

# FORKANT

LEDELSE I SUNDHEDSVÆSENET

4 DECEMBER 2017

**12**

DETTE ER IKKE EN SPADE

TEMA OM SANDHED

**6**

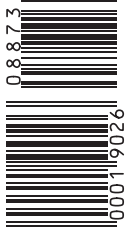
**2 PROCENT NEJ TAK!**

Må sundhedsledere sige fra?

**40**

**LEDERFORENINGENS  
NYE BESTYRELSE**

Læs, hvad de vil arbejde for



SILENTIA SKÆRMSYSTEM

# Optimal hygiejne med praktisk design



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

**EasyClean™**  
Let at rengøre

**EasyReturn™**  
Let at folde sammen og trække ud

**EasyClick™**  
Mobil eller fast monteret

Silentia Skærmsystem er en patenteret skærmløsning, som bidrager til optimal hygiejne, fleksibilitet og praktisk håndtering. Med det gennemtænkte design og et bredt udvalg af højder, længder og farver passer skærmene desuden ind i de fleste plejemiljøer.



THE FUTURE IN PRIVACY & HYGIENE SOLUTIONS

17



**HVAD ER LØGN?**  
Og hvad er bare usandt?

22



**FAKE NEWS**  
Eller måske sandt nok. Spil med.

28



**PORTRÆT:**  
En helt anden ledelsesopgave

36



**GAMBIA**  
har fået et helt nyt demokrati

<b>LEDER</b>	<b>4</b>	Mere snak! Mere vidensdeling! Mindre handling?
<b>BAGGRUND</b>	<b>6</b>	Med megafonen for munden
<b>ISPINATEN</b>	<b>10</b>	Mange chefer kludrer, når de fyrer ledere
<b>TEMA</b>	<b>12</b>	En spade er en spade er en spade
<b>RUNDT OM</b>	<b>22</b>	Sandt om sundt
<b>KRONIK</b>	<b>24</b>	Sandhed kommer i flere udgaver
<b>LEDERLIV</b>	<b>26</b>	Topledere lærer at lave ledelsesguld
<b>PORTRÆT</b>	<b>28</b>	Den store forskel ligger mellem marked og interessenter
<b>BØGER</b>	<b>34</b>	Kald dette en ledelsesbog én gang til...
<b>UDSYN</b>	<b>36</b>	"Mange ting mangler. Ja nogle gange alt"
<b>AKTUELT</b>	<b>40</b>	Udskiftning i Lederforeningen i DSR
<b>NYT OM NAVNE</b>	<b>44</b>	De nye jobskifter



# MERE SNAK! MERE VIDENSDELING! MINDRE HANDLING?



”Er sandheden i virkeligheden, at der er for lidt snak? Griber politikerne for hurtigt til handling? Og er det derfor, lederne offentligt står frem og siger, at nok er nok?”

Du sidder nu med det  
første FORKANT i en  
ny valgperiode og  
samtidigt med  
det sidste FORKANT i år  
– så er det det  
første eller sidste blad?  
Hvad er sandheden?  
Cand.theol.  
Tommy Kjær Lassen  
skriver i kronikken,  
at sandheden kommer  
i flere udgaver, så du  
bestemmer selv:  
Første eller sidste blad –  
eller to sider  
af samme sag?

**I** mens du læser, er "valgpynten" blevet overtaget af julepynten i bybilledet og i stuerne. Kommunal- og regionsvalgene er overstået og ligeså valget til Lederforeningens bestyrelse.

Det sidste kan du læse mere om i bladet, men jeg vil alligevel indlede med at sige tusind tak til alle jer, der har stemt. Tak for opbakningen til det demokrati, vi værner om i Lederforeningen, og fra alle os der er valgt og genvalgt: Tak for den tillid I har givet til, at vi de næste fire år ikke bare kan gøre vores bedste, men gøre det godt for dig som medlem af Lederforeningen.

#### **Alle vil gøre det bedre**

Og så tilbage til kommunal- og regionsvalgene. I perioden op til den 21. november blev der givet løfter til højre og venstre. Der var ikke alt det gode, de siddende politikere ikke ville gøre bedre eller mere af, og der var ingen grænser for, hvor meget bedre udfordrerne, de der stiller op mod de siddende politikere, ville gøre det bedre end de andre.

(Valgplakaternes slogans var en liga for sig. Min personlige yndling må være: "Vi er for børn". Jeg har uden held turet landet rundt for at finde et parti, der var imod børn ...).

Noget, der er gået igen og igen i alle valgene, også det i Lederforeningen, er udfordrernes tese om for meget snak – for lidt handling! Men er sandheden i virkeligheden, at der er for lidt snak?

Griber politikere for hurtigt til hand-

ling? Og er det derfor, lederne offentligt står frem og siger, at nok er nok? Når medarbejdere beskylder ledere for for meget snak og måske ovenikøbet for at lyve eller sludre, er det måske udtryk for, at vi hver især ved for lidt om, hvad de andre laver. At vi får snakket for lidt sammen.

#### **Lad os tale sammen**

Så måske er tiden inde til at afgive et løfte for 2018: Ingen handling uden snak!

Jeg tror på, at alle, der stiller op til et valg, gerne vil gøre en forskel. Jeg tror også på, at alle, der bliver eller er ledere, gør det af samme grund: De vil gerne gøre en forskel.

Lad os derfor dele den viden, vi har, med hinanden – ledere og medarbejdere, ledere og politikere, sundhedsvæsen og borgere, medlemmer og Lederforening.

Ingen kan udrette noget alene. Hvis vi tager os tid til at tale sammen i det nye år, gør vi mere end vores bedste: Så bliver det godt!

#### **Rigtig glædelig jul og godt nytår**

  
Irene Hesselberg



# Med megafonen for munden

100 klinikledere på Rigshospitalet fik i fuld offentlighed landsforvist produktivitetskravet på 2 pct. Også på debatsider og sociale medier tager sundhedsprofessionelle i stigende grad bladet fra munden.

Er det nu smart?

AF DORTHE LUNDH, JOURNALIST  
FOTO: COLOURBOX/PHOTOSHOP LARS KOEFOED

**D**er var engang, hvor rammebevillinger var rammebevillinger. Hvor den slatne pengesæk måske nok var noget, der blev sukket over i mangen en ledelse, men hvor man alligevel loyalt rettede ind og forvaltede sit team, sin afdeling, sin organisation inden for de nye hegns-pæle. Alternativt brugte man de interne kanaler til at forklare politikere og direktioner, hvordan virkeligheden så ud, og hvorfor de økonomiske rammer var tudetossede og uforsvarlige.

I dag er frustrationerne rykket ud i offentligheden. Når sundhedsfaglige ledere tager bladet fra munden, trækker det nationale overskrifter og påvirker politiske beslutninger. Det skete senest her i efteråret, hvor 100

ledere på Rigshospitalet brugte medierne til massivt at kritisere det årlige produktivitetskrav på 2 pct. Kritikken blev en politisk fuldræffer, der sprængte kravet i luften. Tidligere på året smækkede en ledende overlæge offentligt med døren til Fødeafdelingen på Rigshospitalet, og før det gik en tillidsmandsgruppe på Psykiatrisk Hospital i Risskov til pressen med opråb om uforsvarlige forhold. Med andre ord er der flere eksempler på, at ledere bruger medierne til at påvirke forhold i sundhedsvæsenet.

## Fra velstand til stram styring

I Lederforeningen nikker formand Irene Hesselberg anerkendende til medlemmernes hævdede røster. ▶

› "Jeg er stolt af, at ledere siger fra, når der er vilkår, der ikke hænger sammen. Derfor kan jeg kun bakke op om, at politikerne bliver mødt med protester, når de både vil spare og desuden detaljeret blander sig i, hvordan vi skal forvalte bevillingerne," siger Irene Hesselberg.

"Det ville være dejligt, hvis vi blev mødt med tillid til, at de lokale ledere er de bedste til at omsætte mål til handling og til at forvalte ressourcerne, men den tillid halter, og så er det ikke så underligt, at der kommer en modreaktion, hvor nogle ledere råber op for at forklare politikerne, at de er på vildspor," lyder det videre fra formanden.

Ifølge hende har ledere ikke noget imod hverken at få udstukket rammer eller at effektivisere, men de oplever det som mangel på tillid, når politikere indskrænker ledelsesrummet ved at fastsætte direktiver om åbningstider og antal patienter og dermed tilsidesætter ledernes faglighed.

Jakob Kjellberg, sundhedsøkonom ved VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd, er enig i, at de kritiske op-råb handler om økonomi og faglighed.

"På papiret er der blevet tilført flere penge til sundhedsvæsenet hvert år i mange år, men i samme periode er der blevet uforholdsvist flere plejekrævende ældre, derfor oplever lederne en økonomisk indsnævring. Samtidig er der kommet flere krav og opgaver. Så de offentlige protester er afledt af mange års velstand," vurderer Jakob Kjellberg.

Også rækken af landvindinger på den teknologiske front er medårsag til de fagprofessionelles frustration, fremhæver sundhedsøkonomen, for teknologien blotter en stigende ubalance mellem det, der er fagligt muligt og økonomisk tilgængeligt.

"Gabet mellem det, man teknologisk kan, og det der er råd til, bliver større og større. Og det er svært at se

på som specialist, at der findes bedre behandlingsmetoder, end dem vi anvender i dag," siger Jakob Kjellberg og understreger sit økonomiske perspektiv:

"Der er jo kun de penge, der er, og vores nationale økonomiske vækst er ikke for god."

#### **Ledere svære at beklikke**

Svend Brinkmann, der er forfatter og professor ved Institut for Kommunikation og Psykologi på Aalborg Universitet og samtidig en af tidens aktuelle meningsdannere, ser på pro-

**"Går man som  
sundhedsfaglig leder ud  
med kritik i det  
offentlige rum, er man  
moralsk forpligtet til at  
have sagligheden og  
etikken fuldstændig i  
orden, så man ikke  
genererer moralsk panik  
i befolkningen."**

**SVEND BRINKMANN,  
FORFATTER OG PROFESSOR VED  
AALBORG UNIVERSITET**

testerne som en naturlig markering af, at bægre flyder over.

"Når politikerne vil have nedbragt ventelister, opnå bedre service og forbedret arbejdsmiljø og en masse andet for færre penge, er det klart, at det medfører en reaktion, når sektoren i forvejen er presset," siger han og fortsætter:

"Hvis kerneopgaven er truet, er man forpligtet til at råbe op, og den offentlige debat er da et oplagt forum,

hvis man vil rykke noget. Og når først nogle få begynder at ytre sig kritisk om det i en offentlig sammenhæng, bliver det lettere for andre at følge efter."

Svend Brinkmann understreger dog, at det er vigtigt, at man er sig sit ansvar bevidst, når man som repræsentant for sundhedsvæsenet fremlægger kritik, for man bliver betragtet som talerør for almenvellet af befolkningen.

"Går man som sundhedsfaglig leder ud med kritik i det offentlige rum, er man moralsk forpligtet til at have sagligheden og etikken fuldstændig i orden, så man ikke genererer moralsk panik i befolkningen. Samtidig mener jeg, at ledere er de rigtige til at gå ud med kritikken, for det er jo dem, der skal have det til at fungere i enhederne. Så at råbe vagt i gevær er udtryk for, at de tager deres opgave alvorligt," lyder det fra Brinkmann.

Han fremhæver desuden, at man skal være forberedt på at blive mødt med personlig kritik, når man rejser en debat.

"Der hersker den argumentatoriske sygdom i vores debatkultur, at mennesker, der bliver udsat for kritik, reagerer ved at kritisere kritikerne i stedet for at forholde sig til indholdet i kritikken."

Svend Brinkmann er dog ikke i tvivl om, at sundhedsfaglige ledere er i en gunstig position for deres politiske budskaber:

"Ledere i sundhedsvæsenet er svære at beklikke, fordi de er eksperter, og fordi deres faglighed nyder stor sympati i befolkningen. Politikerne står jo til regnskab overfor borgerne, og hvis de gerne vil genvælges, er de nærmest nødt til at forholde sig åbent til kritikken."

#### **Grim sag om retorik**

I Lederforeningen er Irene Hesselberg enig i, at det er vigtigt at råbe politikerne op, ikke mindst i sagen om 2 pct.-kravet. Alligevel sidder hun tilbage med en bekymring:



”Der er grund til at juble over, at kravet blev droppet, men samtidig synes jeg, at det var en grim sag at kigge på. Den blottede den accelererende tillidskrise mellem politikerne og lederne, og jeg ærgrer mig over, at sagen ikke blev taget uden for offentlighedens projektører f.eks. ved, at sundhedsministeren indkaldte parterne og lagde en fælles strategi. Det havde været en langt mere konstruktiv proces,” siger hun.

Irene Hesselberg kunne også ønske sig en anden retorik mellem parterne.

”Der er spildt en masse god tid med vrede. Det står jo i kapitel 1 i bogen om forhandlingsteknik, at man når længst i forhandlinger ved at begynde med det, som parterne er enige om. Så hvis det retoriske udgangspunkt fra politikerne var, at de ville have mere af det, som sundhedsvæsnets gør godt i stedet for at indlede med sparekrav, ville fundamentet for at finde fælles styringsredskaber være langt bedre. Faktisk har jeg hørt ledere sige, at det ikke var 2 pct.-kravet, der var den røde klud, men derimod retorikken og den detaljerede politiske indblanding,” fortæller Irene Hesselberg.

### Behov for bedre balance

Selv om sundhedsøkonomen anerkender gabet mellem det økonomiske råderum og de politiske krav på sundhedsområdet, er danske leders spilleregler ”ganske stort” sammenlignet med andre lande, ifølge Jakob Kjellberg. Derfor mener han, at en del af den seneste tids offentlige protester hører til på de indre linjer.

”Jeg hylder selvfølgelig ytringsfriheden, og det kan være både nødvendigt og loyalt at ytre sig om kritisable forhold, men meget af det, vi ser i den offentlige debat fra klinikledelserne, handler om intern ressourceforde-

ling og er rent brødnid. Flere steder sidder der nogle stærke mellemledere, der optræder som solister og kun tænker på deres eget område. Hvis man vil noget som klinikledelse, må man gå ind i en større helhed og optræde som et hold. Desuden har ledere nu engang en værkførerrolle med den kedelige funktion at få tingene til at hænge sammen,” mener sundhedsøkonomen, som dog især placerer ansvaret hos direktionerne.

”Direktionerne må træde i karakter og flytte penge mellem specialer efter de rammer, de har,” påpeger han.

Men der er behov for at justere styringsmodellen på nationalt plan, lyder det samtidig fra Jakob Kjellberg:

”Vi skal finde en bedre balance mellem udredningsgarantier og patientrettigheder på den ene side, og på den anden side hvad der er råderum til, når nu vores økonomiske

vækst er middelmådig. Den kendsgerning er gået op for politikerne, og det er bl.a. det arbejde, der er i gang i Ledelseskommisionen, men det vil være en løbende proces at tilpasse modellen.”

Som offentlig debattør mener Svend Brinkmann derimod, at ledere i sundhedsvæsnets ikke bør holde sig tilbage, hverken af frygten for nye direktiver eller af en stribe strategiske overvejelser. Han opfordrer i stedet til at være åbenhjertig, og han står fast på, at offentlige protester kan rokke de politiske beslutninger.

”Politikere giver med deres retorik tit udtryk for, at de fører nødvendighedens politik, men politik er jo ikke naturlove, så selvfølgelig kan man gøre tingene anderledes. Der er altid alternativer. Og det kan man da selvfølgelig være med til at påvirke, hvis man råber op,” siger Svend Brinkmann.

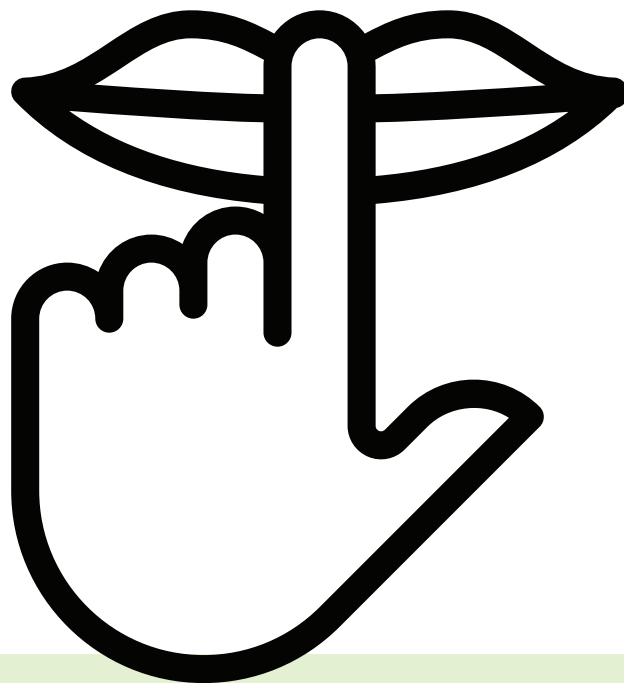


# i Spinaten



## MANGE CHEFER KLUDRER, NÅR DE FYRER LEDERE

AF KRISTIAN FRISTED ESKILDSSEN, KOMMUNIKATIONSANSVARLIG



Sådan gør du, hvis du pludselig bliver fyret uden at være kaldt til tjenstlig samtale, eller hvis du selv er chef og må opsiges en leder

Nogle chefer/ledere kommer til at fyre ansatte midt i en uformel samtale, hvilket måske føles skånsomt for chefen/lederen selv, men på ingen måde for den ansatte. Lederforeningens konsulenter har på det seneste oplevet en stribe af medlemssager, hvor en leder er blevet fyret uden varsel og uden bisidder.

Nogle ledere oplever at være indkaldt til et almindeligt møde, hvor chefen/lederen sidder klar med forberedt tale: "Du har altid arbejdet godt her, men vi ser dig ikke længere som leder i den fremtidige organisation".

Denne sætning er teknisk set en fyring. Alt dette sker, uden at der er indkaldt til tjenstlig samtale, og ofte uden at der foreligger en saglig begrundelse og skriftlig dokumentation.

Kendetegnet ved denne problematik er, at lederen har én forventning om mødets indhold, men dagsordenen viser sig at være en anden.

### Til chefen/lederen:

#### Sådan håndterer du en fyring rigtigt

Er det dig, der er chef/leder for f.eks. en afdelingssygeplejerske, skal du være opmærksom på, at du har notatpligt i forbindelse med opfølgende samtaler.

- Benyt tjenstlige samtaler frem for uformelle møder, når det handler om ansættelse.
- Vil du gerne din ansattes bedste, så sørg for, at han eller hun har en bisidder med ved samtaler, der kan have ansættelsesretslige konsekvenser for lederen. Du skåner ikke den ansatte ved at føre denne type samtaler i et uformelt rum, hvor du lader som om, I er venner.

- Hvis du ønsker at opsiges en leder, har du notatpligt i forhold til de opfølgende samtaler, der er gået forud for opsigelsen. Det er ikke nok, at du husker tilbage på møder, hvor der har været talt om problemer. Deltagerne på mødet har typisk vidt forskellige opfattelser af mødet.

### Til den ansatte leder:

#### Sådan gør du, hvis du pludselig bliver fyret på et møde

Det sker, når du mindst venter det. Husk derfor på disse råd:

- Stop mødet og bed om et nyt møde med mulighed for bisidder.
- Når der skal tales om noget med ansættelsesretslige konsekvenser for dig, har du i kraft af Forvaltningslovens § 8 altid ret til en bisidder. Det ved arbejdsgiver egentlig godt. Men at skulle fyre nogen er ubehageligt, og derfor kan det være fristende for arbejdsgiver at trække en sådan samtale over i det uformelle rum.
- Vær opmærksom på, at du også har ret til en bisidder, hvis arbejdsgiver ønsker dig over på en anden overenskomst. Hvis arbejdsgiver f.eks. siger: "Vi fyrer dig som leder, men vi kan tilbyde dig en omplacering. Du kan jo fortsætte som basissygeplejerske," så har det netop ansættelsesretslige konsekvenser.

### Forvaltningslovens § 8

Den, der er part i en sag, kan på ethvert tidspunkt af sagens behandling lade sig repræsentere eller bistå af andre. Myndigheden kan dog kræve, at parten medvirker personligt, når det er af betydning for sagens afgørelse.

# Patientsikkerhed

Optimal sikkerhed, hygiejne og tryghed for patienterne, når alt udstyr har faste pladser i vognen.

TEST  
SELV

Få en vogn på prøve



EFTER



**StandardSystemer**  
by MedicSysteme

+45 38 26 49 00

[standardsystem.dk/vogne](http://standardsystem.dk/vogne)



# PPS

- Vi ændrer navn til VAR Healthcare
- Ny platform tilpasset smartphone, tablet og PC
- Nyt design
- Effektiv søgemotor

[www.varhealthcare.dk](http://www.varhealthcare.dk)

VAR  
HEALTHCARE



- ER EN SPADE. ELLER ER DEN?  
NOGET KAN SIGES,  
ANDET MÅ FORTIES.  
MEN BEGRAVER OFFENTLIGE LEDERE  
BEVIDST SANDHEDEN AF  
HENSYN TIL ORGANISATIONEN?  
I VISSE TILFÆLDE,  
MENER TO EKSPERTER

**P**ligtsludder er jo et fænomenalt godt udtryk. Det bruges, når lederne siger noget, de selv anser for at være forkert. De mener ikke det, de siger, men lader som om, de gør det. Der er altså tale om en form for bedrag af dem, de taler til. Lederen foregiver f.eks., at samskabelse, leadership pipeline, snakken om kerneopgaver, anerkendelse osv. er vældig nyttige tanker og teorier, mens de i virkeligheden mener det modsatte.”

Leon Lerborg er magister i filosofi og statskundskab samt indehaver af konsulentfirmaet Institut for Offentlig Styring. Han arbejder for tiden på en større empirisk undersøgelse af ”pligtsludder og forbudte sandheder” blandt offentlige ledere i Danmark. Ud fra en socialkonstruktivistisk præmis om, at en organisation er defineret af den sprogbrug, den anvender, har han gennem en række inter-

views med ledere og embedsmænd identificeret forskellige former for pligtsludder og fortielser.

”Lederne giver forskellige grunde,” bemærker Leon Lerborg:

”Det kommer frem i mange interviews, at hvis man siger bestemte ting, får man ikke lov til at sidde i bestemte udvalg, man bliver ikke inviteret med til møder, eller ingen vil tale med en. Det kan simpelthen være farligt at kalde en spade for en spade; der er ingen, der gider have ballade. Det er fair at henvise til Freuds betegnelse kulturens byrde. At sådan er det at være medlem af et samfund: Vi kan ikke alle sammen rende rundt og gøre, hvad der passer os. Livet er en evig tilpasning til andre.”

#### **Studser over sludderen**

Rent umiddelbart vækker termen pligtsludder ikke genklang blandt de ledende sygeplejersker, Forkant rin-

ger til. Heller ikke hos Helle Vibeke Andersen, der på 10. år er oversygeplejerske ved Anæstesiologisk Afdeling, Sygehus Lillebælt.

”Jeg studser over den med pligtsludder. Den føler jeg ikke, jeg er berørt af. Jeg har ikke noget problem med at sige: ”Det ved jeg ikke noget om”, hvis det er det, der er det rette svar i situationen,” fortæller hun og nævner i øvrigt et nyligt eksempel fra hospitalet, hvor man netop eksperimenterede med mere åbenhed om en igangværende proces:

”Vi har lige udviklet nogle nye tiltag med korttidskirurgi. Vi havde forholdsvis mange berøringsparter i processen, og den endelige godkendelse manglede. Der valgte vi i ledelsen en strategi, som jeg ikke vil kalde pligtsludder, men hvor jeg gik med til de ugentlige tavlemøder og fortalte, hvad vi arbejdede med lige nu, til den gruppe medarbejdere, som ville blive

berørt. Og jeg var hver gang åben om, at det ikke var besluttet, hvor projektet ville lande, men at vi undersøgte de forskellige muligheder. Alle vidste jo, at arbejdet stod på, fordi der skulle løses nogle problemer med pladsmangel i huset. De eneste, der følte sig overset, var lægegruppen, som vi af forskellige årsager havde valgt ikke at involvere. Der var nogen, der mente at have manglet informationer, og det inddrog vi så i vores konklusioner."

### Uartigt at sige manipulation

At have en bevidst strategi om måden, man udmelder ændringer og tiltag på, er en helt naturlig del af lederrollen, bemærker Klaus Kjøller, tidligere

lektor ved Københavns Universitet og nu ekspert i retorik og forfatter. Ikke mindst til værket "Manipulation – en håndbog", der er udkommet i sit 9. oplag.

"Hvis jeg skulle være en artig dreng, ville jeg ikke tale om manipulation, men om effektiv kommunikation," siger han om ledernes måde at italesætte organisationen på:

"Når man har magt, har man fra morgen til aften den udfordring, at man skal opnå noget med sin kommunikation. Der er hele tiden et formål. Både for ledelsen, som skal have organisationen til at gå i en bestemt retning, og for personalet, som måske skal have patienterne til at forstå, hvad der foregår, så de tager godt imod behandlingen og spiser pillerne, som de skal. Det kan være mere eller mindre besværligt. Derfor handler det om at indrette sin kom-

munikation efter omstændighederne og vurdere, hvor mange omsvøb det skal serveres med. Det at være leder er i høj grad at kunne rutte med sandheden, det vil sige, at man undgår at sige ting, som man ved, fordi man har nogle højere hensyn."

### Schyy ...

Klaus Kjøller udbygger gerne det med de højere hensyn:

"Et ledelsesteam har også en fortrolighed internt. De kan ikke bare gå ud og fortælle alt, hvad der sker i deres kreds. Selve hierarkiets idé er, at man taler fortroligt og ikke bare bralrer op til højre og venstre. Det er en systematisk form for tilbageholdelse af sandheden, hvor man planlægger udspilsstrategier: "Hvordan gør vi det her mest effektivt?" Det sker sjældent via åbentstående sluser, men at man planlægger og holder linjen alle sammen," siger han.

Og at der er fortielser i lederrollen, indrømmer Helle Vibeke Andersen gerne. Men hun peger især på personalesager, hvor det er en naturlighed:

"I en personalesag er det en fortrolig ting mellem en medarbejder og mig. Hvis medarbejderen selv går ud og melder noget ud, eller de andre ser



AF METTE REINHARDT JAKOBSEN, JOURNALIST  
FOTO: THOMAS NELLEMANN / GRAFIK: LARS KOEFØD



"Der er lidt Nordkorea i enhver organisation," siger ekspert i retorik, Klaus Kjølner:  
"Forstået på den måde, at enhver ledelse gerne vil fremstille tingene i et lidt lyserødt lys. Det gælder alle steder, at der er et stort pres fra øverste niveau om at signalere, at "her går det godt". Den allerøverste administration er en del af en positiv historie om stedet, og derfor bliver det pålagt lederne at tale tingene op eller ned."



► en kollega komme grædende ud fra et kontor, hvor jeg også kommer inde fra, og de bagefter kommer ud i kaffestuen og beder om respons fra mig, så har jeg alle dage kunnet sige med et smil: "Ingen kommentar fra mig, det ved I godt." Og så snakker vi om noget andet. Det er så implicit for mig, at det er fortroligt, og at jeg ikke har nogen informationsforpligtelse der," siger oversygeplejersken, der også gerne indrømmer, at hun "nok bare er lidt kontant":

"Det er måske noget lidt grundlæggende hos mig. Hvis jeg har været til direktionmøde, og vi er ved at undersøge noget, og vi så har aftalt, at vi ikke melder noget ud endnu, har jeg ingen grund til at informere personalet. Og derfor kommer der heller ikke nogen spørgsmål – for ingen ved, hvad der foregår."

### Ros på autopilot

Forskeren Leon Lerborg genkender det kontante træk fra den research, han også har foretaget i forbindelse med sit studie:

"Vi lever vores liv efter nogle normer. På den måde tror jeg ikke, ledere er videre besværet af dilemmaer med hensyn til, om de skal sige sandheden eller ikke sandheden. Jeg læste engang en kronik af Jørgen Grønnegaard Christensen [professor emeritus

i Statskundskab ved Aarhus Universitet, red.], der sagde, at de fleste topledere ikke er forfærdeligt plagede af at skulle tage store og tunge beslutninger. De er socialiserede til det. Når man når helt til tops i organisationer, har man været leder i op til 25 år, så de er vant til det. Det, jeg kalder pligtsludder, går dem sjældent personligt på, for så var de slet ikke nået så langt i systemet. De er vant til at begå sig i organisationen og til måske ikke altid sige, hvad de selv mener – de render ikke rundt med en kæmpe indre konflikt," siger Leon Lerborg og kommer med et konkret eksempel fra et af de interviews, han har gennemført:

"En offentlig leder fortalte, at hun systematisk brugte anerkendende ledelse. Det var ikke fordi, hun syntes, at der var speciel grund til at rose sine medarbejdere, det var bare fordi, at det virkede bedre end at være kritiserende. Det gik simpelthen meget nemmere, når hun roste folk, selvom hun ikke mente det. Det var nemmere at komme igennem med sit budskab, når det kom på en sød og god måde."

### Opgaven tæller mest

Den med en beregnende sludder for en sladder har oversygeplejerske Helene Vibeke Andersen igen lidt svært ved at genkende fra egne rækker:

"Måske det ser anderledes ud for ledere i private virksomheder, hvor der kan være penge på spil på en anden måde, end det er hos os. I min verden handler det jo ikke så meget om, om det er din eller min afdeling, der skal løse opgaven, bare vi gør det bedst muligt og tager hensyn til borgerne. Jeg kan da godt nogle gange tænke, at den opgave ville vi da gerne have løst, men vi fik den ikke – og så er det bare sådan, det er."

Men hvad er det så, der er på spil derude i de offentlige organisationer? Er det sandheden, eller er det opgaven, der må tilskrives den største betydning?

"Der er lidt Nordkorea i enhver organisation," siger ekspert i retorik, Klaus Kjølner:

"Forstået på den måde, at enhver ledelse gerne vil fremstille tingene i et lidt lyserødt lys. Det gælder alle steder, at der er et stort pres fra øverste niveau om at signalere, at "her går det godt". Den allerøverste administration er en del af en positiv historie om stedet, og derfor bliver det pålagt lederne at tale tingene op eller ned. Man taler ikke nødvendigvis usandt ved at sige, noget forholder sig anderledes, end det rent faktisk gør – man kan jo også bare lade helt være med at nævne de lidt uheldige ting."

Hvis man hernæst vender sig mod ►



”En offentlig leder fortalte, at hun systematisk brugte anerkendende ledelse. Det var ikke fordi, hun syntes, at der var speciel grund til at rose sine medarbejdere, det var bare fordi, at det virkede bedre end at være kritiserende. Det gik simpelthen meget nemmere, når hun roste folk, selvom hun ikke mente det.”

Leon Lerborg, seniorforsker ved CBS.

- ▶ Leon Lerborg, påpeger han med henvisning til en mere filosofisk diskussion af sandhedsbegrebet, at:

”... hvis du tager et klassisk, etisk-filosofisk udgangspunkt, ja så skal du sige sandheden. I hvert fald som udgangspunkt. Og forvaltningsloven siger også, at man ikke må tale usandt. Men lige så snart man går tættere på, er der en masse gråzoner. For hvad er det at fortælle sandheden? Hvem sagde hvad til hvem, hvornår, det er relativt let at afgøre. Men at diskutere, hvem det eller det tiltag gavner, det er ikke et sort-hvidt spørgsmål. Det indebærer en række vurderinger, og mange af dem ligger måske ude i fremtiden som rene sandsynligheder. Der er så mange smuthuller, at man ikke kan tale om sandhed som ét begreb,” siger han.

#### **Ingen dumme situationer**

Og netop vurderingen af, hvad der gavner mest og bedst, er også det pej-

lemærke, Helle Vibeke Andersen bruger i sit arbejde:

”Jeg tror, det generelt er vigtigt, at man er i dialog i ledelsen på tværs. At hver enkelt ikke går rundt med information, man føler, man ikke kan komme videre med. Jeg udgør en afdelingsledelse med den ledende overlæge, og når vi skal komme med nye udmeldinger, begynder vi ofte med at have nogle følere ude blandt afdelingsledelserne. De er jo nummeret tættere på medarbejdergrupperne, end vi er. Så hvis vi vælter ud med nogle informationer, der ikke er i balance med virkeligheden, kan mellemlederne for alvor komme i nogle dumme situationer,” fortæller oversygeplejersken:

”For mig er det vigtigste at sikre, at afdelingssygeplejerskerne har de informationer, de skal bruge for at kunne passe deres arbejde. Hverken for mange eller for få. De skal ikke kunne fanges på venstrebenet af nogle informationer, der kommer andre steder fra: Radioavisen, en kollega, eller sågar en nabo. Som ledelse skal vi hjælpe hinanden med altid at stå bedst muligt.”



# ER DET LØGN?

**Løgn og usandhed er flere sider af samme sag. Ekspert i retorik, Klaus Kjøller, forklarer her de forskellige niveauer af det ikke-sande:**

**U**ndersøgelser viser, at ledere lyver rask væk. De kalder det så noget andet, for løgn er en negativ betegnelse. Rent definatorisk er der meget klar forskel på løgn og usandhed: En usandhed er usand – men deri ligger ikke, at den, der siger det, ved, det er usandt. Det kan jo godt være, man tror, det er sandt. Hvorimod en løgn er, når man bevidst taler usandt. Der er hensigten til forskel,” siger han.

Hernæst forklarer Klaus Kjøller, at usandhed kan opdeles i grader af kendsgerninger:

”Først har vi de **HÅRDE KENDSGERNINGER**: At vand koger ved 100 grader, at Danmarks dronning hedder Margrethe II, eller at det årlige budget på afdelingen er så og så stort. Det er med andre ord de kendsgerninger, som ingen normale mennesker kan slippe af sted med at benægte.

Men så er der også de **BLØDE KENDSGERNINGER**: Er det her en villedet arbejdsplads, gør vi det så godt, som vi kan? Her afhænger sandhedsgraden af, hvordan man fortæller historien om stedet, alt det kulturelle, alle normerne.

Og endelig er der de **PRIVATE KENDSGERNINGER**: Når man f.eks. udbryder: ”Ih, hvor er det dejligt, at du kommer!” selvom man måske synes, det passer ad helvede til, og man slet ikke har tid til at snakke med personen lige nu. Det er de hvide løgnes område, hvor der er fri kreativ mulighed.

For alles vedkommende er bremseklodsen ens personlige selvopfattelse. For hver gang man lyver, er det uværdigt og underminerende.”



"ÅBENHED ER ABSOLUT

IKKE NEMT"

## NIELS AAGAARD NIELSEN ER UDVIKLINGSCEF VED PSYKIATRISK CENTER SCT. HANS I KØBENHAVN. DEN MANGEÅRIGE LEDENDE SYGEPLEJERSKE REFLEKTERER HER OVER SKISMAET MELLEM ÅBENHED OG GODT LEDERSKAB

**H**vor meget der blev lyttet, og hvor megen vægt mine ord havde, var nok det, der gjorde størst indtryk på mig, da jeg blev oversygeplejerske. Det gjorde to ting ved mig: Jeg lærte at tænke mig om, inden jeg sagde noget, i højere grad end jeg havde gjort før. Og så blev jeg bevidst om, hvilket vigtigt ledelsesredskab mine ord var. Og at de derfor skulle bruges med omtanke.

At man som leder ikke kan sige alting, er et vilkår i ledelse. Og jeg opfatter, at det bliver respekteret blandt medarbejderne. De fleste forstår godt, at det ikke er alt, jeg kan sige.

Den forståelse bliver selvfølgelig udfordret, når det kommer tæt på en – hvis der eksempelvis sker et eller andet med en kollega, hvor man ikke kan få at vide, hvad der skete og hvorfor.

Så er det svært for folk at rumme det. Det med at se en kollega være væk fra den ene dag til den næste, er svært for de fleste. Og det er så noget, lederen så at sige skal kunne tåle.

Som leder forbereder man sig hele tiden på den situation. Det siger min erfaring mig. Forstået på den måde, at det handler om at få bygget en tillid op til, at man som leder siger det, der kan siges, og at hvis noget ikke kan siges, er der en god grund til det. Men at tingene i øvrigt er blevet håndteret, som de skal. Det kræver et tillidsforhold, og det må man som leder hele tiden have for øje at sikre.

"Har du som leder viden om, at der er noget på vej, som kommer til at berøre medarbejderne, men som ikke må offentliggøres endnu, kan du være nødt til at holde din kæft."

Udviklingschef på Sct. Hans, Niels Aagaard Nielsen.





# NEMT

Man kan tale med medarbejderne om, at hvis det havde været dem selv, ville de også have sat pris på diskretion. Men det kan virkelig være udfordrende for medarbejderne ikke at vide. For hvad var det, der gjorde, at min kollega ikke længere er her? Er det noget, der også kunne ramme mig? Det er utryghedsskabende. Det må man som leder forstå. Hvis medarbejderne har svært ved at acceptere det, kan man gå ind og hjælpe med at håndtere det. F.eks. med supervision, sparring eller coaching, der hjælper dem med at få sat ord på og komme overens med, at de ikke kan få alt at vide. Så de accepterer, at nogle oplysninger er af så personlig karakter, at det må de leve med ikke at vide."

"At have viden om nogle beslutninger, der er ved at blive truffet, men

som man ikke kan informere om, er en anden vanskelig situation. Hvis man som leder gerne vil inddrage og engagere sine medarbejdere, kræver det igen et tillidsforhold og den fornødne åbenhed.

Men har du som leder viden om, at der er noget på vej, som kommer til at berøre medarbejderne, men som ikke må offentliggøres endnu, kan du være nødt til at holde din kæft.

**Man kan komme ud i situationer, hvor man bliver nødt til at sige noget – uden at sige noget.** Men jeg synes, det er en meget lidt attraktiv situation at blive bragt i som leder. En form for no-go, fordi det vil udfordre tillidsforholdet mellem leder og medarbejdere. Så det skal man efter min overbevisning afholde sig fra, medmindre det er en situation, hvor man bliver afkrævet et svar."

**"Derimod er min refleksion gennem min karriere,** at vi som ledere kan være tilbøjelige til at være for tilbageholdende med at informere medarbejdere om ting, som er i proces, af bekymring for den usikkerhed det efterlader. Der mener jeg personligt, at man må gøre medarbejderne i stand til at rumme usikkerhed i perioder. Hvis man ønsker at involvere medarbejderne i tingene på et tidligt

tidspunkt, så skal de jo også være informeret.

**Det er klart, at det kræver noget tilvænning blandt medarbejderne** at rumme den usikkerhed. Men jeg har den erfaring, at man får nogle udmærkede processer og faktisk også mere kvalificerede løsninger, hvis medarbejderne er informerede og dermed kan bidrage. Vi har eksempelvis for nylig fået stillet en opgave, hvor løsningen ikke ligger fast.

Derfor ligger der nogle beslutningsmuligheder hos os selv som afdeling. Det har bestemt ikke været nemt, heller ikke for mellemlederne, at rumme, for de givne valgmuligheder rummer også scenarier, der ville medføre store ændringer.

**Men jeg har altså valgt at fremlægge tingene, som de er.** Jeg har ikke brudt nogen fortrolighed, men jeg har gjort tingene mere besværlige for mig selv og for organisationen, end de havde behøvet at være. Til gengæld er jeg i det lange løb overbevist om, at vi får de mest kvalificerede beslutninger ud af det. Bl.a. fordi den uenighed, der kan være i organisationen, straks kommer ud i det åbne.

**Jeg oplever det ikke som noget specielt modigt. Men det er absolut ikke nemt.** Det er mit ledelsesansvar. For det er min erfaring, at det er det, folk trives med i det lange løb, og tillid bygger på den åbenhed. Det, der virkelig udfordrer tilliden mellem folk, er bekymringen for, at der er en dagsorden, man ikke kender. Det er så ødelæggende for et samarbejde, så det er nogle slagsmål værd."

# DET KRÆVER MOD AT

## LEON LERBORGS EKSPLORATIVE UNDERSØGELSE AF DISKURSEN BLANDT OFFENTLIGE LEDERE HAR BL.A. RESULTERET I EN ARTIKEL I ANTOLOGIEN "DEN MODIGE LEDER", DER UDKOMMER I APRIL 2018. FORKANT BRINGER HER ET UDDRAG:

AF LEON LERBORG, MAGISTER I FILOSOFI OG STATSUNDSKAB  
SAMT INDEHAVER AF KONSULENTFIRMAET INSTITUT FOR OFFENTLIG STYRING

**E**rling Tiedemann blev i 1980 citeret for følgende udsagn: "Forudsætningen for, at vi kan ændre på tingenes tilstand, er, at vi kan tale sammen i dette land. Og det kan vi ikke! Offentlige ledere må i stigende grad sige pligtsludder og samtidig fortie de forbudte sandheder."

Jeg har i nogle år jævnligt anvendt dette citat som indledning til foredrag for ledere i den offentlige sektor. Reaktionen har oftest vist, at Tiedemann rammer et væsentligt – og ømt – punkt. De fleste indser straks, at han har fat i noget, der er både sandt og vigtigt, men også noget, der er svært at tale om. De fleste medgiver let, at der er meget pligtsludder og mange fortielser i og omkring den offentlige sektor. Vanskeligheden består i at tale om konkrete eksempler. Især fra ens egen organisation. Og især-især fra ens egen ledelsespraksis. Det kræver nemlig et betydeligt mod. Og hvis man endelig skal tale højt om det, så skal det ske i lukkede, "sikre" rum.

[...]

Tiedemanns centrale bekymring står først i udsagnet. "Forudsætningen for, at vi kan ændre på tingenes

tilstand." Det er dét, som det kommer an på. Vi kan ikke ændre på den offentlige sektor, uden at vi holder op med at pligtsludre og fortie forbudte sandheder. Det er med andre ord en nødvendig forudsætning, men ikke tilstrækkelig.

[...]

Mine interviews viser tydeligt, at pligtsludder og fortielser har en meget væsentlig negativ effekt. At vores tankeunivers, vores refleksionsrum, bliver væsentligt indskrænket. Når man taler hinanden efter munden og fortier ærlige og redelige meninger, så indsnævres debatten meget betydeligt. Det bliver kun de herskende tanker, der udtales, og derfor også dem der i stigende grad tænkes. Og når de mentale rum indsnævres, så er det alternativerne, der udelukkes: modsætningerne og modsigelserne, det uartige og upassende, men også innovationskraften – for ikke at tale om motivationen. Samtalerne bliver trætte og energiløse, en endeløs strøm af kendte meninger – om den manglende tillid, den overvældende dokumentation, de manglende ressourcer, den snigende centralisme, netværkssamfundets komme, den

demografiske udvikling, konkurrenceevnen, stress- og præstationsamfundet, NPM's genvordigheder, osv. osv. Samtalerne begynder at mangle kant og nyhed, men også et solidt, empirisk grundlag.

Man kan tilføje, at det er paradoksalt, at pligtsludder og fortielser thrives i en tid, hvor transparens dyrkes på det formelle plan. Fra et transparens perspektiv kan man ikke få nok af offentlighedslov, aktindsigt, dokumentation og skriftlighed, alt imens de inderste tanker undertrykkes, og de mentale frirum fryser til.

[..]

Jeg tror, vi alle bør udforske konsekvenserne af tidens – og vort eget – pligtsludder og fortielser."

Citat af Tiedemann er gengivet fra Brydesholt, H. H. (1980). De forbudte sandheder – om privat og offentlig virksomhed. [København]: Børsen.

Den fulde artikel "Modet til sandheden" bliver publiceret i antologien "Den modige leder", red. Karsten Mellon, Dafolo, der udkommer april 2018.

# SIGE SANDHEDEN

"Når de mentale rum indsnævres, så er det alternativerne, der udelukkes: modsætningerne og modsigelserne, det uartige og upassende, men også innovationskraften – for ikke at tale om motivationen."

Leon Lerborg i Modet til sandheden.



S  
A  
N  
D  
H  
E  
D  
E  
N

## SANDT OM SUNDT (eller falsk) - Kan du svare?

Læs svarene på side 43

Kilder: samvirke.dk, regioner.dk, information.dk, wikipedia.dk, videnskab.dk

**no 7.**

Saudi-Arabiens kong Salman Al Saud har sit eget hospital.

**SANDT / FALSK?**

**no 5.**

I 1947 var Byggeri og Sundhed lagt sammen i ét ministerium.

**SANDT / FALSK?**

**no 3.**

I 2015 var 90 pct. af danskerne i kontakt med sundhedsvæsnet.

**SANDT / FALSK?**

**no 1.**

Dyr olivenolie er sundere end billig olivenolie

**SANDT / FALSK?**

**no 2.**

Mandainfluenza findes.

**SANDT / FALSK?**

**no 4.**

Der foretages ca. 72.600 klamydiatests hvert år.

**SANDT / FALSK?**

**no 6.**

Der har kun været to sundhedsministre fra SF.

**SANDT / FALSK?**

s  
a  
n  
d  
t



**no 8.**

De Gamles By på Nørrebro  
sponsorerer Den Gamle By  
i Aarhus.

**SANDT / FALSK?**

**no 9.**

Den Spanske Syge  
slog over 50 millioner  
mennesker ihjel.

**SANDT / FALSK?**

**no 10.**

Gulerødder giver  
godt nattesyn

**SANDT / FALSK?**

**no 11.**

Siden 2006 har der været  
28 konkurer i den  
private ældrepleje.

**SANDT / FALSK?**

**no 12.**

Appelsiner er den  
bedste kilde til C-vitamin.

**SANDT / FALSK?**

**no 13.**

I ét EU-land er abort  
helt forbudt.

**SANDT / FALSK?**

**no 14.**

Danmark er verdens 16.  
sundeste land at leve i.

**SANDT / FALSK?**





Sandhed  
kommer i flere

u d a u  
u d a v e r  
e t

I krig er sandheden det første offer.  
Sådan lyder et velkendt citat fra en oldgræsk digter.

AF TOMMY KJÆR LASSEN, CAND.THEOL.

**S**andheden er også under pres i det moderne lederliv. En af fronterne er et stigende krydspres mellem loyalitetskrav oppefra og autenticitetskrav nedefra. Den moderne mellemleder kan føle sig presset imellem ledelsens krav om loyalitet, effektivitet og rationelle ledelsesbeslutninger og et ønske om at være en autentisk, nærværende og anerkendende leder.

Krydspreset er på mange måder en eksemplificering af Jürgen Habermas' klassiske teori om system- og livsverden. Systemverdenen er lederlivets rationelle, nyttemæssige og formålsdrevne vilkår. Livsverdenen er de personlige og

mellemmenneskelige forhold og handler om værdier, kultur og identitet. Ifølge Habermas ligger de to verdener i strid med hinanden, og i det moderne liv er det altid systemverdenen, der vinder.

En leders dilemma, om hvorvidt hun skal fortælle hele sandheden til medarbejderne eller udelade noget af taktiske hensyn, er et dilemma imellem et systemverdeshensyn og et livsverdeshensyn.

Kravet om sandhed er ubetinget i livsverdenen, men kan være anderledes fleksibelt og pragmatisk i systemverdenen. Derfor kan det være nærliggende for mange mellemledere at vælge den

fleksible og pragmatiske vej ud af et værdidilemma. Det er en vej, der umiddelbart virker mindre omkostningsfuld.

Problemet er imidlertid, at den pragmatiske vej for mange mennesker kan opleves som en erodering af personlige værdier og principper. Det er en vej, der let kan ende i forråelse og professionel forstillelse. Det har debattører som Dorte Birkmose, Rasmus Willig og Jesper Tynell skrevet en del om. Det er også en vej, der kan synes uforenelig med nogle af de klassiske idealer, der er indlejret i sygeplejefagligheden f.eks. kaldsetik, pligtfølelse og fænomenologisk indlevelse.

Målet for den gode leder må være at blive bevidst om forskellige krav til sandhed. Det moderne lederliv er dagligt en balancegang imellem modsatrettede hensyn, og det gælder også for "håndteringen" af sandhed.

### Tre forståelser af sandhed

Sandhed er ikke bare sandhed. Indenfor videnskabsteori skelner man ofte imellem tre grundlæggende erkendelsesmåder, der hver giver sit bud på, hvordan sandhed skal forstås og håndteres. Disse tre er positivisme, socialkonstruktivisme og fænomenologi.

Positivistisk tænkning er kort fortalt en objektiv og faktabaseret videnforståelse, der kan bevises, måles og vejes. Sandhed er ikke en fortolkning, men en hændelse, en diagnose, et resultat eller en virkning, der kan defineres og isoleres. Positivisme er en rationel og evidensbaseret videnskabsform, der søger at nå frem til sagens kerne ud fra en forestilling om essens. Positivisme er fundet i naturvidenskab, herunder biologi og medicin, men findes også i f.eks. jura, økonomi og organisationsteori. Strategisk ledelse og styringsteknologier som New Public Management, Lean, Leadership Pipeline og Kerneopgaven er ledelseslogikker, der på forskellig vis abonnerer på en positivistisk tænkning.

Overfor positivisme står socialkonstruktivisme. Her optræder sandhed i sproget og i interaktionen imellem aktører i en organisation eller kultur. Her er der ikke fokus på den objektive virkelighed udenfor sproget, men på den konstruktion af mening og betydning, som hele tiden pågår i sproget. Det afgørende er ikke så meget, hvad der skete, men hvordan vi taler om og forstår det, der skete. Når vi taler, konstruerer vi. Sandhed er derfor ikke en statisk størrelse, men en dynamisk. Sandhed er også et systemisk begreb, hvilket vil sige, at det skal forstås i forhold til større helheder f.eks. kultur, sprog, magtstruktur, politik, traditioner etc.

Det tredje perspektiv på sandhed er det fænomenologiske. I modsætning til de to første er der her tale om en mere subjektiv og individbaseret sandhedsforståelse. Her er fokuset på individets indre oplevelse af en hændelse, et ud-sagn eller en stemning. Fænomenologi er en subjektiv erfaringsvidenskab. Det

interessante er ikke, hvad der rent faktisk skete, ej heller hvordan hændelsen italesættes i gruppen, men de individuelle erfaringsnuancer, som viser sig for den enkelte. Sandheden ligger i selve oplevelsen og ikke i efterrationaliseringen af oplevelsen.

Den moderne leder skal kunne navigere imellem alle former for sandhedsforståelse. Ofte står kampen i ledelse imellem positivisme og socialkonstruktivisme, og fænomenologien har i nogen grad været forbigået af ledelseslitteraturen. Men fænomenologi er en vigtig erkendelsesform, der kan tilbyde noget helt særligt i forhold til de dilemmaer, som lederen til daglig står i.

### Sandhed som opgave

Den tysk-amerikanske filosof Hannah Arendt skriver i hovedværket "Menneskets vilkår" følgende om sandhed: "Selvom der ikke findes nogen sandhed, så kan mennesket godt være sandfærdigt, og selv om der ikke findes nogen påviselig vished, så kan mennesket godt være pålideligt."

Det er en meget fin formulering af sandhedskravet i den fænomenologiske tænkning. Det er en tænkning, der søger at opretholde et højt niveau på det menneskelige plan, men uden at reducere alt til subjektive kategorier. Det er en fordring, der anerkender, at sandhed har et radikalt krav på os, men uden at blive absolutistisk.

Sandhed er et eksistentielt ståsted ifølge Svend Brinkmann. Det er et etisk holdepunkt i tilværelsen, der sikrer en menneskelighed i processen. En leder, der står fast på at være sandfærdig, kan virke som en stabiliserende rollemodel i en kaotisk og omskiftelig verden. Bag lederens professionelle ydre må der gerne være et menneske med værdier, etik og personlig integritet.

Den fænomenologiske tænkning kan især bruges til at udvikle det personlige lederskab. Mange ledere forbinder god ledelse med et ideal om ordentlighed. Ordentlighed er et livsverdensbegreb ligesom tillid, sandhed, karakter, værdighed etc. Pointen er dog, at disse begreber er personlige og mellemmenneskelige kategorier, og derfor skal de ikke måles og vejes på samme skala som de mere strategiske og objektive ledelseskompetencer.

Konklusionen på denne artikel er, at den gode leder må forholde sig paradoksalt til sandhedsbegrebet. Det betyder, at det er muligt på én gang at forholde sig taktisk og pragmatisk til f.eks. en kontroversiel ledelsesbeslutning og samtidig stræbe efter at være et sandfærdigt og pålideligt menneske.

Kunsten er at navigere med et sandhedsbegreb, der hverken ophøjer sandhed i et idealistisk korstog eller udhuler det i en taktisk og "professionel" ledelsespraksis.



### TOMMY KJÆR LARSEN

er uddannet cand.theol. og har tidligere været præst. Siden 2007 har Tommy arbejdet med formidling af etik, eksistens, filosofi i ledelse og arbejdsliv.

Først som erhvervsforsker i DONG Energy, hvor han har skrevet en ph.d. om eksistens og selvledelse.

Siden som selvstændig ledelsesfilosof i konsulentvirksomheden VitaActiva.

Ud over lederforløb med etik, eksistens og filosofi holder Tommy foredrag og conferenceoplæg. Tommy er desuden ekstern lektor på CBS og underviser på Diplomuddannelse i Ledelse.

Læs mere på VitaActiva.dk.

# Topledere lærer at lave **ledelsesguld**

## Hvad er Alkymistprogrammet?

Alkymistprogrammet er et uddannelsesprogram udviklet på tværs af regioner og udbydes i samarbejde mellem de danske regioner til morgendagens topledere i hele Danmark.

Programmets ambition er at skabe en platform for udvikling af morgendagens topledere i offentlige og private virksomheder frem mod tværsektorielle, udviklende partnerskaber, der skaber transformation og innovative løsninger.

Programmet styrker lederens evne til at håndtere og løse komplekse udfordringer ved at skabe nytænkende og eksekverbare resultater inden for egen organisation og i samspillet på tværs med udgangspunkt i den enkelte deltagers personlige lederskab.

Alkymisten løber over to semestre og består af fire moduler, fire masterclasses, webinarer, individuel vejledning og sparring med en faglig sponsor fra egen organisation samt arbejde i læringsgrupper.

Egnede kandidater indstilles af deres ledelser. Inden for det regionale område er der fem pladser pr. region. Koncern HR udvælger de fem kandidater, som får besked via deres topledelse.

(kilde: rm.dk)







AF DORTHE LUNDHJW, JOURNALIST  
GRAFIK: PIETER BRUEGEL DER ÆLTRE. DER ALCHEMIST (1558) ALS KUPFERSTICH VON PHILIPP GALLE

Oversygeplejerske

Betina Funder Jeppesen

er i fuld gang med en ny lederuddannelse.

En Alkymistuddannelse.

Ambitionen er at udvikle topledere i transformation og innovative løsninger

**T**il daglig er Betina Funder Jeppesen oversygeplejerske i Regionspsykiatrien Vest i Region Midtjylland. Hendes organisation tæller cirka 400 medarbejdere fordelt på to lokationer i Holstebro og Herning.

Parallelt med den daglige drift er oversygeplejersken på det, som hun selv betegner som en rejse i personligt lederskab. På papiret hedder rejsen Alkymisten og er et tværsektorielt uddannelsesprogram for topledere, som danske regioner udbyder. Betina Funder Jeppesen begyndte på Alkymisten i september og har været af sted på første modul.

**Hvordan adskiller Alkymistprogrammet sig fra andre lederuddannelser?**

"Alkymisten fokuserer på det personlige lederskab, på hvilken forskel JEG kan gøre. Det er en action-learning-uddannelse, så der er ikke så meget teori, men øvelser i nye måder at håndtere komplekse udfordringer på. Vi bliver tvunget til hver især at blive skarpe på vores big question og arbejde med det igennem hele programmet."

**Hvad er dine forventninger?**

"Jeg forventer at blive skolet i at tænke i nye baner og i sidste ende være i stand til at skabe nogle bedre patientforløb på tværs af sektorer.

På holdet er der chefer fra flere regioner og kommuner, ikke kun fra sundhedsvæsnet. Vi står alle med komplekse ledelsesmæssige udfordringer på strategisk niveau. Uddannelsen er bygget op, så vi skal udvikle hinanden, derfor forventer jeg også at få nogle nye, nære relationer til andre chefer. Desuden ser jeg uddannelsen som et frikvarter i en fortravlet hverdag, hvor jeg får tid til at reflektere over mine ledelsesudfordringer."

**Hvad får du ud af at være på uddannelse med chefer fra andre brancher?**

"Jeg får et helt nyt blik på konkrete problemstillinger. De andre kender ikke min organisation. De forholder sig kun til den problemstilling, jeg lægger frem. Det giver nye perspektiver."

**Hvilken konkret udfordring ønsker du at arbejde med i programmet?**

"Regionspsykiatrien Vest skal om to år samles på det nye supersygehus i Herning. Den opgave er mit big question. Jeg træner i at stoppe op og vende tingene på hovedet i den forandringsproces, vi står i, hvor jeg sideløbende med drift og almindelig udvikling skal gøre organisationen klar til flytning. Bl.a. skal jeg finde svar på, hvordan vi kommer til at smelte sammen, hvordan vi kan udnytte de nye fysiske rammer, hvordan vi tilpasser os nye behov. I øjeblikket reflekterer jeg over, om vi skal rekruttere på andre måder i overgangen til flytningen. Det får jeg både inspiration og tid til på uddannelsen."

**Hvad inspirerede dig især på første modul?**

"Det var meget givtigt at blive kastet hovedkulds ud i øvelser. F.eks. skulle vi lave en tegning over de milepæle i vores liv, der havde haft indflydelse på vores ledelse. Jeg var overrasket over, hvor meget sådan en simpel øvelse på 15 minutter kunne rykke ved min bevidsthed."

DEN STORE FORSKEL  
LIGGER MELLEMLER MARKED OG  
INTERESSEENTER





Han har været i jobbet et par måneder, men hans erfaring stikker dybere. For selv om han tidligere arbejdede i den private sektor, så har han som konsulent samarbejdet med hospitaler og den offentlige sektor.

Der har givet 56-årige Poul Blaabjerg en naturlig ballast, han kan trække på i sit nye job som hospitalsdirektør på Aarhus Universitetshospital

**H**

an har forberedt sig. Taget noter og givet sig tid. Han kalder det strøtanke. Og godt nok er der rod i hans noter, men til gengæld orden i hans argumenter. Vi skal tale om forskellen mellem den private og offentlige organisationskultur – og om sandhed og åbenhed.

”Der er mange lighedspunkter, men endnu flere forskelle mellem det offentlige og det private. En privat virksomhed har mulighed for at træffe nogle strategiske valg, tilvalg og fravalg. Det er i mindre grad muligt i den offentlige sektor, fordi der er nogle træk, der er tvungne. Vores kerneopgave er fastlagt af politikerne, og det giver os en bunden opgave

og nogle fastlagte rammer, det forventes, at vi løser opgaver indenfor. Der er ikke mulighed for fravalg og begrænsede muligheder for at prioritere. Råderummet må vi skaffe os gennem eksempelvis optimering og teknologispring. En privat virksomhed kan sige, at de ikke vil arbejde med denne kundegruppe eller vil holde op med at arbejde med de her produkter,” forklarer Poul Blaabjerg og understreger den strategiske betydning af at være del af et større system.

”Vi skal leve op til vores del af arbejdsdelingen, der er imellem hospitalerne i regionen og i landet. Og vi skal leve op til f.eks. de udrednings- og behandlingsgarantier, som er lov- ▶

AF METTE EGELUND OLSEN, JOURNALIST  
FOTO: BRIAN RASMUSSEN

- › fæstede og rettigheder, borgerne har. Økonomisk pres kan ikke bruges som argument for at slække på dette,” siger Poul Blaabjerg og fortsætter:

### **Drevet af krav**

”Vi må arbejde os frem i takt og have en så stor grad af ensartethed, at det kraftigt begrænser vores strategiske muligheder for at lave justeringer. Vi er født med et formål og med en række opgaver, der skal løses. Som privat virksomhed kan man sige, at vi holder op med at betjene de her kunder i morgen. Det giver nogle andre muligheder. Den offentlige sektor arbejder ikke på et marked som en privat sektor, men er drevet af politiske krav man skal opfylde, og det gør, at man ikke i samme grad får feedback på, om det egentlig er det mest efterspurgte, man leverer. Faktisk er der tale om det modsatte: I modsætning til markedet er sundhedsvæsenet til dels styret af udbuddet og ikke af efterspørgslen. F.eks. når der udvikles nye behandlingsmuligheder til patienter, der hidtil ikke har været behandlingsmuligheder til. Vi kan heller ikke styre efterspørgslen ved at lave begrænsninger. Vi siger ikke som hospital, at du ikke kan få vores ydelse, hvis du lever usundt eller har dyrket sport for vildt. Det er et grundvilkår, at der ikke er en reguleringsmekanisme i forhold til, hvad vi skal udbyde og ikke udbyde. Efterspørgs-

len og betalingsviljen er en tydelig reguleringsmekanisme i den private sektor og meget mere sammensat i den offentlige,” siger Poul Blaabjerg for at pointere, at der altså er markedet til forskel.

### **Et samlet system**

En anden stor forskel er, at en privat virksomhed kan stå alene og lykkes selv. Man kan handle med nogle underleverandører og have nogle, der leverer til en. I sidste ende er det ret tydeligt at måle, hvordan man klarer sig. En offentlig virksomhed hænger sammen med en masse andre.

”Når vi gør noget, skal vi f.eks. se, hvordan det hænger sammen med det, de andre hospitaler i regionen eller Danmark tilbyder. Vi skal også se på, om det, vi gør, hænger sammen med det, kommunerne og de praktiserende læger forventer. S sammensat-heden er ekstremt anderledes. Man skal virkelig elske systemet samtidig med, at man skal stole på de andre i denne kæde. Vi måles jo på den samlede ydelse. Altså en kombination af det, vi som hospital leverer, og det som kommunen og den praktiserende læge følger op med. Indefra er det let nok at se, hvad vi bidrager med, og hvad kommunen gør. Men udefra er det vanskeligt at adskille. Det er interessant, spændende og godt som leder. Det er bare ganske anderledes i det private. Der har du også sam-

arbejdspartnere. Men man arbejder sammen anderledes. Kan I levere? Og kan I levere til den pris eller kvalitet, ellers bliver man erstattet af andre. Den mekanisme er let at regne ud. Der er en valuta- og vekselkurs. Det er der ikke altid, når vi arbejder sammen i den offentlige sektor,” forklarer Poul Blaabjerg.

### **At flyve højt**

Han fortæller, at man ofte kan optimere i den private virksomhed ved at tage hver enkelt del i ydelsen og skille den ad og optimere. Men hvis man i den offentlige virksomhed skal justere eller udvikle på den samlede sundhedsydelse, så skal man ikke først gå ned i delene, men flyve meget højt op og kigge ned på den samlede kæde i leverancen og så bagefter se, hvad hænger sammen, og hvad hænger ikke sammen.

”Det sker bl.a. gennem sundhedsaftalerne, der etablerer nogle fælles ambitioner for den samlede patientbehandling på tværs af sektorernes og så gennem et godt samarbejde med kommunerne både på det faglige og ledelsesmæssige plan. Vores ydelse stopper ikke, når patienten går ud ad vores dør. Antallet af interessenter i den offentlige sektor er på godt og ondt meget større end i den private sektor. Der er rigtig mange interessenter, der har en legitim ret til at mene noget om det, man nu har tænkt sig

”Der er rigtig mange interessenter, der har en legitim ret til at mene noget om det, man nu har tænkt sig at gøre. Det er patienter, pårørende, politikere, medarbejdere, faglige personer, faglige organisationer, faglige selskaber, der har stor påvirkningskraft på, hvad man kan og ikke kan. Det er en markant anden ledelsesopgave i det offentlige”





- › at gøre. Det er patienter, pårørende, politikere, medarbejdere, faglige personer, faglige organisationer, faglige selskaber der har stor påvirkningskraft på, hvad man kan og ikke kan. Det er en markant anden ledelsesopgave i det offentlige. Man skal kigge bagud, til siderne og op og ud i en helt anden grad. Frihedsgraden som leder i den private sektor ser anderledes ud. Markedet gælder det ene sted og den politiske rammesætning det andet sted. Som offentlig leder skal du være kreativ og løse opgaver indenfor nogle politisk fastsatte rammer. I den private sektor skal du have blik for, hvad kunderne i sidste ende vil efterspørge og hele tiden have aktiviteter i gang for at udvikle i den retning. Vi er ikke låst, men vi har rammer,” siger Poul Blaabjerg.

### **Elsker systemet**

Han gentager, at man som leder af en stor offentlig virksomhed skal elske systemet og stole på samarbejdet. Han har været i den private sektor i 26 år, men har arbejdet meget på hospitaler og været fascineret af det, der foregår i sundhedssystemet.

### **PORTRÆT**

Poul Blaabjerg bor med sin hustru, der er sundhedsfaglig konsulent i Region Midt, og sin datter på 18 år i Højbjerg. Han er uddannet cand.scient.pol. fra Aarhus Universitet og efteruddannet på bl.a. MIT, Sloan School of Management. Han har tidligere og siden 2001 været adm. direktør i Center for Ledelse (CfL). Direktør Merkantildata (1996-2001).

”Jeg har det afsæet, at jeg faktisk stoler på systemet og elsker det, og det er en forudsætning for, at man kan være i det. Jeg har respekt for den store kompleksitet, der er, og det føler jeg mig hjemme i. Og så har jeg stor respekt for den ekstremt høje faglighed og det brændende engagement, som udøves i det miljø. Vi må hele tiden være i dialog med interessenterne og ikke være afskåret fra afdelinger og samspillet med de andre som hospitalsledelse. Netop dialog er et stort tema i forbindelse med udflytningen her til Skejby. Hvordan sikrer vi, at AUH, som den store arbejdsplads den er med f.eks. over 10.000 ansatte, 100.000 indlagte patienter og mere

end 800.000 ambulante patienter om året, opleves som et attraktivt og åbent sted samtidig med, at vi arbejder intenst på, at patienterne er her så kort tid som muligt, uden at vi opleves som et fjernt og uoverskueligt sted, hvor man ikke kan finde rundt. Hvordan sikrer vi samspillet med omverdenen? Det gør vi ved at holde kommunikationskanalerne åbne,” siger Poul Blaabjerg, da snakken falder på åbenhed og sandhed.

Han mener, at der i det offentlige er en længere tradition med at inddrage og involvere, og at det er en kæmpe styrke. Der er en forventet åbenhed.

”Der er ytringsfriheden, kravet om åbenhed, inddragelse, medborger-





skab og involvering, og det synes jeg grundlæggende godt om, og det er samtidig væsentligt at huske på som leder. Når det går godt, og når der er modvind. Hvis der opleves svære ting som ledelse, så tror jeg, at det er relativt naturligt, at man har en tendens til at lukke sig om sig selv. Under pres er det min erfaring, at man ofte lukker mere til, end hvad godt er. Man trækker sig og lukker i. Modsat det man i gode tider siger egentlig er et kendetegn ved organisationen. Men man bør tænke i, at måske er det godt at involvere andre end lige den snævre ledelse, når det er sværest. Og måske endda særligt i disse situationer. Vi har jo et rigtig godt og konstruktivt samarbejde i TR- og MED-systemet. Den samarbejdende form bør vi holde fast i og måske udvikle til et helt nyt niveau. I den ideelle verden har ledelsen det fulde indblik, overblik og indsigt og vil dermed kunne gøre alt uden at involvere. Men den virkelighed findes ikke. Derfor er det vigtigt, at ledelsen får hjælp ved flere øjne og ører. Og vi har netop det system, at når vi overser noget i ledelsen, så har vi nogen, der skubber til os og siger, at

det skal vi lige være opmærksomme på,” siger Poul Blaabjerg.

### Åben kommunikation

Som leder mener han, at man skal kunne lide den åbne dialog, for den giver engagement. Som på AUH's Twitter, Facebook eller intranet. Når noget offentliggøres på intranettet, kan man kommentere det, og det er ifølge Poul Blaabjerg godt. For selv om det måske kun er en til to ud af 10.000, der kommenterer, så er det hans antagelse, at der nok er 100-300 med samme synspunkt i organisationen.

”Reaktionerne, der kommer, kan indimellem være lidt rå, men vi skal stadig give plads, for ellers holder vi ikke kommunikationskanalerne åbne. Det værste, der kan ske, er, at man bliver defensiv, fordi man frygter det, der kommer. Der er selvfølgelig ting, jeg får at vide før andre. Ting vi i hospitalsledelsen får at vide før andre. Der er ingen mening i den fuldstændige, uafgrænsede åbenhed. I en masse situationer støder vi på problemstillinger, som er komplicerede, besværlige eller frosset fast,

og som ingen udenfor vores kreds vil have gavn af at blive rodet ind i. Derfor kræver det et godt blik for, hvad man har gavn af at blive involveret i, og hvad man klarer sig fint uden. Men jeg mener, at risikoen for at informere for lidt er større end risikoen for at informere for meget. Man kan naturligvis være så åben, at det skaber mere usikkerhed, end det skaber klarhed. Jeg forsøger at tilstræbe en stor grad af åben kommunikation og en stor grad af tillid til, at vores ledere har større glæde af at få tingene at vide end ikke. Altså en stor grad af åbenhed samtidig med et blik for, om det er hjælpsomt eller ej at være involveret,” siger Poul Blaabjerg.

Interviewet er ved at være slut. Vi har talt både indenfor og udenfor hans noter. Han havde forberedt sig. Akkurat som han gør i sit nye arbejde. For det kræver nemlig forberedelse. Før hans nye job arbejdede han halvdelen af tiden i København. Og det på trods af at han bor i Højbjerg ved Aarhus. Nu er han meget tættere på sin arbejdsplads. Men tiden, han sparer, bruger han netop på forberedelse.



**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

# Kald dette en ledelsesbog én gang til ...



AF LONE NØRGAARD MØLLER, MPM

Gyldendal Public har opdateret og revideret et digert værk om ledelse i det danske sundhedsvæsen. Bogen er igennem tiden blevet brugt flittigt på diverse uddannelser indenfor ledelse og er fast pensum på masteruddannelserne. Men kunne man ikke have gjort sig den ulejlighed enten fra redaktørens side eller fra forfatterens side at have kigget noget af materialet igennem for alderstegn, inden man sendte bogen af sted til trykkeriet?

Det vender jeg lige tilbage til senere i anmeldelsen.

Idéen bag bogen er at give læseren et overblik over hele det danske sundhedsvæsen. Hvilket bogen i allerhøjeste grad også gør. Men det er ikke en bog, der handler om at blive en dygtig leder. Det er et leksikon eller endnu bedre et resumé over dansk ledelse igennem de seneste 18-20 år.

## Gamle tegninger

Min anke mod alderen i denne bog er følgende: Når man nærstuderer de illustrationer, der findes i store dele af bogen, er en del ældgammelt materiale. Eksempelvis afsnittet om IT og teknologi. Her beskrives en metode i forhold til medicinsk teknologivurdering. Illustrationen i bogen er fra 2001. Alle ved, at der kom en ny og opdateret MTV-model i 2007. Det allermorsomste er så, at nærlæser man Sundhedsstyrelsens hjemmeside, der omhandler medicinsk teknologivurdering, så finder man, at modellen fra 2007 helt er fjernet fra hjemmesiden, fordi den er for gammel! Bogens forfatter har end ikke orket at opdatere illustrationen på et så væsentligt ledelsesfelt, et område, som i den grad er spurtet ud ad udviklingsvejen, nemlig velfærdsteknologien.

(Nærstuderer man noteregistret, kan man ved selvsyn konstatere, at der refereres lystigt til materiale helt tilbage til 90'erne. Jamen tænk sig - der har været en finanskriser, der på utrolig mange måder har påvirket sundheds- og velfærdssystemet i Danmark. Og ikke kun en finanskriser, også en struktureform og kommunalreform har påvirket vores tankegang og ledelsesmæssige samarbejdsformer.)

## Florence igen-igen

Jeg spekulerer også på, hvorfor der ikke er nævnt et eneste sted, at der findes spændende forskning, der omhandler sygeplejefaglig ledelse? Under kapitlet "hybridledelse" fremhæves en illustration fra 2005 (!!!) af, hvilke sværeste og vigtigste opgaver oversygeplejersker og den ledende overlæge har. Godt nok undskyldes der for det gamle materiale i afsnittet, forfatteren påstår, at der ikke findes nyere materiale. Hvorefter man i næste afsnit kan læse, at der findes en del dokumentation, der danner grundlag for at fortolke det mønster, som tallene afspejler! Herefter gennemgår man så den "husmoderlige Florence Nightingale-tilgang", som ledende sygeplejersker har til deres fag. I kapitlet omhandler hybridledelse er vi endnu en gang igennem nonner og Krimkrigen - jeg kan ikke lade være med at tænke, at man gør grin med tusindvis af ledende sygeplejersker landet over. I 2017 forskes der intensivt og med stor seriøsitet i den ledende sygeplejerskes fagfelt. Tjek DASYS! Der findes i dag masser af evidensbaseret viden om sygeplejefaglig ledelse.

## Konklusion:

Denne bog er en bedaget opslagsbog om drift og styring. Man bliver ikke en bedre leder af at læse den. Efter min mening bør den opdateres til nutiden eller også kaldes et opslagsværk. En bog, der styrker den enkelte leders kompetencer og giver visionære ahaoplevelser, er det bestemt ikke..

## LEDELSE I SUNDHEDSVÆSENET, PÅ HOSPITALER, I KOMMUNER OG I PRAKSIS

**Henrik W. Bendix, Annettemette Digmann, Per Jørgensen og Kjeld Møller Pedersen**

**Gyldendal Public, 2017, 452 sider. Pris: 400,00 kr.**



### LEDERENS BLINDE VINKEL

Havner du indimellem i situationer, hvor det føles, som om du er omgivet af idioter? Mennesker, der slet ikke forstår alt det gode, du bidrager med, som misforstår og modarbejder dig? Så er der hjælp at hente i "Den blinde vinkel". Forfatteren påstår ikke, at hun kan udrydde alle idioter på din vej, men følger du bogens anvisninger, vil der blive færre af dem.

Mette Villemoes Ponty (født 1970) har haft sit eget konsulentfirma siden 2003. Mette Villemoes Ponty har en HD-A fra Handelshøjskolen i Aarhus og en MBA fra Durham Business School i England. Hun har en fortid som salgs- og marketingchef i et engelsk firma og som marketingchef i et amerikansk firma. Begge indenfor FMCG. Hun har endvidere erfaring fra reklamebranchen.

#### LEDERENS BLINDE VINKEL

**Mette Villemoes Ponty, Gyldendal Business, 2017,  
175 sider. Pris: 300,00 kr.**



### ROBUSTHED, SKRØBELIGHED OG DET GENERØSE LEDERSKAB

Robusthed er blevet et buzzword. I medier, i stillingsannoncer, blandt headhuntere og i daglig tale. Arbejdssammenhæng? Og hvilke konsekvenser har kravet om robusthed for den gruppe mennesker, som bedst kan betegnes som skrøbelige?

Hvad hvis nu robusthed ikke kun er en styrke for personen selv og for organisationen, men egenskaber, der kan ødelægge medarbejdere, kolleger, kunder eller brugere og kan ekskludere den skrøbelighed, som er de stærke personligheds hemmelighed? I denne bog analyserer Ole Fogh Kirkeby positive og negative aspekter af henholdsvis robusthed og skrøbelighed, og han opridser herefter idealet om en robust skrøbelighed. Dette ideal placerer han i lyset af et generøst lederskab – det lederskab, der kan rumme og styrke medarbejderes såvel skrøbelighed som robusthed.

Ole Fogh Kirkeby er mag.art., dr.phil. og professor emeritus. Han har udviklet det dialogiske koncept protreptik, der fokuserer på lederens evne til at begrunde sin kommunikation refleksivt i værdier. Hans store forfatterskab omhandler såvel traditionel filosofi som filosofi anvendt på ledelse og organisation.

#### ROBUSTHED, SKRØBELIGHED OG DET GENERØSE LEDERSKAB

**Ole Fogh Kirkeby, Gyldendal Business 2017,  
184 sider. Pris: 250,00 kr.**

# ”MANGE TING MANGLER. JA NOGLE GANGE ALT”

Fatou Sanyang er Deputy Chief Matron på Gambias største hospital, hvor hun leder, superviserer og coacher de over 400 sygeplejersker. Hendes største udfordring er, at stort set alt mangler, men hun kæmper for hospitalet og et nyt Gambia, der i januar fik demokrati efter 22 års diktatur

TEKST OG FOTO: PER VINThER, JOURNALIST

**B**anjul, Gambia: Det gennemsyrrer hele Gambia, at den tidligere diktator Yahya Jammeh havde indpodet i folk, at presse og journalister er noget, Fanden har skabt, og derfor skulle man have mistro til dem. Og slet ikke snakke med dem. Og en fri og uafhængig presse var en by i Rusland i det lille vestafrikanske land omkranset af Senegal næsten hele vejen rundt med en lille kystlinje til Atlanten som undtagelse.

Den manglende lyst til journalister mærkede jeg tydeligt, da jeg trådte ind på Edward Francis Small Teaching Hospital i hovedstaden Banjul midt på eftermiddagen, da varmen var på sit højeste og tikkede op i nærheden af de 40 grader. Varmen slog hårdt i det svedende ansigt, og mens ventende patienter og pårørende forsøgte at skabe sig en smule skygge under udhæng, trapper og

træer, blev jeg lukket ind af vagten ved den store jernport efter lidt parlamentaren frem og tilbage.

Vi er i Afrikas mindste land, og ved et tilfælde besøgte Gambias First Lady, Madam Fatou Bah Barrow, samme dag et andet hospital ikke langt herfra: Serekunda Hospital, hvor hun mødte nogle patienter på et ”overraskelsesbesøg” på pædiatrisk afdeling på hospitalet, hvor hun gav 1.000 Dalasi (ca. 143 kr.) til 20 patienter – som et tilskud til deres hospitalsregning. Noget gambierne bifaldt alle steder; denne åbenhed fra præsidenten og hans kone har de absolut ikke været vant til.

Jeg havde ingen penge med til patienterne, men et oprigtigt ønske om at finde ud af, hvordan det er at være chef på landets største hospital.

Jeg giver hånd til den ene og den anden og bliver så ledt ind på ”Deputy Chief Ma-

tron”s kontor. Her tager Fatou Sanyang smilende imod. Hun er ikke vant til europæiske journalister, men hun tager imod med smil på læben og imødekommenhed. Hun er gift, har fire børn, tre piger og en dreng, og hun bor med sin mand og familien i Komo. Hun uddannede sig i 1997 på Gambia Nursing School, og hun har alle dage drømt om at blive sygeplejerske.

## Ledelse er i fokus

”Jeg begyndte at arbejde her, lige da jeg var uddannet, og da hed det Royal Victoria Teaching Hospital. Her kommer man som sygeplejerske gennem alle afdelinger for at lære noget, være i praktik, og samtidig får man undervisning,” siger Fatou Sanyang.

Hun er ansvarlig for godt 400 sygeplejersker på hospitalet, der har 11 afdelinger, som stort set dækker alt. Cirka halv-





delen af sygeplejerskerne er i uddannelse.

”Normalt lærer du på den officielle sygeplejerskeuddannelse her i tre år eller på en anden skole i Bansang, der bruger du to år på uddannelse. De kommer i praktik på hospitalerne og på health centers, som sender deres patienter hertil, når de ikke kan klare det. Vi tager de alvorlige tilfælde, mens de klarer det ude på landet,” siger Fatou Sanyang.

Men hele landet refererer til Edward Francis Small Teaching Hospital, der trods et lident navn er landets største hospital og største uddannelsessted for både læger og sygeplejersker. I dag er der 250 patienter indlagt, og de kommer fra nær og fjern.

Fatou Sanyang har en mandlig chef, der tager sig af det administrative, mens hun tager sig af den daglige ledelse og kontakt og dialog med sygeplejerskerne.

Folk banker høfligt på døren, når de har et ærinde på det aflange kontor, og Fatou Sanyang er på en gang venlig og imødekommende, og samtidig er der ingen tvivl om, at det er hende, der er chefen:

”For mig er klar ledelse noget, jeg skal fokusere på, fordi der er folk på mange niveauer her. Og jeg har da også af og til konflikter, jeg skal løse. Det skal man ikke være bange for som chef,” siger hun og griner.

#### **400 sygeplejersker uden bil**

Når medarbejderne er syge, finder andet arbejde eller tager til udlandet, er det altid svært at finde afløsere, det er en af Fatous store udfordringer.

”Det gælder vist i alle lande, men i høj grad her, fordi der er mange faktorer, der spiller ind. Arbejdsrelationerne er vigtige her, og jeg gør også meget ud af supervision til den enkelte, rådgivning, jeg snak-

ker meget med dem, er i kontakt med dem dagligt. Mit vigtigste budskab er, at alle skal gøre deres bedste, og jeg opmuntrer dem til at tro på sig selv og gøre tingene, som de skal gøres,” understreger Fatou Sanyang.

Hun pointerer, at der er en god teamspirit mellem sygeplejerskerne, fordi de er nødt til at arbejde sammen under svære forhold, hvor de jævnligt mangler de mest nødvendige ting.

Det er tydeligt, at hun ikke vil nærmere ind på, hvad det er, de specifikt mangler – både pga. mange års indplantet mistro til pressen og journalister – men også fordi hun nødtigt vil stille sin arbejdsplads gennem et helt arbejdsliv i et dårligt lys.

”People are really trying their best here,” siger hun med tryk på og et stort smil.

Men hvordan skaber hun en god atmosfære?

”I vores samfund i hele Gambia er det >



- › helt naturligt, at folk er sammen, er tæt på hinanden, blander sig i hinandens liv, så det at være sammen og arbejde sammen er noget, vi allesammen er opdraget med."

### Mangler alt

Sygeplejerskernes største udfordring og bekymring er og bliver de manglende ressourcer:

"Vi er et udviklingsland, så mange ting mangler. Ja nogle gange alt."

Trods de mange forskellige projekter og donorer på Edward Francis Small Teaching Hospital er det tydeligt, at hospitalet mangler både udstyr og faciliteter, bl.a. blodtryksmålere, stetoskoper, termometre, nåle og sprøjter, bandager, sengelinned og sengetøj, absorberende gaze, suturer, senge, sengeskabe, kirurgiske handsker, engangshandsker, tæ-

ger m.m. Men også logistik er for Fatou Sanyang en meget stor forhindring for de 400 sygeplejersker, ja sådan set for alt personalet og også for patienterne.

"Transport til og fra arbejde - specielt her til hovedstaden Banjul - det er svært. Mange kommer for sent, fordi der ikke findes offentlig transport, men kun private minibusser og taxier."

Hvor mange af sygeplejerskerne har egen bil?

"Ha, ha, selv ikke jeg har en, ingen har deres egen bil. Vi må bruge den transport, der er. Nogle bor op til 50 kilometer væk, og det tager lang tid at komme her til," siger Fatou Sanyang.

Hun håber selvsagt på, at de næste år vil blive bedre, og at de med den nye demokratiske regering vil få et bedre Gambia med flere ressourcer og bedre service.

"Vi mangler rigtig mange ting her, det gælder hele vejen rundt. Vi håber på endnu mere støtte fra Europa og de udviklede lande, men selv gambierne giver, hvad de kan, til samfundet. Vi mangler så meget, også som det største hospital. Alt er velkomment."

Behandlingen af børn under fem og gravide er gratis på hospitalet, men resten skal betale lidt.

"Det er ikke nemt, men folk finder ud af det."

### Vigtigt med specialundervisning

Hendes skepsis for journalister har lagt sig, og hun fortæller i en lind strøm uden de store afbrydelser.

"Al uddannelse af de 400 sygeplejersker foregår her på hospitalet, og det er mange, jeg har ansvar for. Hvis vi er heldige, kan vi komme til andre lande og se og lære af, hvordan de gør det. Det har jeg selv prøvet," fortæller Fatou Sanyang, som var i Egypten og i Tyskland i 2015.

"Vi har forbindelse til et hospital i Tyskland, hvor vi var på et udvekslingsprogram. Jeg var heldig at komme med der. Det giver så meget input og inspiration, som jeg kan tage med hjem og give videre og på den måde forbedre forholdene her. Vi har i den grad brug for spe-



## Fakta Gambia

Geografisk opslugt i det vestafrikanske land Senegal ligger Gambia med en befolkning på knap to millioner mennesker. Landet er afhængigt af landbrug, en industri der beskæftiger 75 pct. af befolkningen og tegner sig for en tredjedel af BNP. Desværre er fattigdom udbredt, fødevarer sikkerhed er udbredt, og regionen bliver mere og mere modtagelig for skadelige klimaforhold. I 2014 rangerede FN Gambia som det 172. fattigste land ud af

i alt 186 lande. I 2008 levede omkring en tredjedel af befolkningen under den internationale fattigdomsgrænse på 1,25 USD pr. dag, og 45 pct. af befolkningen er analfabeter. Adama Barrow blev Gambias tredje præsident i januar 2017 efter at have slået diktatoren gennem 22 år, Yahya Jammeh, ved valget i december 2016. Jammeh er tidligere militær officer og tog magten i Gambia ved

et militærkup i 1994. Efter valgnedslaget nægtede Jammeh først at acceptere resultaterne, som udløste en forfatningsmæssig krise og militær indgriben af de vestafrikanske staters fællesskab, hvilket resulterede i hans eksil.

cialiseret træning og uddannelse, derfor er udvekslingsprogrammer essentielle for os. Hvis du vil specialisere dig i pædiatri f.eks., så er uddannelse vigtigt," understreger Fatou Sanyang.

Her på hospitalet underviser man i den generelle sygepleje, men ikke i de specialiserede områder. "Det har vi meget brug for. Vi har brug for specialister til specialiseret uddannelse. Vores sygeplejersker har en generel uddannelse, der skal forsøge at dække alle områder - det er ikke nemt."

### Supervision er min vigtigste opgave

En af de mange organisationer, der hjælper i Gambia med bl.a. undervisning, er Humanity First.

"Vi får heldigvis specialundervisning af Humanity First," fortæller hun.

Det er en engelsk ngo, der er registre-

ret i 43 lande og har arbejdet med menneskelige udviklingsprojekter og katastrofer siden 1994. Bl.a. med undervisning i sundhedssektoren i Gambia og her på hospitalet.

"De har organiseret uddannelse af vores sygeplejersker, og der er meget godt."

"Arbejdsdagen er i treholdsskift her, og en typisk dag for mig er, at jeg er rundt til sygeplejerskerne, ser deres arbejde, hvordan de gør det, snakker om deres forventninger, deres udfordringer, jeg superviserer dem, jeg giver dem råd og vejledning og ja, snakker meget med dem - den del er også vigtig. Min vigtigste opgave er supervision i alle aspekter af en sygeplejerskes hverdag og opgaver."

Drømmer hun så om at komme til udlandet i en stor stilling?

"Om fem år er jeg stadig i Gambia, fordi

jeg gerne vil hjælpe mit land. Jeg vil gerne ud og videreudanne mig, ja, men også hjem igen og bruge det her, hvor der er brug for det," siger Fatou Sanyang.

### En gal diktator, der påstod, han kunne kurere AIDS

Gambias diktator gennem 22 år, Yahya Jammeh, var på mange måder en kontroversiel person. F.eks. proklamerede han i 2006, at han havde fundet kuren mod HIV og AIDS. Han var altid klædt i en bølgende, hvid klædedragt, og han behandlede sine "patienter" i hjemmet, hvor han bad for dem og gav dem en grøn urtepaste og bitter gule væsker efterfulgt af bananer.

"Uanset hvad du gør eller er skeptisk, kan jeg fortælle, at min metode er idiotsikker," sagde Yahya Jammeh omgivet af sine livvagter til verdens medier i 2006.

"Det er ikke bare en påstand, jeg har bevis for, at jeg kan helbrede AIDS, og jeg vil."

Men det kunne han af gode grunde ikke.



# AKTUELT

## Lederforeningen i DSR

### Udskiftning i Lederforeningens bestyrelse

Valget til Lederforeningen har givet en ny sammensætning, hvor over halvdelen er nye. Se, hvem der kommer, og hvem der går.

Vi var ikke kommet hertil med Lederforeningen uden den indsats, de

tidligere bestyrelser har bidraget med, og vi havde ikke nået en stemmeprocent på næsten 43, hvis ikke alle havde bidraget til Lederforeningens virke og synlighed.

Ikke alle genopstillede, og ikke alle

opstillede blev genvalgt, så herfra skal lyde en stor tak for en stor indsats i de år, I hver især har været med i Lederforeningens bestyrelse!

TAK fra Irene Hesselberg

### De afgående:

#### Jeanette Krogh Palmer

Valgt som næstformand i to perioder fra 2013 til 2017. (Blev valgt fra et job som afdelingssygeplejerske på Slagelse Sygehus).

Jeanette Krogh Palmer blev den første frikøbte næstformand i Lederforeningen og har i bedste pionerånd haft stærkt fokus på ledende sygeplejerskers trivsel, udvikling og ledelsesvilkår. Jeanette har i alle fire år været optaget af ledende sygeplejerskers muligheder for indflydelse i sundhedsvæsenet, det bevidste lederskab og faglig udvikling. Jeanette har målrettet arbejdet på at skabe netværk mellem ledende sygeplejersker lokalt og på tværs af sektorer. Lige som at tage hånd om nye ledere har været en af Jeanettes mærkesager.



#### Maria Louise Bjørking

Valgt i Valgkreds Hovedstaden ved ekstraordinært valg i 2016. (Ledende sundhedsplejerske i Ballerup Kommune).

Maria Louise Bjørking skabte historie og bragte sundhedsplejen ind i bestyrelsesarbejdet. Med sin brede erfaring fra det kommunale blev Maria hurtigt en aktiv ambassadør for Lederforeningen og arbejdede målrettet for at skabe netværk, lave politik på det, der rørte sig blandt lederne, og synlighed for Lederforeningen.



#### Bodil Axelsen

Valgt i Valgkreds Midtjylland i 2015. (Oversygeplejerske på Holstebro Sygehus).



Bodil Axelsen store overblik har sikret et lederfokus på debatterne i Lederforeningen, både når det har handlet om løn, arbejdstider, ledelsesvilkår, faglig udvikling og uddannelse. Med Bodil som ambassadør for Lederforeningen er denne blevet en naturlig del af Midtjyllands ledende sygeplejersker.

#### Anni Wehrmann

Valgt i Valgkreds Nordjylland siden 2013. (Afsnitsledende sygeplejerske på Aalborg Universitetshospital).

Anni Wehrmann har utrætteligt siden 2013 skabt en tæt relation mellem Lederforeningen og medlemmerne i Nordjylland. Annis fokus på sygeplejefaglig kvalitet også i forbindelse med omstruktureringer og ledende sygeplejerskers løn har gjort en forskel på kulturen omkring løndannelse for ledende sygeplejersker og Lederforeningens politikker gennem årene.



#### Maiken Ruders

Valgt i Valgkreds Sjælland siden 2013. (Ledende oversygeplejerske på Sjællands Universitetshospital, Roskilde).

Maiken Ruders har været en fantastisk garant for, at bestyrelsen til enhver tid har været fagligt funderet i debatterne og ikke røget ud ad en tangent, hvor alle er sortseende. Maiken har været konstruktivt bidragende til tiltag og politikudvikling omkring ledernes vilkår og særligt med omdrejningspunkt i, hvordan et godt lederliv med en god lederløn går hånd i hånd i et moderne sundhedsvæsen."



### Lederforeningens bestyrelse 2017-2021

Irene Hesselberg: "Den nyvalgte bestyrelse er heldigvis stadig sammensat bredt med repræsentation fra flere ledelsesniveauer, fra regioner, kommuner, somatik, psykiatri, store steder, små steder; en gennemsnitsalder på 51 ¼ år og spænder over næsten nye ledere og meget erfarne ledere.

Alle har en eller flere lederuddannelser med sig, og tre har været eller er stadig leder-TR på deres arbejdsplads.

Alle har i deres valgoplæg skrevet, at de vil arbejde for bedre lederlønninger, bedre arbejdsvilkår og mere indflydelse til ledende sygeplejersker.

Alle har fokus på faglighed, udviklingsmuligheder, netværk og samskabelse i en eller anden form – og på tværs af sektorer.

Og alle har skrevet, at de vil gøre en særlig indsats med den viden og erfaring, de hver især kan bringe ind i den nye bestyrelse.

Hjertelig velkommen til alle nye og genvalgte, og tillykke til medlemmerne med den nye bestyrelse – det bliver godt!"

>>> >>> >>> >>>



## De nye:

### Peter Stuhaug

Er valgt som ny næstformand. (Indtil valget assisterende områdeleder på Plejecenter Bredebo i Lyngby-Taarbæk Kommune).

Peter Stuhaug har gennem mange år arbejdet i det organisatoriske og politiske miljø i såvel DSR som i regioner og kommuner. Som leder, TR, AMIR, underviser, faglig sekretær og konsulent har han stor erfaring med ledelsesmæssige udfordringer på flere niveauer. Han har siddet på alle sider af bordet og i mange politiske udvalg og arbejdsgrupper og er nu klar til at varetage lederens interesser som næstformand i Lederforeningen.



### Kathrine Fog Schou

Er valgt i Valgkreds Hovedstaden. (Leder af vagtcentralen i Center for Sundhed og Omsorg i Lyngby-Taarbæk Kommune).

Kathrine Fog Schou er særligt optaget af, hvordan ledere fortsat kan udvikle sig, trives i deres lederjob og få løn og arbejdstid til at give mening – et godt udgangspunkt for at bidrage til bestyrelsesarbejdet.



### Lone Jensen

Er valgt i Valgkreds Midtjylland. (Afdelingssygeplejerske på Hammel Neurocenter).

Lone Jensen ser Lederforeningen er et vigtigt talerør, og er gået til valg på at gøre talerøret stærkere, bl.a. så lederne altid har et sted, hvor de kan hente støtte og opbakning, når det er nødvendigt og for at få gjort noget ved lønnen!



### Susanne Højen

Er valgt i Nordjyllands Valgkreds. (Afdelingsledende sygeplejerske på Aalborg Universitetshospital og valgt som leder-TR).

Susanne Højen har været aktiv i Lederforeningen som en af de første valgte leder-TR, en ægte pioner med nordjysk stædighed og klar til at skabe flere resultater, nu fra en ny platform.



### Mette Færch

Er valgt i Valgkreds Sjælland. (Afdelingsleder på Trekroner Plejecenter i Roskilde Kommune og valgt som leder-TR).

Mette Færch er en fantastisk relationskaber og ambassadør for Lederfor-



eningen. Fra Nordjylland til Roskilde har Mette viden med om lederens vilkår og muligheder til gavn for arbejdet i den nye bestyrelse.

### Sussie Bratbjerg Israelson

Er valgt i Valgkreds Sjælland. (Oversygeplejerske i psykiatrien i Region Sjælland).

Sussie Bratbjerg Israelson bringer psykiatriens udfordringer med ind i bestyrelsesarbejdet og de udfordringer, ledende sygeplejersker konfronteres med dagligt – inklusive, som Sussie skriver i sit valgoplæg, den udfordring det er, at der er så stor forskel på lønnen mellem ledere med samme funktionsbeskrivelse, men forskellig faglig baggrund – et klart indsatsområde for bestyrelsen.



### Camilla Havsteen

Er valgt i Valgkreds Syddanmark. (Oversygeplejerske på Sygehus Lillebælt i Vejle).

Camilla Havsteen er klar til at præge den vej, Lederforeningen skal – både i sundhedsvæsenet og i det interne samarbejde i Dansk Sygeplejeråd og har med sig et stærkt bagland fra lederkollegaer, ledererfaring og lokal viden om, hvad der rør' sig – både inden for sundhedsvæsenet og DSR.



## Genvalgte:

### Irene Hesselberg

Valgt som formand for Lederforeningen siden 2007. (Oprindeligt valgt som formand fra et job som leder af friplejehjemmet Margrethe Hjemmet i Roskilde).

Irene Hesselberg glæder sig til at arbejde sammen med den nyvalgte bestyrelse om de store dagsordener. Det er denne bestyrelse, der skal indfri Lederforeningens mål om "at være den mest indflydelsesrige organisation for ledere i Danmark inden 2020", så jeg er glad for, at vi står på en solid platform at arbejde ud fra.



### Helle Johanne Lauridsen

Valgt i Valgkreds Hovedstaden siden 2013. (Ledende oversygeplejerske på Nordsjællands Hospital i Hillerød).

Helle Johanne Lauridsen har i alle årene sikret nogle solide faglige reflek-



sioner og gode overvejelser i politik- og aktivitetsdannelsen i Lederforeningen. Helle kan både det store overblik og de små prik i de ømme punkter, som tilsammen gør, at Lederforeningen gennem årene er kommet med solide bud på, hvad der skal ske både i sundhedsvæsenet og internt i DSR.

### Maria Brinck Krog

Valgt i Valgkreds Midtjylland siden 2015. (Ledende oversygeplejerske i Hospitalsenhed Midt på Regionshospitalet Viborg).

Maria Brinck Krog har fra dag 1 i sin bestyrelsestid skabt sammenhæng mellem debatterne i bestyrelsen og den virkelige verden. Maria favner også alt det, der ikke handler om løn og arbejdsmiljø, f.eks. hvad gør vi i Lederforeningen for at rekruttere ledere, og hvad gør vi, når de ikke skal være det længere? En god ambassadør for den mangfoldige Lederforening.



### Marianne Savkov

Valgt i Valgkreds Nordjylland siden 2015. (Plejhjemsleder på Lundbyes Center i Aalborg Kommune).

Marianne Savkov har en klar og sikker kommunal dagsorden i et sundhedsvæsen, hvor det regionale nogle gange fylder mest. Flere ledende sygeplejersker i kommunerne – en dagsorden der også bliver aktuell i denne bestyrelsesperiode!



### Britta Nielsen

Valgt i Valgkreds Syddanmark siden 2013. (Afdelingssygeplejerske på Odense Universitetshospital).

Britta Nielsen er garanten for, at vi i Lederforeningen aldrig glemmer samarbejdsdagsordenen med resten af DSR. En god ambassadør for samarbejdet mellem de faglige selskaber og DSR/Lederforeningen, og for at Lederforeningens politikker giver mening for medlemmerne."



# NYT OM NAVNE

## TEA BROENG



er den 1. juni startet som afdelingssygeplejerske ved midlertidige døgnpladser i Rødovre Kommune.

Hun kommer fra en stilling som kvalitets- og udviklingssygeplejerske i Rundersdal Kommune. Hun er uddannet sygeplejerske og cand.cur.

## LENE BRENDSTRUP



er 1. september startet som afdelingssygeplejerske ved føtalmedicinsk klinik afdeling D på Odense

Universitetshospital. Hun kommer fra en stilling som sygeplejerske ved gynækologisk klinik ved Sygehus Sønderjylland. Hun er uddannet sygeplejerske og sonograf.

## KRISTINA FILSØ THOMSEN



er 15. august startet som distriktsleder i Vejle Kommune, velfærdsforvaltningen, senior, område øst, distrikt 2. Hun kommer fra en stilling

som praktik- og uddannelsesansvarlig sygeplejerske, hæmatologisk ambulatorium, Vejle Sygehus.

## NINNA HOLM



er 1. april 2017 tiltrådt stillingen som driftsleder på Birkelund Plejehjem i Aabenraa Kommune. Hun

er oprindeligt uddannet produktionsingeniør og har været produktionschef, logistikchef og undervist i produktionsteknologi, inden hun uddannede sig til sygeplejerske i 2016.

## WINNIE FALCH



er 1. september tiltrådt stillingen som gruppeleder ved Bøgelund aflastningsenhed under Egvad Plejehjem i Ringkøbing-Skjern Kommune. Hun kommer fra en stilling som sørsygeplejerske i samme kommune.

## BERITH THONSEN



er pr. 1. september ansat som daglig leder af Plejecenter Smedegade i Slagelse. Hun har indtil da

været centersygeplejerske samme sted. Hun er uddannet sygeplejerske.

## LINDA FERSLEV SEELK



er 1. december tiltrådt som plejehjemsleder på Bøgemarkscenteret i Svenstrup i Aalborg Kommune. I 2017

flyttet til Danmark efter otte år som leder i Grønland. Seneste måneder i hjemmeplejen i Aalborg Øst. Uddannet sygeplejerske og har en akademilederuddannelse.

## SØS AAKJÆR



er 1. oktober begyndt som afdelingssygeplejerske på retspsykiatrisk afsnit SL11 på Psykiatrisygehuset Slagelse. Hun kommer fra en stilling som

klinisk udviklingssygeplejerske i både afsnit SL10 og SL11. Hun er uddannet klinisk vejleder og specialuddannet psykiatrisk sygeplejerske.

## NYNNE LUISE THANING



er 1. december tiltrådt som distriktsleder for hjemmeplejens gruppe 8 i Helsingør Kommune. Hun var tidligere sygeplejefaglig ansvarlig samme

sted. Hun er uddannet sygeplejerske.

## LINE REMME JAKOBSSGAARD



er 16. oktober tiltrådt stillingen som afdelingsleder i Ældreområdet Lemvig.

Hun har indtil da været afdelingsleder i Handicap og Psykiatri. Hun er uddannet sygeplejerske.

## RIKKE BOSSEN



er 1. november tiltrådt som sundhedsplejeleder i Sundhedsplejen i Aarhus

Nord. Hun har før det været sundhedsplejerske i Sundhedsplejen Nordvest, Aarhus Kommune. Hun er uddannet sygeplejerske, sundhedsplejerske og supervisor.

## BRITT OVERGAARD



er 1. november tiltrådt som teamleder for visitationen i Favrskov Kommune. Hun

kommer fra Horsens Kommune, hvor hun var daglig leder for sygeplejen. Hun er uddannet sygeplejerske.

## LINE CLAUSEN



er 1. oktober startet som afdelingssygeplejerske på Børne- og Ungdomspsykiatrisk Center i Glostrup.

Hun kommer fra en stilling som souschef i Region Hovedstadens Psykiatri. Hun er uddannet sygeplejerske.

## TINA ARNKIEL JENSEN



er 1. december tiltrådt stillingen som afdelingssygeplejerske/ afdelingsleder ved Kærmindeparken Danske

Diakonhjem i Bording. Hun har indtil tiltrædelsen været sygeplejerske samme sted.

## ANNETTE BØDKERGAARD POULSEN



er pr. 1. oktober ansat som souschef i Thisted kommune, Visitation og Hjælpe-middeldepot. Hun kommer fra en stilling som funktionsleder for sygepleje i Vesthimmerlands kommune. Diplom i ledelse, uddannelse i projektledelse og ledelse af forandringsprocesser fra COK, Aarhus.

## IBEN KYHN RIIS



er pr. 1. november ansat som sundhedscenterchef i Næstved Sundhedscenter. Hun kommer fra stillingen som ledende oversygeplejerske på Nykøbing Falster Sygehus, medicinsk afdeling. Hun er uddannet sygeplejerske.

## LENE RAVNHOLT



er fra 1. oktober ansat som centerleder på Plejecenter Kastaniegården i Herning kommune. Hun kommer fra en stilling som sygeplejerske og tje- nestetidsplanlægger på akutafdelingen HEV. Hun er uddannet sygeplejerske.

## BERIT BREGNHØVED



tiltræder 1. januar 2018 stillingen som afdelingssygeplejerske på Nyboder-gårdens Plejehjem, 1. sal. Hun kommer fra en stilling som afde- lingssygeplejerske på Abdominalcen- teret K, K1, Bispebjerg Hospital. Hun er uddannet sygeplejerske og har en diplomuddannelse i ledelse.

### Svar på Sandt om Sundt fra side 40:

1. Falsk. Der er kun smagen til forskel.
2. Sandt. Jo-jo... det er videnskabeligt påvist, at mange infektioner giver værre sygdom hos mænd end kvinder.
3. Sandt.
4. Falsk. Det rigtige tal er ca. 48.000.
5. Sandt. Men kun i ti dage i november 1947.
6. Falsk. Der har kun været en (Astrid Krag 2011-2014).
7. Sandt. Det ligger ved siden af hans palads, der ligger på en 74 hektar stor grund.
8. Falsk. De to har intet med hinanden at gøre.
9. Sandt. Pandemien rasede i 1918, og 14.000 danskere mistede livet.
10. Falsk - Gulerødder indeholder betakaroten, der rigtigt nok holder øjnene sunde. Men man ser ikke bedre i mørke af den grund.
11. Falsk. Der har været 43 konkurer fra 2006-2016
12. Falsk. Rød peber indeholder tre gange så meget.
13. Sandt - på Malta. I Irland er abort kun tilladt, hvis kvinden er i livsfare.
14. Sandt - ifølge en undersøgelse fra 2016 ud fra FN's sundhedsmål.

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

Hvis du selv står over for et jobskifte eller kender nogen, der gør, vil vi gerne høre fra dig på redaktionen.

Skriv NYT OM NAVNE i emnefeltet og send os en mail på:  
[lederforeningen@dsr.dk](mailto:lederforeningen@dsr.dk)

## BESTYRELSEN FOR LEDERFORENINGEN

**Irene Hesselberg**, formand  
Mobil: 2053 7690 / [ich@dsr.dk](mailto:ich@dsr.dk)

**Peter Stuhaug**, næstformand  
Mobil: 6197 5959 / [pst@dsr.dk](mailto:pst@dsr.dk)

VALGKREDS HOVEDSTADEN:

**Helle Lauridsen**, bestyrelsesmedlem  
Mobil: 2720 7069 / [helle.lauridsen@regionh.dk](mailto:helle.lauridsen@regionh.dk)

**Kathrine Fog Schou**, bestyrelsesmedlem  
Mobil: 2670 9680 / [katsc@ltk.dk](mailto:katsc@ltk.dk)

VALGKREDS NORDJYLLAND:

**Susanne Højen**, bestyrelsesmedlem  
Mobil: 4092 0009 / [susanne.hoejen@rn.dk](mailto:susanne.hoejen@rn.dk)

**Marianne Savkov**, bestyrelsesmedlem  
Mobil: 6130 7052 / [msoe-aeh@aalborg.dk](mailto:msoe-aeh@aalborg.dk)

VALGKREDS SYDDANMARK:

**Camilla Havsteen**, bestyrelsesmedlem  
Mobil: 2369 6670 / [camilla.havsteen@rsyd.dk](mailto:camilla.havsteen@rsyd.dk)

**Britta Nielsen**, bestyrelsesmedlem  
Mobil: 4091 8268 / [bn.fssasmo@gmail.com](mailto:bn.fssasmo@gmail.com)

VALGKREDS MIDTJYLLAND:

**Maria Brinck Krog**, bestyrelsesmedlem  
Mobil: 2462 1563 / [maria.brinck.krog@midt.rm.dk](mailto:maria.brinck.krog@midt.rm.dk)

**Lone Jensen**, bestyrelsesmedlem  
Mobil: 2336 8827 / [loloje@rm.dk](mailto:loloje@rm.dk)

VALGKREDS SJÆLLAND:

**Mette Færch**, bestyrelsesmedlem  
Mobil: 2490 6534 / [mettefaerch@roskilde.dk](mailto:mettefaerch@roskilde.dk)

**Sussie Heidi Bratbjerg Israelson**, bestyrelsesmedlem  
Mobil: 5151 2316 / [sussie.bratbjerg@gmail.com](mailto:sussie.bratbjerg@gmail.com)

UDGIVER: DANSK SYGEPLEJERÅD  
Sankt Annæ Plads 30, 1250 København K  
Telefon: 33151555.  
Web: [www.dsr.dk](http://www.dsr.dk)

ANSVARSHAVENDE CHEFREDAKTØR  
Grete Christensen, formand for DSR

LEDERFORENINGEN I DANSK SYGEPLEJERÅD  
Formand: Irene Hesselberg, e-mail: [lederforeningen@dsr.dk](mailto:lederforeningen@dsr.dk)  
Web: [www.dsr.dk/lederforeningen](http://www.dsr.dk/lederforeningen)

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

LAYOUT: Lars Koefoed

FORSIDE: Thomas Nellemann

ANNONCESALG: Dansk Mediaforsyning, [www.dmfnet.dk](http://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



*Melder du dig til*

# **Fagkongres 2018**

*inden den 31. december i år,  
får du 350 kroners  
Early Bird rabat på billetten.*



*For godt til at  
være sandt?*

*Den  
er god  
nok!*

Tilmeld dig nu på [www.dsr.dk/fagkongres](http://www.dsr.dk/fagkongres)  
Lederforeningens fagkongres 2018 finder sted på  
Hotel Koldingfjord onsdag den 23. maj

