som leder har været god til at skabe teams og give frihed," siger Richard Villadsen, der som 54-årig netop er sprunget fra alsidig og mangeårig karriere i sundhedsvæsenet til en stilling i det private.

At prøve lederkræfterne af i en række forskellige funktioner og arbejdspladser har altid drevet ham. Derfor var han heller ikke bange for at søge stillingen i boligselskabet:

"Jeg har erfaring fra mit job i en større kommune i forhold til ældreboliger og samarbejdet med private. Mit mantra har været at bygge bro, hvor jeg har formået at få grupper af ledere til at skifte fra at arbejde som gruppe til at arbejde som et team. Og det er vel også det, der forventes, at jeg skal her. Menneskene omkring mig har den byggetekniske erfaring. Jeg har ledererfaringen og en tilgang, der skal få dem til at arbejde som et team. Kontrol er ikke indgangen til at løfte medarbejderne, men det er derimod frihed under ansvar. Noget som passer rigtig godt til min stil. Det er modsat mine oplevelser fra mindre kommuner, hvor der ofte bliver brugt en del tid på kontrol," siger Richard Villadsen.

Leder først og fremmest

Han startede for år tilbage som færdiguddannet sygeplejerske på sy-

gehuset i Aalborg. Han blev først tillidsmand, siden souschef og så afdelingssygeplejerske i stråleterapien. Derefter fortsatte han som afdelingsleder i det palliative team sammen med en overlæge. For tre og et halvt år siden blev han områdeleder i Aalborg Kommune indenfor plejehjemmene og siden områdeleder i Jammerbugt Kommune i hjemmeplejen/sygeplejen. 14. august i år startede han så som driftschef i Lejerbo.

"Allerede da jeg fik mit første lederjob, lovede jeg mig selv, at jeg ville være rigtig god til ledelse. Hvis jeg satte ledelse i centrum, ville jeg kunne være leder alle steder. Derfor besluttede jeg hurtigt, at jeg ville prøve at være leder flere steder i løbet af de næste år. I det regionale, i kommunen og måske i det private," fortæller Richard Villadsen:

"Jeg har fået en god skoling i lederrollen gennem alle mine arbejdsår. I min elevtid som sygeplejerske, hvor vi lærte en del om kommunikation, herefter TR-vejen, hvor konflikthåndtering og mere kommunikation var på dagsordenen, og endelig da jeg tog mit Diplom i Ledelse fra UCN, blev kommunikationen yderligere kvalificeret især på det skriftlige niveau."

Offentlig kultur

Kulturforskelle har han observeret mange af over årene. Også inden for den offentlige sektor:

"Der er forskelle i hierarkiet i det kommunale og det regionale, har jeg erfaret. I regionen er det læger,

djøfere og sygeplejersker, der er ledere. I kommunen – indenfor det sundhedsfaglige område – er det sygeplejersker og djøfere. Det politiske pres er størst i det kommunale, hvor der er hurtigere, omskiftelige agendaer. Måske er det fordi, borgerne er tættere på kommunalpolitikkerne. I det kommunale skal du være hurtigere til at lynnavigere, hvor det er nemmere at planlægge mere langsigtet i det regionale," siger Richard Villadsen.

Nyt perspektiv

I sit nye job bruger han klart sin erfaring som både sygeplejerske og leder. Og samtidig også den erfaring han har fået ved at have været i både en lille og en stor kommune, regionen og nu det private.

"Som sygeplejerske lærer du at kommunikere og bygge bro. Og det er noget, der kan bruges mellem alle mennesker i alle slags brancher. Offentligt eller privat. Jeg har lært – ved mine skift mellem en stor og en lille kommune, regionen og det private – at skifte perspektiv. Du ser noget andet, hver gang du hopper til en ny kultur. Og det tror jeg er vigtigt," siger Richard Villadsen.

"Allerede da jeg fik mit første lederjob, lovede jeg mig selv, at jeg ville være rigtig god til ledelse. Hvis jeg satte ledelse i centrum, ville jeg kunne være leder alle steder."

10 ÅR

LEDERFORENINGEN I DSR

Den 18. september 2017 var det 10 år siden, at Lederforeningen i DSR blev grundlagt ved en stiftende generalforsamling. Igennem Dansk Sygeplejeråds historie havde der været gjort flere mislykkede forsøg på at få samlet lederne i en forening. Forud for grundlæggelsen var der blevet holdt møder og talt med mange mennesker i og uden for Dansk Sygeplejeråd.

Endelig i **marts 2007** vedtog DSR's kongres, at **Lederforeningen i DSR skulle etableres**.

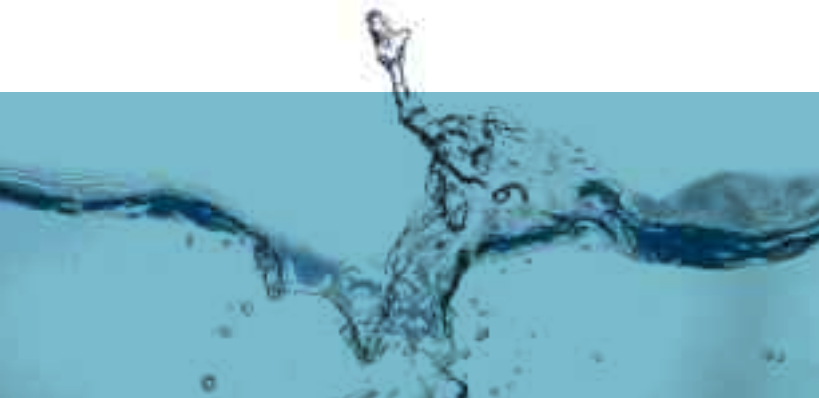
I mange år havde et kritisk flertal af kongresmedlemmer blokeret for, at lederne skulle have deres egen stemme. Men med udsigten til at de ledende sygeplejersker måske ville forlade moderorganisationen, svandt modstanden, og vejen var banet for Lederforeningen.

Et 10-års jubilæum er en god anledning til at kigge tilbage på, hvad der er sket.

Disse sider er en forsmag på det online jubilæumsmagasin, der kommer i forbindelse med Lederdag og generalforsamling 2017 i oktober.

Magasinet kommer til at ligge på: www.dsr.dk/lederforeningen/10aar.





Ønskebrønden

Lederforeningen opstod netop, som der var optræk til konflikt ved overenskomstforhandlingerne i 2008.

Dansk Sygeplejeråd holdt konfliktmøder med menige sygeplejersker rundt i landet, og Lederforeningen holdt tilsvarende konfliktmøder for ledende sygeplejersker i hver kreds.

Her benyttede man anledningen til at få de ledende sygeplejersker til at skrive ned, **hvad de ville bruge Lederforeningen til.**

Der kom 1.200 spørgeark i den såkaldte ønskebrønd, og konklusionen var meget klar: Lederne ønskede, at **Lederforeningen skulle tage sig af løn, løn, løn**, etablere netværk og holde fokus på ledelse og faglig ledelse. Så det gav sig selv, hvad den første bestyrelse skulle starte med at bygge foreningen op omkring.

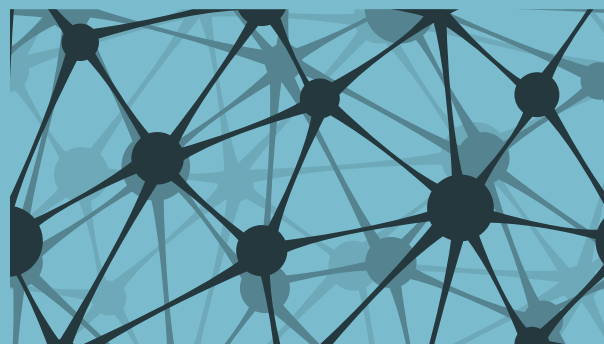
Det første e-mailnetværk

Da Lederforeningen startede, var der ikke mange ledende sygeplejersker, der havde registreret deres e-mailadresse i DSR's medlemssystem.

Men netværk var vigtigt for at organisere sig og for diskussionen af ledernes vilkår.

Formanden sendte derfor et brev med posten til samtlige medlemmer med opfordring til at tilmelde sig et e-mailnetværk. Det var der 800, der gjorde, og kontaktnettet var skabt.

Netværket kom rigtigt til sin ret under strejken i april-juni 2008.



Fik **forhandlingsret** trods stor modstand

Til den **første generalforsamling**, hvor Lederforeningen blev stiftet, mødte 107 ledende sygeplejersker op. Som noget af det første skulle foreningens vedtægter skrives. Der var et udtalt ønske fra deltagerne, at lederne skulle have mulighed for at forhandle deres egen løn. Men vedtægterne skulle godkendes i DSR's hovedbestyrelse. Og den havde betinget sig, at Lederforeningen aldrig fik forhandlingsret.

Så sådan gik det. Lederforeningen blev stiftet og kastede sig over mange vigtige emner for lederne. **Men ønsket om at forhandle løn var ikke dødt.** Efter mange møder, tovtrækkerier og forklaringer besluttede Dansk Sygeplejeråds Hovedbestyrelse at overdrage forhandlings- og aftaleretten på den decentrale løn til Lederforeningen i 2011. Det er nok den mest skelsættende begivenhed i Lederforeningens historie hidtil.

Personalemæssigt betød det, at otte konsulenter skulle flytte fra DSR's kredse til Lederforeningen. Men vigtigst var det, at **ledelseskonsulenterne og al deres viden om ledende sygeplejerskers løn og vilkår blev samlet et sted.**

Dermed kunne de sammenligne tal og i fællesskab være opmærksomme på tendenser på tværs af landet, til stor gavn i mødet med arbejdsgiver. Konsulenterne kunne nu opbygge et stærkere samarbejde og vide lige så meget som arbejdsgiver om, hvad der rørte sig på landsplan. Med ledelseskonsulenterne samlet opstod også muligheden for en **hotline til betjening af medlemmer** alle hverdage, og alle medlemmer fik direkte adgang til en konsulent fra eget område.



En anderledes *tilgang* til *fagforening*

I ledernes ønske om at få en egen forening lå, at man gerne ville gøre mange ting anderledes, end man plejede i Dansk Sygeplejeråd. **Derfor var der en idé om, at man skulle kommunikere og involvere sig på nye måder.** Det kom f.eks. til udtryk ved den første ordinære generalforsamling i 2008.

"Vi slog det kæmpestort op og havde tv-transmission," fortæller Irene Hesselberg. "Det kostede kassen dengang." Det viste sig, at der var et utroligt lavt seertal på transmissionen.

Formandens forældre og et bestyrelsesmedlem, der ikke kunne være til stede, var nogle af de få seere. **Det var ingen succes og blev ikke gentaget.**

"Det var faktisk dybt respektfuldt tænkt i forhold til, at vi vidste, at ledere har travlt," forklarer Irene Hesselberg. Tanken var, at lederne kunne slippe for at rejse og bruge en hel dag på generalforsamlingen. De ville kunne deltage hjemmefra, bruge to timer og få fuld indflydelse.

"Vi syntes faktisk, vi var fremme i skoene og ret seje. Måske var vi for langt fremme for tidligt," smiler Irene Hesselberg. Lederforeningen har siden prøvet andre digitale metoder, så flere ville kunne følge med. Men den ideelle løsning er ikke fundet endnu.



En anderledes *tilgang* til *løn*

Ønsket om at få forhandlingsretten udsprang af et ønske om at **gå anderledes til værks i lønforhandlinger.** Udviklingen af nye måder at tænke løn på gik i gang kort tid efter grundlæggelsen.

I arbejdet med at bryde den traditionelle måde at diskutere løn på opstod der i 2009 fire arketyper, som blev tegnet af Wulffmorgenthaler. **De fire arketyper Bertha Brok, Helga Kald, Ivan Glat og Olivia Thit provokerede nogen** og fik andre til at trække på smilebåndet. Det videre arbejde førte til redskabet lederlønsmodellen.



ILL. MORGENTHALER



Lederlønsmodellen opstår

Med lederlønsmodellen var der åbnet op for at diskutere ledelsesopgaven, kompleksitet, kvalifikationer og resultatløn, når en leders løn skulle fastsættes. Nu var lønnen ikke blot et standardtal.

I 2011 slagtede Lederforeningen en hellig ko i fagbevægelsen. Man gik over til at understøtte individuelle lønforhandlinger. Traditionelt forhandler fagforeninger

kollektivt. Mange medlemmer skulle lige vænne sig til selv at sidde til bords ved forhandlingerne, men resultatet gav flere fordele. Dels blev den **lokale løn løftet for mange ledere**, dels gav det interesse blandt arbejdsgiverne for de ledende sygeplejersker. Arbejdsgivere vil også gerne diskutere opgave, kompleksitet, kvalifikationer og resultater, viste det sig.

En bombe i julekalenderen



Nogen bør forkæle lederne, var et af Lederforeningens mantraer tilbage i 2009. Midt under udviklingen af nye lønmodeller kom julen. Hvad var mere nærliggende end at lave en julekalender med de fire arketyper på, tænkte man i Lederforeningen. Derfor fik hvert medlem tilsendt et eksemplar af en julekalender med Bertha Brok, Ivan Glat, Olivia og Helga Kald. Bag de enkelte låger var små budskaber, der var tænkt som inspiration til lederne. Bag en låge kunne der f.eks. stå: **Skænk to kopper kaffe, sæt dig med din chef og fortæl om dine resultater fra det forgangne år.** "Hvis nu alle 4.397 ledende sygeplejersker gjorde det den 6. december. Det ville blive bemærket. Vi behøvede ikke presseomtaler og alt muligt. Det ville gå som en steppebrand gennem hele sundhedsvæsenet. Og tro mig, de ville også høre om det inde i KL og Danske

Regioner," fortæller Irene Hesselberg. Men det var ikke alle, der følte sig forkælet med den kalender. Rigtigt mange skrev, at de var glade for kalenderen og bifaldt det humoristiske indslag. Men andre blev ganske rasende. Kalenderen var nedladende og satte ledende sygeplejerskers position i sundhedsvæsenet over styr, rasede nogle bl.a. i læserbreve i Sygeplejersken.

Julekalenderen var en bombe ind i et område, hvor humor aldrig før havde haft en plads. Julekalenderen blev et symbol på Lederforeningens opgør med de fastlåste adfærdsmønstre.

"Jeg tror, hvis vi gjorde det i dag, ville folk være glade, og tænkningen om at rejse en bevægelse er jo sidenhen blevet en succes bl.a. med Change Day," siger Irene Hesselberg.

Leder-TR skyld i *forhandlings*sammenbrud



Idéen med at have en talsperson til at **tale ledernes sag over for arbejdsgiver** blev også født helt fra starten.

Det var ikke helt nemt at gå i gang med. For mange var fænomenet leder-TR en selvmodsigelse i sig selv. En leder og en TR sad på hver side af bordet, tænkte mange. Men andre kunne godt se **vigtigheden af at formulere ledernes synspunkter** over for arbejdsgiver, og de første leder-TR kom med og blev koblet sammen i netværk.

I 2013 kom **beskyttelsen af leder-TR med i overenskomstforhandlingerne**, hvilket førte til forhandlingssammenbrud. De forhandlende parter måtte gå hver til sit og diskutere. Indtil den dato havde hverken fagbevægelsen eller arbejdsgiverne nogensinde troet, at der skulle komme leder-TR med beskyttelse i ansættelsen. Hvordan det mod alle odds lykkedes at opnå beskyttelsen og Dansk Sygeplejeråds anerkendelse, kan du læse i jubilæumsmagasinet til oktober.



Din historie

Er du medlem af Lederforeningen, er du en del af historien. **Hvert enkelt medlems lederhistorie er en del af vores samlede historie.** Lederforeningen er typisk med ved goddag og farvel til en arbejdsplads, ved lønforhandlinger undervejs eller ved uvejsomt terræn på ruten.

Mange husker, hvordan Lederforeningen sikrede en større månedsløn til ansættelsen, en vigtig støtte ved en svær samtale eller en god oplevelse ved et fagligt arrangement. Eller måske husker du din egen reaktion på den berygtede julekalender. Vær med til at fortælle Lederforeningens historie, når 10-års jubilæumsskriftet udkommer til oktober.

Hvordan har Lederforeningen gjort en forskel for dig? Send din historie til kfe@dsr.dk senest søndag den 8. oktober. Du kan også skrive, hvis du gerne vil ringes op. Lederforeningen kan ikke love at bringe alle historier.

Formanden om Lederforeningens fremtid

De første 10 år af Lederforeningens liv er en spændende historie om, hvordan en organisation bliver til og vokser, fordi den er **efterspurgt af dem, den er til for**: ledende sygeplejersker.

Vi var aldrig nået til de resultater, som vi kan fremvise i dag, hvis det ikke havde været for et **tæt samspil mellem medlemmer og organisation.**

I jubilæumsmagasinet skriver vi om perspektiver for nye mål de næste 10 år.

Dine kommentarer er meget velkomne.



”I det private
er vores ry helt
afgørende”



Gildhøj Privathospital har så fladt et hierarki, at sygepleje- og kvalitetschef Marianne Lauritzen både arbejder ved skrive- og operationsbord. Det giver hende tæt føling med den patienttilfredshed, der er hospitalets eksistensgrundlag

M

ens Marianne Lauritzen arbejdede som pædagogmedhjælper i begyndelsen af 90'erne, indsnævrede hun sine planer om, hvad hun skulle være. I hvert fald noget med mennesker. Tilbage stod valget mellem pædagog og sygeplejerske.

Det blev børnehavens leder, der afgjorde sagen.

"Du skulle tage at blive sygeplejerske, der er mange flere muligheder," lød det råd, som Marianne Lauritzen fulgte.

Nogle år senere udpegede oversygeplejersken på Ortopædkirurgisk afdeling på Glostrup Hospital en af mulighederne. Hun havde spottet Marianne Lauritzens evner til at organisere og opfordre hende til at gå ledervejen. Det blev til seks år som afdelingsleder på ortopædkirurgisk sengeafsnit. År, hvor hun ud over de ledelsesmæssige opgaver måtte gå med i plejen, når patienter med brækkede lemmer strømmede ind i et antal, der ikke matchede bemandingen. ►

AF DORTHE LUNDH, JOURNALIST
FOTO: CLAUD BECH

- De dage, hvor Marianne Lauritzen slæbte plastikposer med vagtplaner, referater fra møder og MUS-samtaler, opgaver, som hun ikke havde nået i løbet af dagen, med hjem, blev flere og flere. Til sidst kunne Marianne Lauritzen ikke længere forsvare det overfor familien. Et par læger på afdelingen rejste i de år til den private sektor. Derfor var det naturligt for afdelingssygeplejersken at kigge samme vej.

Det blev en ansættelseskontrakt på Gildhøj Privathospital med speciale i ryg- og ortopædkirurgi, hun skrev under på i 2008. En kontrakt, der hverken indeholdt ordet leder eller chef. I stedet stod der sygeplejerske.

"Jeg ønskede at fordybe mig i patientpleje, og desuden ville jeg gerne være gravid igen. Jeg havde ikke noget problem med at droppe ledertitlen for en stund. I mit stille sind satsede jeg dog på at blive tilbudt en lederstilling på hospitalet på et senere tidspunkt," fortæller Marianne Lauritzen, der med jobskiftet samtidig lagde weekendarbejde bag sig.

Det lykkedes at blive gravid med barn nummer tre, og mens Marianne var på barsel, blev hun ringet op af sin chef og spurgt, om hun ville være kvalitetskoordinator og dermed sørge for, at hospitalet fik beskrevet værdigrundlag, vision og mission plus en lang række andre forhold, så Gildhøj kunne blive akkrediteret efter Den Danske Kvalitetsmodel.

"Jeg tror, at ledelsen havde luret, at jeg havde flere ressourcer, end jeg brugte i plejen til daglig, så på den måde kom jeg ret hurtigt i gang med noget ledelsesrelateret igen," husker Marianne Lauritzen.

Flad struktur giver føling

I dag er hendes titel på femte år sygepleje- og kvalitetschef på Gildhøj

Privathospital. Hun er ansvarlig for, at hospitalet har nedfældede procedurer for stort set alt. For behandling af hjertestop, ernæringsscreening, håndhygiejne, ansættelse af nye medarbejdere og 100 andre forhold. Hun kan godt lide at lægge linjer, beskrive og justere procedurer. Stå for operationsplanlægningen og vagtplanen. Sætte flueben. Men samtidig glæder Marianne Lauritzen sig over, at cheftitlen langt fra er en rendyrket skrive- og mødebordsstilling, for hun er kommet til en erkendelse:

"Jeg trives ikke bag mit skrivebord ret mange timer ad gangen. Desuden er jeg ikke i tvivl om, at jeg bliver en bedre leder af at stå med nogle af de fagfaglige opgaver. Bl.a. ved jeg præcis, hvad medarbejderne taler om, når de siger, at de har travlt. Det giver mig en bedre forudsætning for at sætte de rette rammer. Arbejdet i plejen giver mig også input til forbedringer i kvalitetsarbejdet," er Marianne Lauritzens erfaring.

Hun føler sig på mange måder som en del af medarbejderteamet, uden at det karambolerer med hendes autoritet og ansvar for at skære igennem i en diskussion eller holde uddannelsesbudgettet.

Den flade struktur er en af de ting, Marianne Lauritzen oplever som en af de største forskelle mellem at være leder i det offentlige og det private sundhedsvæsen. Det er ikke usædvanligt at se en læge skubbe rundt på en seng på Gildhøj. De magtkampe mellem faggrupper, som sygepleje- og kvalitetschefen husker fra sin tidligere, offentlige arbejdsplads, findes ikke på hendes nuværende, fortæller hun.

Indimellem hører Marianne Lauritzen da også bemærkninger om, at det må være nemt at arbejde på et privathospital. Hun medgiver, at

sammenlignet med vilkårene i det offentlige er patientforløbene ofte mere ukomplicerede på et så specialiseret hospital som Gildhøj, men understreger samtidig, at hun er med til at drive hospital på et helt andet grundlag end i den offentlige sektor:

"Stort set alle, der kommer hos os, er forsikringspatienter. Hvis ikke vi har en meget høj patienttilfredshed, mister vi kontrakterne med forsikringsselskaberne. Så vores gode ry er helt afgørende for, at vi kan eksistere."

Rent ledelsesmæssigt medfører det bl.a., at operationsbookingen, som Marianne Lauritzen har ansvar for, skal strækkes og bøjes nogle ekstra gange.

"Med til billedet hører, at vi har mange patienter, der forventer, at vi kan planlægge deres operation, så det passer ind i deres øvrige planer. Det kan vi selvfølgelig ikke, men vi bliver nødt til at forsøge, og vi aflyser meget nødt, for det slider for meget på vores ry," forklarer hun.

Kig på brystlommen

Ifølge Marianne Lauritzen kræver det et topmotiveret personale at kunne leve op til patienternes høje forventninger til Gildhøj Privathospital. Det ansvar hviler på hende, men personaleledelse er ikke noget, der fylder i hendes hverdag. Medarbejderne er langt hen ad vejen selvkørende og har stor indflydelse på vagtplanen. Derimod kan de have brug for deres leder på den faglige front, forklarer sygepleje- og kvalitetschefen med et eksempel:

"Det er nyt for os at have vores egne fysioterapeuter. De er gode til at mobilisere patienterne kort tid efter operationen, men sygeplejerskerne har konstateret, at træningen får patienternes sår til at bløde igennem. Det kræver jo ekstra ressourcer at skulle

"Nu har du sat dig i et brændpunkt, hvor du kommer til at møde modstand. Så skal du kigge ned på din brystlomme for at minde dig selv om, at modstanden hænger sammen med, at der står på lommen, at du er leder. Det har ikke noget med Marianne at gøre."

PORTRÆT

Marianne Lauritzen, 43 år

Sygepleje- og kvalitetschef på Gildhøj Privathospital siden 2013. Leder for 27 medarbejdere, primært sygeplejersker, men også køkkenpersonale og rengøring.

Har fra 2015 og frem til i år sideløbende været ekstern surveyer for Institut for Kvalitet og Akkreditering i Sundhedsvæsenet.

Blev ansat på Gildhøj som sygeplejerske i 2008, hvor hun kom fra en stilling som afdelingssygeplejerske på ortopædkirurgisk afdeling på Glostrup Hospital.

Uddannet fra Herlev Sygeplejeskole i 1998. Diplom i ledelse fra UCC i 2013. Tager i dette semester et diplommodul i projektledelse på UCC.

Bor i Albertslund. Er på hjemmefronten fungerende logistikchef for mand og tre børn på 8, 11 og 15 år, der alle er engageret i alverdens sportsaktiviteter.



- › skifte forbindelse, og rent hygiejnemæssigt er det heller ikke optimalt, så nu er vi ved at justere fysioterapeuternes indsats.”

Selv om at Marianne Lauritzen snart har arbejdet på Gildhøj Privathospital i 10 år, vender hun i tankerne ofte tilbage til Glostrup Hospital og den oversygeplejerske, der prikkede til hendes lederpotentiale.

”Min oversygeplejerske var virkelig en rollemodel og en menneskeken-der. En af de kloge ting, hun sagde, da jeg blev leder var: ”Nu har du sat dig i et brændpunkt, hvor du kommer til

at møde modstand. Så skal du kigge ned på din brystlomme for at minde dig selv om, at modstanden hænger sammen med, at der står på lommen, at du er leder. Det har ikke noget med Marianne at gøre.” Det er godt at huske på,” siger Marianne Lauritzen.

Det er nu sjældent, at hun har brug for at skele til brystlommen. I stedet har hun i øjeblikket kig på et diplommodul i projektledelse på UCC.

”Jeg har lyst til at læse igen, at være i et fagligt rum, hvor jeg kun er ”på” i forhold til mig selv. I kvalitetsarbejde skal man ofte etablere og drive

projekter på tværs af organisationen. Selv om jeg efterhånden har en del års praktisk erfaring med det, har jeg gjort det ud fra min egen systematik, så jeg glæder mig til at fordybe mig i metoder og værktøjer,” siger hun.

Om Marianne Lauritzen har tænkt sig at blive i den private sektor resten af sit arbejdsliv, står ikke skrevet nogen steder.

”Det ved jeg da ikke. Men jeg ved, at jeg har så meget leder i mig, at jeg bliver på den vej.

Der er stadig mange muligheder.”



”Jeg er ikke i tvivl om,
at jeg bliver en bedre
leder af at stå med
nogle af de
fagfaglige opgaver.”

PORTRÆT

SANSE STIMULERING

**Tilmeld
dig vores gratis
temadag**

"Sanseforstyrrelser og mulig-
heder i hverdagen"

Tirsdag d. 26. september

Odense Congress
Center

Protac Kugledynen™



Protac SensCircle®

Protac SenSit®



Sansestimulering kan forebyg-
ge og afhjælpe uro, angst og
utryghed hos patienter og bor-
gere.

Det giver ro, velvære og tryg-
hed at mærke kroppen gennem
dybe tryk og afgrænsning fra
sansestimulerende hjælpemid-
ler. Det kan medvirke til at pleje-
og behandlingssituationer, lej-
ringer og forflytninger bliver
mere behagelige for borgeren
og nemmere for fagpersonalet
at håndtere.

For vejledning, afprøvning og
konsulentbesøg kontakt os på
protac@protac.dk eller telefon
8619 4103.

PROTAC®
INTEGRATING SENSES



**ANSØGNINGSFRIST
1. NOVEMBER 2017**

Læs mere på:
www.mpg.aau.dk

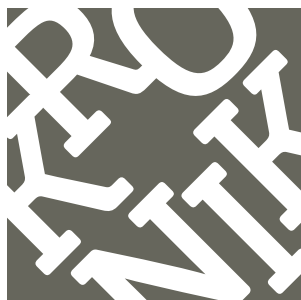
STYRK DIT LEDERSKAB MASTER OF PUBLIC GOVERNANCE

Kombinerer generelle kompetencer og teori inden for styring og ledelse med
din personlige lederudvikling. Er fleksibelt opbygget og kan sammensættes,
så den passer til din profil og dine behov.
Uddannelsen er målrettet den erfarne leder.

www.mpg.aau.dk.

Udbydes i samarbejde med Københavns Universitet og Copenhagen Business School.





VEJEN TIL EN SUCCESFULD KULTURFORANDRINGSPROCES

En ting er at læse om, hvad kultur i organisationer er, en anden ting er den praktiske del af en kulturforandring.

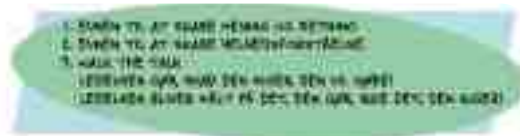
Så hvad gør man rent faktisk i en kulturforandringsproces?

AF IVER GAARSTED, INGENIØR, DIREKTØR OG FORFATTER

Kulturforandringer er en kompleks udviklingsproces, som ofte kræver mange ressourcer. Det er en proces, der kræver handling, konsekvens, vedholdenhed og i særdeleshed en god evne til at håndtere forskellighederne i organisationen.

Ledelsen som kulturbærer

For at få succes med implementeringen af organisationens nye strategier er der tre meget vigtige egenskaber, ledelsen skal besidde:



Lykkes det ikke for ledelsen at skabe mening, retning og helhedsforståelse i or-

ganisationen, er det oftest fordi, ledelsen rent faktisk via eksempler og handlinger ikke følger den nye strategi. Ledelsen gør ikke dét, den siger, den vil gøre, og handler kun ud fra, hvad der er betinget for ledelsen. Hvis ledelsen tror, den kan gøre, som den plejer, i den naive tro at medarbejderne ikke kan se det, bliver det svært for ledelsen at få hele organisationen med på idéen - og resultatet bliver, at den gamle kultur fortsætter med at leve i bedste velgående. Medarbejderne gør, som de plejer, fordi ledelsen ikke går foran som kulturbærer og agerer det gode eksempel.

De syv step i en succesfuld værdi- og kulturforandringsproces

Inden hele værdi- og kulturforandringsprocessen begynder, skal ledelsen overveje, hvad formålet er. Oftest er det

at få tilfredse medarbejdere, der tager ansvar, fokuserer på løbende forbedringer, yder mere og laver færre fejl - og det hele skal resultere i en bedre bundlinje for organisationen.

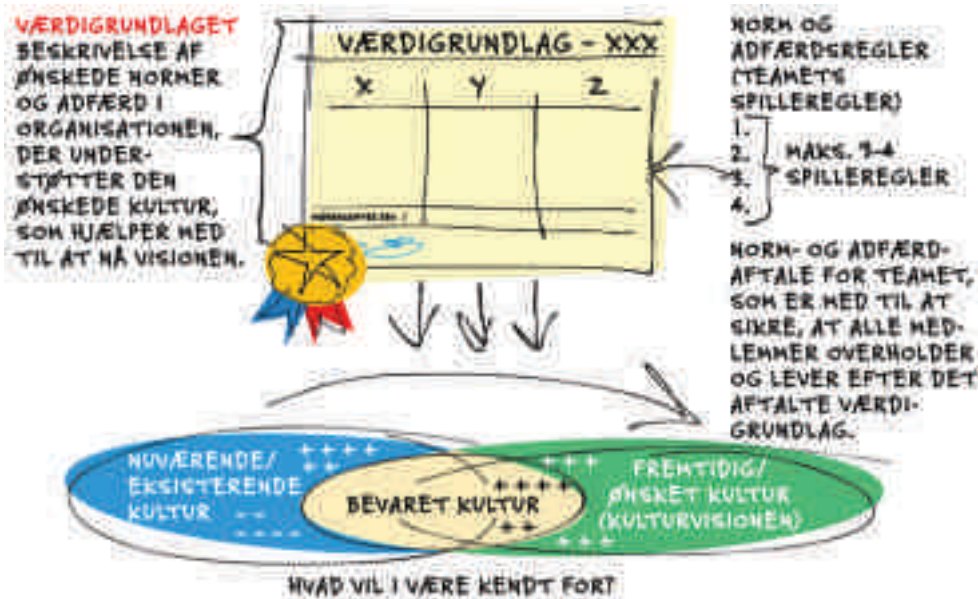
Først herefter kan processen begynde. "Strategifasemodellen" har syv step:

Step 1:

Det overordnede strategigrundlag

Første step er det overordnede strategigrundlag, hvor mission, vision, mål og strategi for hele organisationen klarlægges. Med andre ord skal ledelsen sikre klare rammer og retning for hele processen, som kommunikerer ud til alle.

Ovenstående kulturforandringsmodel viser de elementer, der indgår i en kulturproces, som er beskrevet i de følgende step 2 til 5.



Step 2: Kulturvisionen

Når den overordnede strategi er lagt, skal ledelsen beskrive en kulturvision, som er en beskrivelse af den fremtidige kultur, man ønsker at have i organisationen. Kulturen, man får skabt sammen, skal til enhver tid understøtte organisationens mission, visioner, mål og strategier og altid med kunden/borgeren i centrum.

Step 3: Værdisættet

Tredje step indebærer en klar beskrivelse af, hvilke overordnede værdier man ønsker at efterleve i organisationen. De valgte værdier udgør tilsammen et værdisæt og er gældende for alle i organisationen. Det er vigtigt, at ledelsen udformer et værdisæt så bredt, at alle medarbejdere har mulighed for at identificere sig med det og samtidig senere i processen kan skabe deres egne fortolkninger af det.

Step 4: Værdigrundlaget

Efter værdisættet er opstillet, skal ledelsen yderligere udarbejde en beskrivelse af de enkelte værdier. Beskrivelsen tager afsæt i den overordnede kulturvision, og værdierne skal beskrives som noget, man allerede gør i organisationen. Et eksempel kunne være "Vi taler TIL hinanden og ikke OM hinanden", som en beskrivelse til værdien "Tillid".

Step 5: Spilleregler

På baggrund af kulturvisionen og værdigrundlaget udarbejdes en dynamisk udviklingsplan: Hvad skal vi så gøre for at efterleve kulturvisionen og værdigrundlaget, og hvilken adfærd skal vi evt. ændre på? Den dynamiske udviklingsplan udgør altså de spilleregler, som sikrer, at organisationen stræber imod at efterleve værdigrundlaget og kulturvisionen. Når udviklingsplanen beskrives som dynamisk, menes der, at den løbende kan ændres, efterhånden som man opnår den ønskede adfærd i organisationen - vi arbejder os hen imod vores kulturvision.

Step 6: Flytning af strategien

Dette step er måske det mest komplekse. Her flyttes strategien ned i organisa-

tionen til medarbejderne og gentager alle ovenstående step for hver afdeling eller team. De enkelte afdelinger skal altså selv udarbejde og klarlægge en delmission, delvision, delmål og en delkulturvision for afdelingen. Det vigtige her er at være opmærksom på, at man i en organisation kan have forskellige kulturer, alt efter hvilken afdeling man anskuer.

Produktionsafdelingen har måske en "Kvalitetskultur" og salgsafdelingen en "Mulighedskultur". Hvis en afdeling har en kulturvision, som de ikke kan identificere sig med, kan de heller ikke efterleve den.

Derefter skal de enkelte afdelinger udarbejde et delværdigrundlag, som er afdelingens egen beskrivelse og forståelse af delkulturvisionen, men hvor de overordnede værdier (værdisættet for hele organisationen) fra ledelsen stadig er gennemgående. Ved at inddrage medarbejderne skabes der større ejerskab - og det kan give mere engagerede og ansvarlige medarbejdere og derved bedre muligheder for sammen at få skabt et bedre resultat for hele organisationen.

Step 7: Konsekvens og handling

Syvende og sidste step i processen er konsekvens og handling. Man er som organisation nødt til at opstille nogle konsekvenser eller såkaldte sanktioner, hvis medarbejderne ikke overholder de spilleregler, de fælles har skabt. Umiddelbart kan det virke meget bureaukratisk, men man er nødt til som organisation at handle på overskridelse af spillereglerne, da de ellers ingen nytte har, og så ender vi igen med den dårlige nyhed - en mislykket kulturforandringsproces.



IVER GAARSTED

er ingeniør (B.Sc.E.E.), HD-O, og har mere end 28 års praktisk ledelses erfaring fra såvel private som offentlige virksomheder, de seneste 12 år er som ejer, direktør og selvstændig konsulent i GAARSTED træning & udvikling ApS, der har implementeret en række strategi- og kulturforandringsprojekter igennem årene, på alle organisatoriske niveauer. Iver Gaarsted har desuden undervist ved Aarhus School of Business og har skrevet to bøger: Kulturforandring i organisationer - Værdibaseret ledelse 3.0 (2013) samt Værdibaseret ledelse med succes - Få værdierne til at leve og virke i praksis (2010)

Forskning kan give ledende sygeplejersker ny slagkraft

AF TROELS KØLLN, JOURNALIST
FOTO: COLOURBOX

Det er farligt at skære i antallet af sygeplejersker på hospitalerne. For ikke bare fører det til flere dødsfald, behandlingen bliver også dårligere og patienterne mere utilfredse. Derfor har samfundet en klar interesse i at fastholde en høj andel af sygeplejersker i sundhedsvæsenet.

Sådan lyder konklusionen i et nyt videnskabeligt studie, der samler data fra over 13.000 sygeplejersker og 18.000 patienter på i alt 243 europæiske hospitaler. Og særligt de ledende

sygeplejersker spiller en afgørende rolle for kvaliteten af sygeplejen, siger forskeren bag undersøgelsen, professor Linda Aiken.

"De hospitaler, hvor sygeplejerskerne vurderer deres ledere højt, har bedre resultater. Det gælder både for dødeligheden, antallet af genindlæggelser og infektioner såvel som jobtilfredshed og udbrændthed," siger hun til Forkant.

Ledende sygeplejersker har desuden et særligt ansvar, mener Linda Aiken. De bør bruge forskningen til

BRUG FORSKNINGEN I HVERDAGEN

Andelen af sygeplejersker hænger direkte sammen med antallet af dødsfald hos patienterne.

Når andelen af sygeplejersker stiger med 10 procentpoint (i forhold til andet personale, der udfører patientnær sygepleje), så falder dødeligheden med 11 pct. Desuden vil andelen af utilfredse

patienter falde med 10 pct.

Omvendt vil 10 procentpoint færre sygeplejersker medføre, at 12 pct. flere patienter dør.

Det budskab har ledende sygeplejersker et ansvar for at formidle i sin ledelsesgruppe, mener formand for Lederforeningen, Irene Hesselberg:

"Det er faktisk en fordel, at der er nok sygeplejersker, og det er ikke bare noget, vi synes, fordi vi selv er sygeplejersker. Vi kan lægge tal på bordet. Der er evidens. Det er dokumenteret."

Budskabet kan formidles helt enkelt, siger hun:

"Man kan tage tallene og omsætte til ens egen institution. Det er et simpelt regnestykke. Hvis vi i vores kommune har 30.000 borgere og kun 27 sygeplejersker, er det så en tilstrækkelig indsats? Hvor mange færre dødsfald får vi, hvis vi ansætter fem sygeplejersker ekstra?"

Flere sygeplejersker til det patientnære arbejde giver bedre behandling, færre dødsfald og sparer hospitalerne for penge, viser ny forskning.

Det er stærk evidens, som ledende sygeplejersker bør udnytte til fordel for både patienter og ansatte, siger forsker

6 TING DER SKER, NÅR DER KOMMER FÆRRE SYGEPLEJERSKER PÅ AFDELINGEN

Hvis andelen af sygeplejersker i forhold til andet plejepersonale falder, har det en række konsekvenser for kvaliteten af sygeplejen, viser Linda Aikens forskning:

- Flere patienter dør
- Flere patienter oplever komplikationer (f.eks. fald, urinvejsinfektioner og tryksår)
- Kvaliteten af sygeplejen falder generelt (ifølge både patienter og sygeplejersker)
- Flere sygeplejersker oplever udbrændthed i jobbet
- Flere sygeplejersker bliver utilfredse med deres job
- Færre patienter vil anbefale hospitalet til venner og familie

Kilde: Linda Aiken m.fl., 2016.



- › at lægge pres på den øvre ledelse, så sygeplejersker ikke bliver erstattet af f.eks. social- og sundhedsassistenter.

"Ledende sygeplejersker kan ofte påvirke beslutninger om, hvordan det faglige miks skal være på arbejdspladsen. Derfor kan de formidle forskningen videre til beslutningstagerne på de enkelte hospitaler, sådan at der kan blive ansat flere sygeplejersker. En højere andel af social- og sundhedsassistenter er nemlig forbundet med dårligere behandling af patienterne, lavere jobtilfredshed og flere omkostninger, fordi de dårlige resultater, som det medfører, fylder langt mere end de besparelser, man forventer," siger Linda Aiken.

Mere aktuelt end nogensinde

Undersøgelsen konkluderer også, at sygeplejersker er vigtigere end nogensinde. Med medicinske fremskridt, ny teknologi og mere intense patientforløb kommer de tunge patienter til at fylde mere og mere i sundhedsvæsenet – og det kræver højt kvalificeret sygepleje, pointerer forskerne.

Det billede genkender Irene Charlotte Hesselberg, formand for Lederforeningen i Dansk Sygeplejeråd. Og det gælder ikke kun sygeplejen på hospitalerne, påpeger hun.

"Det her er mere aktuelt end nogensinde. Fordi liggetiden på hospitalerne er kortere, bliver flere patienter sendt hjem uden at være helt færdigbehandlede. Og på plejehjemmene har mange ældre i forvejen adskillige diagnoser. Det betyder, at der også er et stort behov for kompleks sygepleje i ældreplejen, hvis du skal give borgerne et værdigt liv – og der er det ikke nok at sende en sosu-assistent eller fysioterapeut ind," siger Irene Hesselberg.

Ligesom Linda Aiken håber hun, at solide forskningsresultater kan være en vej til at få ansat flere sygeplejersker i sundhedsvæsenet.

"Når de, der sidder og skal finde ud af, hvordan ressourcerne strækker længst, så har man her et godt fagligt, evidensbaseret argument. Det kan godt være, at det koster lidt flere

lønkroner at ansætte flere sygeplejersker, men det sparer man rigeligt ind på kvaliteten," siger Irene Hesselberg.

"Samtidig kan vi pege på, at vi ikke er ude i en fagkamp. Det er uafhængig forskning, der viser, at det gør en forskel. At det ikke er helt ligegyldigt, hvem vi sender ud til patienterne. Det er også en refleksion, som ledere bør gøre sig. Har vi den rigtige slags personale her på afdelingen, eller skal teamet sammensættes anderledes?"

Forsker: Det er old news

Forskningen er tydelig. Det store spørgsmål er imidlertid: Gør det overhovedet nogen forskel? Kan det rent faktisk lade sig gøre at påvirke beslutningstagerne med gode argumenter?

Det er ph.d. Lisbeth Uhrenfeldt, som selv er uddannet sygeplejerske og nu forsker i sygepleje og hospitalsledelse ved Aalborg Universitet, ikke så sikker på.

"Jeg bliver trist, når jeg ser den forskning komme frem igen. O.k., det er så stadfæstet endnu en gang, at det er vigtigt at have kvalificeret arbejdskraft og en ordentlig ratio mellem sygeplejersker og patienter. Men Aiken nåede frem til lignende resultater allerede i 2002, og det skal vi diskutere i 2017 som noget nyt. Det er old news, det her," siger Lisbeth Uhrenfeldt.

"Hvis man ønsker det, er der masser af evidens for, hvad den bedste retning for sygeplejen er. Problemet er, at der ikke er interesse for den viden i Danmark. Derfor er det forskning, som ikke kommer til at få konsekvenser i Danmark, desværre. Her er holdningen: Hvor lidt kan vi nøjes med?"

Ifølge Lisbeth Uhrenfeldt betyder det, at mange ledende sygeplejersker står i en svær situation, hvor deres egen etik og faglige viden ikke bliver hørt. Det efterlader dem med to muligheder: Ret ind eller skift job.

"Det kan være et ganske stort problem at være leder i det her, fordi vi i det danske sundhedsvæsen ofte ikke har en øvre faglig ledelse, der varetager personalets og patienternes behov. Vi har en ledelse, der varetager de økonomiske krav. Og i den verden

er der ikke plads til de ledende ansatte, som ikke makker ret," siger hun.

Det store problem er, at den manglende lydhørhed over for både evidensbaseret forskning og sygeplejerskernes faglighed kan få de bedste sygeplejersker til at forlade faget, mener hun.

"Hvis de dygtige sygeplejersker oplever, at ledelsen ikke er lydhør over for deres dårlige samvittighed og deres bekymringer om driften, så forlader de afdelingen," siger Lisbeth Uhrenfeldt, der netop afdækkede den konsekvens i en ph.d.-afhandling fra 2007.

Der er derfor brug for et stærkt fagligt netværk, der kan støtte op om de ledende sygeplejersker, mener hun. Og så er der brug for mere uddannelse.

"Jeg kunne godt tænke mig, at flere i afdelings- og klinikledelserne var sygeplejersker med en kandidatuddannelse i sygepleje oveni. For det kræver en særlig viden og sprog at handle på den viden, vi har fra f.eks. Aikens studier," siger Lisbeth Uhrenfeldt.

Vigtigst af alt efterspørger hun politisk handling i form af en nedskrevet, officiel politik om, at der skal være et vist forhold mellem antallet af sygeplejersker og antallet af patienter. Det er den eneste måde, at forskningsresultater som dette vil udmønte sig i bedre arbejdsbetingelser og bedre sygepleje.

"For det første vil det fastholde de dygtigste medarbejdere. For det andet vil det sænke behovet for vikarer, som er dyre og ikke kan levere det samme som fastansatte. For det tredje vil det give bedre behandling, hvilket bl.a. vil medføre færre genindlæggelser," siger Lisbeth Uhrenfeldt.

"I dag går politikken på at skaffe flere varme hænder. Men man taler ikke om, hvad de hænder skal kunne. Om kvalifikationer. Hvis der ikke er de rette folk og den rette tid til at lave det rette arbejde, så får vi et system, der skaber usikre patienter og masser af genindlæggelser."

**DET VISER UNDERSØGELSEN:****Konklusion**

Sygeplejersker er den faggruppe, der er bedst til at udføre patientnær sundhedspleje.

Jo større andelen af sygeplejersker er i den patientnære kontakt, jo bedre bliver kvaliteten af behandlingen (set i forhold til andet personale, der udfører patientnær sygepleje, f.eks. social- og sundhedsassistenter).

Omvendt vil færre sygeplejersker medføre flere dødsfald, flere uheld, lavere kvalitet og flere udbrændte sygeplejersker.

Grundlag

Forskerne har indsamlet data fra 13.077 sygeplejersker og 18.828 patienter på i alt 243 hospitaler i seks europæiske lande (Belgien, England, Finland, Irland, Spanien og Schweiz). Sygeplejersker og patienter er blevet bedt om at vurdere en lang række aspekter af kvaliteten af sygeplejen og arbejdsmiljøet. Derudover er der indsamlet data om dødeligheden blandt 275.519 patienter.

Kilde: "Det sygeplejefaglige miks på europæiske hospitaler: en tværsnitsundersøgelse af sammenhængen med dødelighed, patientvurderinger og omsorgskvaliteten", Linda Aiken m.fl., 2016.



De amerikanske sygeplejersker jublede, da
"Obamacare" blev vedtaget i 2010.
For dem varslede loven den største revolution i faget i 50 år.
Men hvordan ser det ud i dag syv år efter?
Forkant har talt med Mary Wakefield, uddannet sygeplejerske og
medansvarlig for reformen i Obamas tidligere administration

AF MAJKEN SKEEM, JOURNALIST
FOTO: COLOURBOX / MARY WAKEFIELD

Mary Wakefield, uddannet sygeplejerske og medansvarlig for reformen i Obamas tidligere administration

The Affordable Care Act (ACA), i folkemunde kaldet Obamacare, varslede nye og bedre tider i det amerikanske sundhedsvæsen. Især for de mange amerikanere, som tjente for meget til at modtage en sundhedsforsikring, men var for fattige til at betale for en forsikring selv. Også landets sygeplejersker var begejstrede: De fik nemlig langt større indflydelse og ansvar. Sygeplejerskerne talte dengang om en "revolution" og så for sig, at hele kulturen omkring hvad sygepleje er, og hvilken rolle den spiller i samfundet, var under forandring.

Men hvordan er det faktisk gået? Kan sygeplejerskerne fortsat ikke få armene ned? Vi kigger ind i maskinrummet på Obamacare sammen med amerikanske Mary Wakefield, som er uddannet sygeplejerske og under præsident Obama havde ansvaret for store dele af den amerikanske sundhedsreform. Vi har bl.a. spurgt hende, hvor loven fungerer godt – og hvor den stadig lader noget tilbage at ønske.

Godt og mindre godt

ACA er ikke perfekt, erkender Mary Wakefield. Som de fleste andre reformer så har den også et behov for at blive justeret og tilpasset over tid, og der er områder af ACA, hvor der stadig er plads til forbedringer, erkender hun:

"Der er bl.a. et åbenlyst behov for en større, orkestreret indsats for at gøre behandling endnu billigere, end den er i dag. For en del amerikanere er en sundhedsforsikring fortsat for dyr. Lige nu diskuterer man f.eks., hvordan man kan gøre forsikringen billigere ved bl.a. at regulere medicinpriserne, som er en betydelig post på sundhedsbudgetterne. Desuden er der et behov for at skærpe konkurrencen imellem forsikringsselska-

berne – især i de dele af USA, hvor det i dag faktisk ikke er muligt at købe sig til en privat sundhedsforsikring. Nemlig i de områder, hvor der er en høj koncentration af fattige amerikanere, og hvor det ikke umiddelbart er interessant for forsikringsselskaberne at være til stede."

Men der er, ifølge Mary Wakefield, absolut mest godt at sige om ACA:

"20 millioner amerikanere, som i 2010 ikke havde en sundhedsforsikring, er i dag forsikrede. Og forsikringsselskaberne har ikke ret til, som de havde tidligere, at nægte folk, som allerede lider af en sygdom, en forsikring. Desuden er der under Obama skudt flere lokale sundhedscentre op rundt omkring i hele USA – og her kan alle, uanset om de kan betale for behandlingen eller ej, søge hjælp," forklarer Mary Wakefield, men tilføjer i samme åndedrag, at der til trods for, at der er sket helt åbenlyse forbedringer af det amerikanske sundhedssystem, fortsat er mange amerikanere, som ikke er tilhængere af Obamacare:

"Der er en knivskarp opdeling mellem republikanere, som er imod ACA, og demokraterne, som er for ACA. Og da republikanerne i dag både kontrollerer Repræsentanternes Hus og Senatet og også sidder på præsidentposten, arbejder de indgående på at forkaste og erstatte loven med alternative tiltag. Indtil videre har de dog ikke haft held til at overbevise kongressen, herunder heller ikke en del af de mere moderate republikanere, om, at det er en god idé. Først og fremmest fordi vurderingen er, at republikanernes forslag vil bevirke, at millioner af amerikanere, som i dag er forsikrede, vil miste deres sundhedsforsikring."

Oplysning og uddannelse

For Mary Wakefield er der ingen tvivl om, at sygeplejerskerne har en vigtig rolle at

spille i forhold til den bredere accept af ACA blandt den amerikanske befolkning. Det "frie valg" ligger dybt forankret i den amerikanske kultur og sjæl – og derfor er der fortsat mange amerikanere i alle samfundslag, som sætter spørgsmålstegn ved eller helt er imod en tvungen sundhedsforsikring med bødestraf, hvis man fravælger forsikringen.

"Vi har som sygeplejersker sammen med andet sundhedspersonale en stor og væsentlig opgave i at oplyse og uddanne befolkningen i vigtigheden af at være forsikret mod sygdom. Uden en forsikring kan en almindelig amerikansk gennemsnitsfamilie nemlig blive væltet økonomisk omkuld – også af helt almindelig og ukompliceret sygdom. Der er desuden velunderbygget dokumentation for, at mange fravælger screeninger for eksempelvis brystkræft og forebyggende vaccinationer, netop pga. udgifterne. Men vi ved som sygeplejersker naturligvis, at jo senere en sygdom bliver opdaget, jo dyrere er den at behandle. Også derfor har vi pligt til at udnytte den udbredte respekt, vores erhverv nyder i befolkningen, til f.eks. at kommunikere vigtigheden af at overholde screeninger og vaccinationsprogrammer," pointerer Mary Wakefield.

Sygeplejerskerne er en vigtig medspiller

Præsident Obama var den første amerikanske præsident nogensinde, som udnævnte sygeplejersker til at beklæde vigtige og indflydelsesrige poster. Mary Wakefield sad i Obamas regering som den næsthøjst placerede medarbejder i det amerikanske sundhedsministerium. Der var, ifølge Mary Wakefield, absolut ingen tvivl om, at Obama i den grad ønskede at reformere det amerikanske sundhedssystem – og at han så sygeple-



› jerskerne som måske den vigtigste med-spiller i den opgave.

”Han mødte personligt op til årsmødet i ANA (American Nurses’ Association) og talte til forsamlingen, han sikrede, at sygepleje blev taget med som et fokusområde på det årlige World Health Assembly, og han tilførte langt over 1 mia. dollars til sygeplejeprogrammer i USA. Bl.a. er der i dag flere sundhedscentre end tidligere, og antallet af sygebesøg hos udsatte familier er steget markant. Nu er der blot at håbe på, at fremtidige amerikanske præsidenter, også præsident Trump, vil fortsætte den linje,” siger Mary Wakefield.

”Trumpcare” et tilbageskridt

Få eller ingen har vel bedre indsigt i Obamacare end Mary Wakefield. Hun er en glødende fortaler for loven, men er ikke blind for, at der skal efterspændes et par møtrikker hist og pist, og at der stadig er god plads til forbedringer. Dog er Trumpcare for hende ikke noget ønskværdigt alternativ til Obamacare:

KRIG OG KULTUR

USA's sundhedssystem er et kludetæppe af private og offentlige løsninger. Et kig tilbage i historien forklarer hvorfor:

- Amerikanerne afkoblede modsat Europa ganske tidligt forbindelsen mellem krig og velfærd. I 1930 etablerede man et særligt sundhedssystem for krigsveteraner, som endnu i dag dækker tidligere militærfolk. Dermed røg et væsentligt argument for at indføre gratis sundhedsydelser for alle: Krigsveteranerne var jo allerede dækket.
- En tvungen forsikring er et betændt emne i et land, hvor ”tvang” kulturelt er ugleset. Obamacare beskyldes af mange desuden for at være et socialistisk tiltag.
- Forsikringsindustrien har i USA traditionelt overvejende hørt hjemme på det private marked. Og forsikringsselskaberne er fortsat store spillere i USA. Netop det, at man i USA har valgt at kombinere markeds kræfter med et offentligt system, er sandsynligvis medvirkende til, at det har vist sig vanskeligt at implementere en offentlig sygesikring.

”Det republikanske forslag vil ganske enkelt sætte landet tilbage og kaste mange amerikanere ud i frit fald. Republikanerne ønsker at slanke sundhedsbudgetterne, men det sker ved gennem skattelettelser at lempe udgifterne for amerikanere med høj indkomst for i stedet at øge omkostningerne for middelklassen og folk med lav indkomst.

Eksperter vurderer, at det vil resultere i, at millioner af amerikanere vil miste deres forsikringer. Det vil naturligvis især

gå ud over de svageste i samfundet.”

Mary Wakefield er dog trods alt optimistisk. Og som flertallet af amerikanere så håber og tror hun på, at republikanere og demokrater vil være i stand til at arbejde sammen om at justere og skabe forbedringer af Obamacare i stedet for at forkaste en lov, som faktisk fungerer bedre end godt, og som har skabt store positive forandringer i millioner af amerikaneres liv.

OM OBAMACARE

- Den amerikanske sundhedsreform bliver i daglig tale kaldt Obamacare, men hedder oprindeligt "Patient Protection and Affordable Care Act" (ACA)
- Loven blev introduceret for at udbrede sundhedsforsikringer til alle amerikanere og for at reducere udgifterne til verdens dyreste sundhedssystem
- Obamacare blev vedtaget af den amerikanske kongres i 2010 og står i dag som præsident Barack Obamas vigtigste politiske bedrift
- Reformen indførte en øget offentlig dimension i sygesikringssystemet i et land, som ellers har baseret sit sundhedssystem hovedsageligt på private sygeforsikringer – og fortsat gør det
- Loven gav omkring 20 millioner flere amerikanere en sundhedsforsikring. Men mange fattige amerikanere har fortsat ikke en sundhedsforsikring. De lever især i de fattige sydstater, som ikke ønsker at tilslutte sig de offentlige ordninger
- Centralt i sundhedsreformen er loven om, at samtlige amerikanere fra og med den 1. januar 2014 skal have en sundhedsforsikring, hvad enten det er igennem deres arbejdsgiver, en privat forsikring eller via offentlige programmer som Medicaid (for de fattigste) og Medicare (for de ældre). De, som nægter at købe en forsikring, vil blive opkrævet årlige bøder via skatten
- Det vurderes, at omkring 30 millioner amerikanere fortsat er uden dækning

OBAMACARE ELLER TRUMPCARE?

- Obamacare står stadig ved magt – selv om præsident Trump allerede under valgkampen erklærede loven krig og varslede, at han ville erstatte den med noget "bedre og billigere". Afskaffelsen af Obamacare har under hele valgkampen været et kardinalpunkt for Trump, og allerede fra første dag på præsidentposten udtalte han, at der ikke skulle bruges flere penge på Obamacare end absolut nødvendigt
- Det nye republikanske forslag – en revideret og slankere udgave af Obamacare, også kaldet Trumpcare – er vedtaget af Huset. Men alle forslag til en ny sundhedsreform er forkastet i Senatet. Det sidste forsøg blev gjort den 27. juli i år under betegnelsen "Skinny repeal" – men forkastet med stemmerne 49-51. Tre republikanere stemte imod forslaget – blandt andre den tidligere præsidentkandidat John McCain, som i øvrigt selv er kræftsyg
- Betegnelsen Trumpcare dækker over flere forskellige republikanske forslag, der nogle gange af modstanderne er blevet lanceret som Trumpcare. I virkeligheden ser præsident Trumps bidrag til lovgivningen ud til at være minimal. Det er republikaneren Mitch McConnell, der er majoritetsleder i Senatet, der står bag hovedparten af lovforslagene
- Den moderate gruppe republikanere mener, at den republikanske plan vil koste alt for mange mennesker deres sygesikring. De læner sig op ad Kongressens budgetkontor, der er et upartisk organ, og som har vurderet, at de republikanske planer, hvis de bliver vedtaget og indført, vil resultere i, at over 30 millioner amerikanere vil miste deres sygesikring
- Flere politiske analytikere peger på, at jo længere tid Obamacare lever – jo sværere bliver det for Trump og republikanerne at slippe af med loven. Meningsmålinger viser, at Obamacare bliver stadigt mere populær blandt amerikanerne, imens et flertal afviser det republikanske forslag – Trumpcare – som lige nu ser ud til at være stendødt
- Et paradoks er, at mange af de amerikanere, som stemte på Trump under valgkampen, netop er dem, som er uden en sundhedsforsikring og faktisk har ret til en offentlig sundhedsforsikring (Medicaid). De er blot ofte uoplyste om deres rettigheder og muligheder.

Kilder:

Dr. Mary Wakefield

David Edwin Nye, Center for amerikanske studier, Syddansk Universitet

Jørn Brøndal, Center for amerikanske studier, Syddansk Universitet

Dagens Medicin, 19.06.2017, René

Flamsholt Christensen: "Får amerikanerne alligevel lov til at beholde

Obamacare?"

www.cracked.com, www.usnews.com,

www.politico.com, www.nytimes.com,

www.dr.dk

RUNDT OM YOGHURT

Kultur findes mange steder. Også i yoghurt. Forkant har denne gang kigget nærmere på en af køleskabets basisingredienser

KULTURKAMP

Yoghurt naturel kan bruges til biologisk bekæmpelse af andre bakterier og mikroorganismer. F.eks. kan en ildelugtende bakteriekultur i et køleskab, som ellers er vanskelig at komme til livs, fjernes ved afvaskning med yoghurt naturel.



JOGURT, JO-JO

Yoghurt må også godt staves "jogurt". Uofficielt i hvert fald. Det står der faktisk i "Den Danske Ordbog – Moderne dansk sprog". Uanset stavemåde er ordets oprindelse det tyrkiske yogurt, hvis rod [yog] betyder "ælte, presse sammen".

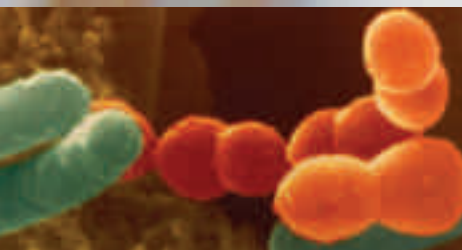
BARE TRÆK VEJRET

Yoghurt naturel lader til at nedsætte dannelsen af stoffet hydrogensulfid (svovlbrinte), der er en hyppig årsag til dårlig ånde.



KULTURHJØRNET

For at fremstille yoghurt skal du først varmebehandle din mælk. Om den kommer fra køer, får, geder eller kameler er et fedt – blot du hernæst sørger for at tilsætte en bakteriekultur. Den mest almindelige syring af yoghurt foregår ved at kombinere to kulturer: *Lactobacillus delbrueckii* subsp. *bulgaricus* og *Streptococcus thermophilus*. Somme tider kan yoghurt også være tilsat andre stammer fra bakterieslægterne *Lactobacillus* og/eller *Bifidobacterium*, fordi man mener, at disse bakterier har særlig gavnlig indflydelse på balancen i tarmens bakteriepopulation og på immunforsvaret.



OGSÅ BLODTRYKKET!

Egon Bech Hansen, professor ved DTU Fødevareinstituttets forskergruppe for tarmsundhed og immunologi, fortæller om yoghurt, at:

“Mælkesyrebakterierne spalter proteinerne i mælken, så der frigives nogle peptider, der sænker blodtrykket på samme måde som den type blodtryksmedicin, der kaldes ACE-hæmmere. Peptiderne får blodkarrene til at udvide sig, så blodet ruller lettere igennem kroppen, og hjertet ikke behøver arbejde så hårdt.” Effekten er blevet påvist i et studie fra Boston University School of Medicine i 2016.



DJENGIS DRAK DET

De fleste af de historikere, der interesserer sig for yoghurt, er enige om at føre spisen tilbage til de neolitiske folkeslag i Centralasien cirka 6.000 år før vor tidsregning. Husdyrhold gav mennesket mulighed for at malke dyrene, og mælken blev hernæst opbevaret i mavesække fra døde dyr. Når hertil lægges den manglende afkøling, betød det, at mælken syrnede – og blev til yoghurt. Den praksis overlevede i flere årtusinder. Der er eksempelvis fundet nedskrevne beretninger om, at Djengis Khan og hans soldater havde yoghurt som en fast del af deres kost.

NY I DANMARK

Yoghurt kom først til Danmark i 1960'erne. Før det spiste folk primært tykmælk, som i princippet er tæt på yoghurt. I gamle dage lavede familierne selv tykmælk ved at lune frisk komælk, tilsætte et par spsk. tykmælk fra i går og stille skålen lunt til næste dag. Så havde man tykmælk til morgenmad.

NEDSAT RISIKO FOR DIABETES

Et nyligt afsluttet forskningsprojekt fra Cambridge University har vist, at indtagelsen af fire en halv portion yoghurt om ugen kan reducere risikoen for at udvikle type 2-diabetes med hele 28 pct.

Forskerne har indsamlet kostdagbøger fra i alt 4.255 deltagere over en årrække for at nå frem til konklusionen. Undersøgelsen viste derudover, at en øget indtagelse af andre lavgærede mejeriprodukter også har en gavnlig effekt – f.eks. fromage frais eller hytteost.

Kilder:

karenlyager.dk
foodoflife.ku.dk
dairygoodness.ca
arla.dk
wikipedia.dk
ordnet.dk
telegraph.co.uk

NYT OM NAVNE

JANNE ELSBORG



er 1. august tiltrådt som vicedirektør på Amager og Hvidovre Hospital. Hun kommer fra en stilling som hospitalsdirektør på Frederiksberg og Bispebjerg Hospital. Uddannet sygeplejerske 1981.

BRITT JAUG



er 1. juni tiltrådt stillingen rehabiliteringsleder ved Albanigade og Frederiksbroens plejecentre, Odense Kommune. Hun kommer fra en stilling som ass. rehabiliteringsleder i Skibhusgruppen, Odense Kommune.

MARIANNE TOFT MADSEN



er 1. juni tiltrådt stillingen som oversygeplejerske på børneafdelingen på Kolding Sygehus.

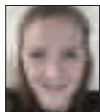
Hun kommer fra en stilling som afdelingssygeplejerske på operationsgangen samme sted. Uddannet sygeplejerske 1986.

PUK VAD VESTERGAARD



er 1. september startet som ledende oversygeplejerske på lunge- og infektionsmedicinsk afdeling på Nordsjællands Hospital. Hun kommer fra en stilling som afdelingssygeplejerske på Nordsjællands Hospital. Uddannet sygeplejerske, diplom i økonomi, ledelse og organisation og snart master i off. administration.

LOUISE ENGELUND THOMSEN



er 1. maj tiltrådt sit første lederjob som afdelingssygeplejerske på endokrinologisk sengeafsnit på Herlev Hospital.

KATHRINE FOG SCHOU



er 1. maj tiltrådt stillingen som leder af vagtcentral, SAFE, sygeplejeklinik og sygeplejevisitation i Lyngby-Taarbæk Kommune. Tidligere afdelingssygeplejerske på plejehjem. Uddannet sygeplejerske, projektleder, diplom i ledelse og LEAN.

LASSE BISBJERG



er den 14. august tiltrådt stillingen som leder af sygeplejen i Lollands Kommune. Han har tidligere være centerchef og oversygeplejerske. Uddannet sygeplejerske, diplom i ledelse, organisationspsykologi, specialuddannelser i psykiatri.

MAIBRIT KRAGH HANSEN



er 1. august tiltrådt stillingen som distriktsleder i Sønderborg Kommune. Hun kommer fra en stilling som driftsleder i Riseparken, Aabenraa Kommune. Uddannet sygeplejerske, diplom i ledelse og forbedringsagent.

ANETTE GRUM-SØRENSEN



er 1. juli tiltrådt stillingen som afdelingssygeplejerske på neurologisk sengeafsnit på Nordsjællands Hospital i Hillerød. Hun er uddannet sygeplejerske og har diplommoduler i ledelse.

HELLE BÜLOW MINDEGAARD CHRISTENSEN



er 1. juni tiltrådt stillingen som områdeleder i hjemmeplejen, Slagelse Kommune.

CHARLOTTE SCHMAHL



er 1. maj tiltrådt stillingen som afdelingssygeplejerske på Plejeboligcenter Fælledgården.

Første lederjob og kommer fra ansættelse på Rigshospitalet.

MARIANNE BRØNDSERUD



er fra 1. september ansat som Centerleder på den selvejende institution Ulleruphus i Fredericia. Hun kommer fra en stilling som distriktsleder i hjemmeplejen i Fredericia. Uddannet sygeplejerske og diplom i ledelse.

SUSAN ENGELSEN



er 1. juni ansat som afdelings-
sygeplejerske på
thorax intensivafdeling på
Rigshospitalet. Dette er
første lederjob. Tidligere intensiv-
sygeplejerske på Rigshospitalet.

TINE BOJER JØRGENSEN



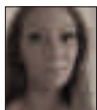
er 1. juni tiltrådt stillingen
som gruppeleder på
Plejecenter Lystholm
afdeling Egebo i Fredens-
borg Kommune.

LONE ØRUM WALTHER



er 20. februar tiltrådt stil-
lingen som leder på gastro-
medicinsk afdeling på
Nordsjællands Hospital,
Frederikssund. Dette er første leder-
job. Tidligere ansat på neurologisk
afdeling, Rigshospitalet.

SANYA BINDSLET



tiltræder 1. oktober stillin-
gen som afdelingsleder på
Plejhjemmet Strandhøj i
Espergærde. Hun er ny
som leder og kommer fra en stilling
som sygeplejerske på det socialpsyki-
atriske botilbud Johannes Hages Hus.

TINE KLINTEBJERG



er 1. april ansat som daglig
leder for plejepersonalet
på Ørestad Plejecenter,
Københavns Kommune.
Kommer fra en stilling som mellem-
leder i Dragør Kommune.
Uddannet sygeplejerske i 1998,
klinisk vejleder og har diplommoduler
i ledelse.

LE ANDERSSON



er 1. september tiltrådt
stillingen som afdelings-
sygeplejerske på intensivt
afsnit 2422 på Psykiatrisk
Center Nordsjælland, Hillerød.
Hun kommer fra en stilling som syge-
plejerske hos Novavi.

NYT OM NAVNE bringer i hvert nummer
af Forkant nyt om ledende sygeplejer-
skers karriereskifte, fratrædelser,
tiltrædelser, priser, nye projekter og
meget andet.

Hvis du selv står over for et jobskifte el-
ler kender nogen, der gør, vil vi gerne hø-
re fra dig på redaktionen.

Skriv NYT OM **NAVNE** i emnefeltet
og send os en mail på:
lederforeningen@dsr.dk

BESTYRELSEN FOR LEDERFORENINGEN

Irene Hesselberg, Formand
Mobil: 2053 7690 / lfformand@dsr.dk

Jeanette Krogh Palmer, Næstformand
Mobil: 2114 4244 / jkp@dsr.dk

VALGKREDS HOVEDSTADEN

Maria Louise Bjørking, bestyrelsesmedlem
Mobil: 4477 3948 / mlbj@balk.dk

Helle Lauridsen, bestyrelsesmedlem
Mobil: 2720 7069 / helle.lauridsen@regionh.dk

VALGKREDS NORDJYLLAND

Anni Wehrmann, bestyrelsesmedlem
Mobil: 30229861 / awp@m.dk

Marianne Savkov, bestyrelsesmedlem
Mobil: 61307052 / msoe-aeh@aalborg.dk

VALGKREDS MIDTJYLLAND

Bodil Overgaard Akselsen, bestyrelsesmedlem
Mobil: 3065 0857 /
bodil.overgaard.akselsen@vest.rm.dk

Maria Brinck Krog, bestyrelsesmedlem
Mobil: 2462 1563 / maria.brinck.krog@midt.rm.dk

VALGKREDS SYDDANMARK

Britta Nielsen, bestyrelsesmedlem
Mobil: 4091 8268 / brittanien@fssasmo.dk

Hanne Friis Clausen
Mobil: 2366 5027 / hafc@kolding.dk

VALGKREDS SJÆLLAND

Mette Signe Otkjær, bestyrelsesmedlem
2051 4550 / mettesot@roskilde.dk

Maiken Ruders, bestyrelsesmedlem
6168 3096 / mairu@regionsjaelland.dk

UDGIVER: DANSK SYGEPLEJERÅD
Sankt Annæ Plads 30, 1250 København K
Telefon: 33151555.
Web: www.dsr.dk

ANSVARSHAVENDE CHEFREDAKTØR
Grete Christensen, formand for DSR

LEDERFORENINGEN I DANSK SYGEPLEJERÅD
Formand: Irene Hesselberg, e-mail: lederforeningen@dsr.dk
Web: www.dsr.dk/lederforeningen

REDAKTION
Magasinschef: Lone Nørgaard Møller,
Redaktør: Mette Reinhardt Jakobsen,
Kreativ chef: Lars Koefoed

LAYOUT: Lars Koefoed

FORSIDEGrafik: Lars Koefoed

ANNONCESALG: Dansk Mediaforsyning, www.dmfnet.dk

TRYK: Color Print (Svanemærket trykkeri nr. 541 520).
Oplag 4.642. ISSN 1902-8873 (online: ISSN 1902-8881)

PRIS: Løssalg 74,95 kr. pr. nr., årsabn. 250,00 kr., for 4 numre

EN NY LØSNING MED SILENTIA SKÆRMSYSTEM

Oplev med **StoryPanels**TM



»Et billede siger mere end tusind ord.« Det kan ligefrem have en helbredende, beroligende og stimulerende virkning. Derfor har Silentia udviklet StoryPanels, som er en ny funktion i Silentia Skærmsystemet og et stærkt værktøj til sundhedspersonale, patienter og deres familier. Et barn på et hospital er langt væk hjemmefra og blandt fremmede ansigter. Men så begynder en af sygeplejerskerne at fortælle om de farvestrålende billeder med planeter og sjove figurer. Barnet begynder at bruge sin fantasi. Fokus skifter over til noget nyt og positivt.

Kontakt os allerede i dag for yderligere oplysninger, eller se StoryPanels på silentia.dk



Book tid for en
GRATIS FREMVISNING
hos jer på telefon
39 90 85 85 eller mail
info@silentia.dk



THE FUTURE IN PRIVACY & HYGIENE SOLUTIONS