

# FORKANT

LEDELSE I SUNDHEDSVÆSENET

4

DECEMBER 2018

10

"SUNDHEDSLEDERE  
INSPIRERER MIG"

Mød Lotte Bøgh Andersen

16

TEMA:  
TRÆK TIL & HOLD FAST

Om rekruttering

28

SAMARBEJDE  
OM TEKNOLOGI

Forskning fra demensområdet

EN NY LØSNING MED SILENTIA SKÆRMSYSTEM

# Oplev med **StoryPanels**<sup>™</sup>



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

Kontakt os allerede i dag for yderligere oplysninger, eller se StoryPanels på [silentia.dk](http://silentia.dk)



Book tid for en  
**GRATIS FREMVISNING**  
hos jer på telefon  
39 90 85 85 eller mail  
[info@silentia.dk](mailto:info@silentia.dk)



Keep it Clean<sup>™</sup>

8



**PERSONLIGT AFTRYK**  
Kom til Masterclass



**EN, DER TURDE**  
Læs om Irena Sendler

36

32



**FREMTIDENS LEDER**  
Bruger håndbremsen



**GØR JULEN GRØN**  
Og bæredygtig

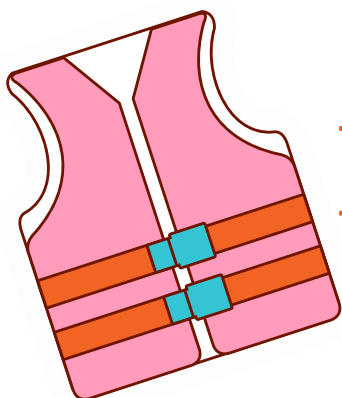
40

<b>LEDER</b>	<b>4</b>	Red en kollega
<b>AKTUELT</b>	<b>6</b>	Nedtælling, Facebook & andet nyt
<b>PORTRÆT</b>	<b>10</b>	Jeg er stærkt inspireret af ledende sygeplejersker
<b>TEMA</b>	<b>16</b>	Hvordan tiltrækker og fastholder vi sygeplejersker?
<b>BØGER</b>	<b>26</b>	Stort og småt og godt om ledelse
<b>KRONIK</b>	<b>28</b>	Demensteknologier i praksis
<b>LEDERNYT</b>	<b>30</b>	Jobannoncer med målgruppen for øje
<b>BAGGRUND</b>	<b>32</b>	Ny sundhedsreform på vej
<b>DEM, DER TØR</b>	<b>36</b>	Den polske socialarbejder og Nobels Fredspris
<b>RUNDT OM</b>	<b>40</b>	Jul på den grønne måde
<b>NAVNNYT</b>	<b>42</b>	I psykiatrien lærer man at kommunikere på en lidt anden måde





”Det er vigtigere nu end nogen sinde, at ledende sygeplejersker står sammen – der er rift om vores stillinger”



# RED EN KOLLEGA!

**E**ndnu et år er fløjet afsted, og julen nærmer sig med hastige skridt. Det har været et år, hvor vi har ventet på meget, og det sidste, vi venter på, er vel Sundhedsreformen og et kommende folketingsvalg. Det lader til, at de to emner kommer til at få en del med hinanden at gøre – særligt hvis Sundhedsreformen bliver til en strukturreform i debat og indhold.

Jeg ved, at I ikke har gået rundt og spildt tiden med at vente på noget som helst, men har handlet og knoklet i et væk. Så meget, at vi på generalforsamlingen i oktober delte redningsveste ud under sloganet: "Red en kollega – før det er for sent".

Overdrivelse fremmer forståelsen, siges der, og selvom det "bare" var en gimmick på en generalforsamling, skal der ikke herske tvivl om, at budskabet skal tages alvorligt. Det er vigtigere nu end nogen sinde, at ledende sygeplejersker står sammen – der er rift om vores stillinger. Mange bliver nedlagt, og mange steder står andre faggrupper klar til at træde i vores sted.

Med de seneste besparelser i regioner og kommuner er der blevet gået hårdt til værks på lederstillinger og administrativ hjælp. Ret ulogisk, set i lyset af, at Ledelseskommisionen kom frem med deres anbefalinger i juni måned og bl.a. meget grundigt havde undersøgt værdien af, at ledelsesspænd ikke (for)blev for store. Samt at lige præcis nærværende ledelse er svaret på bedre arbejdsmiljø, større arbejdsglæde og bedre kvalitet i sundhedsvæsenet!

Og imens temaet i dette nummer af Forkant er de store rekrutteringsudfordringer, lederne oplever rundt omkring i landet, er de så i gang med at fyre medarbejdere i Region Sjælland.

Sammenhængsreformen har dryppet de seks underreformer ud gennem året – og der er ingen tvivl om, at hvis alle de gode intentioner, der er kommet frem, ikke skal spænde ben for hinanden, skal ledende sygeplejersker på banen. Jeg håber derfor, at 2019 bliver et år, hvor vi bliver rigtig gode til at lære af hinanden og ikke mindst bruge hinanden.

Der er et godt potentiale for at få valgt leder-TR'er, der kommer flere

og flere aktive netværk, og med Lederforeningens nyeste skud på stammen: Tænk tanken (som du også kan læse mere om i dette her magasin) er der alle chancer for, at vi får blandet os, får indflydelse og kan være med til at skubbe sundhedsvæsenet med sine mange facetter i en rigtig god retning.

Med ønsket om en rigtig dejlig jul og et rigtigt godt nytår!

*Irene Hesselberg*  
Irene Hesselberg

PS:

*På generalforsamlingen lancerede vi også de 3 B'er:*

*Brug din lederforening, Bring mening i dit liv og i sundhedsvæsenet, Bland dig i debatten.*

*Husk at tage de 3 B'er med ind i 2019!*

## Nu tæller vi ned



AF THOMAS GARLOV, KOMMUNIKATIONSANSVARLIG I LEDERFORENINGEN

**De første vigtige skridt blev taget, da ledende sygeplejersker i oktober på Lederforeningens lederdag mødtes for at diskutere og afprøve idéen om en ny dansk tænketank. Nu lanceres den officielt om få måneder**

Nedtællingen er begyndt. Til april søsætter Lederforeningen en helt ny inspirationskilde i den danske sundhedsdebat. Den kommende tænketank skal udnytte, at ledende sygeplejersker har unik indsigt i sundhedsvæsenet og pege på nye veje til et effektivt og moderne sundhedsvæsen.

”Det er i virkeligheden banalt. Men det er også en overset kilde til vigtig viden. De ledende sygeplejersker har mulighed for at følge processer og patienter på en helt anden måde end andre faggrupper i sundhedsvæsenet. Jeg er sikker på, at tænketanken kommer til at overraske, når den nu snart begynder at arbejde for alvor,” siger Irene Hesselberg.

Lederforeningens formand har noget at have optimisme i. På lederdagen i oktober arbejdede næsten 100 ledende sygeplejersker fra alle dele af sundhedsområdet med udfordringer og løsningsmuligheder på fire konkrete områder.

### **Ledende sygeplejersker kan sætte dagsorden**

Med de positive erfaringer fra lederdagen om, hvordan en kommende tænketank kan udnytte ledende sygeplejerskers indsigt og viden, vil Lederforeningens bestyrelse i disse dage tage næste skridt og beslutte tænketankens kommissorium. Og idéen om en tænketank får opbakning også fra det faglige miljø. Trine Holgersen, der er vicedirektør på Næstved, Ringsted og Slagelse Sygehus, peger på, at den ledende sygeplejerske kan komme med indspark på rigtig mange niveauer:

”Tænketanken kan bidrage til, at vi får vendt og perspektiveret mulige dagsordener på tværs af sektorer. Og på den måde bidrage til en kvalificering og også sætte de vigtige dagsordener. Ikke alene i den sektor, man selv sidder, men også i andre sektorer og på de forskellige niveauer. Det har en vigtig betydning, at vi tør samle os og sige, at det her tror vi på,” siger Trine Holgersen og tilføjer:

”Derfor er det betydningsfuldt, at Lederforeningen sætter sig i spidsen for at samle folk på tværs af landet og på tværs af forskellige sektorer, så vi kan udpege de vigtige dagsordener og innovative løsninger, som er relevante for at kunne bidrage til løsninger på fremtidens sundhedsvæsen.”

Også Jakob Kjellberg, professor og programleder for sundhed i VIVE, peger på, at den kommende tænketank kan få en vigtig betydning for udviklingen af sundhedsvæsenet.

”Tænketanken kan f.eks. få en vigtig rolle i at pege på gode løsninger, som findes rundt omkring i de eksisterende rammer. Hvordan kan vi få inspiration af de bedste til at finde nye løsninger på samarbejde? Hvordan kan vi inspirere til nye løsninger internt på sygehusene og ud af sygehuset til kommuner og i kommunernes forskellige sektorer? Hvordan får vi skabt samarbejds mønstre, så vi får bedre patientforløb? Der har de ledende sygeplejersker faktisk et særligt overblik og indsigt i sundhedsvæsenets strukturer og udfordringer,” siger han. Den kommende tid frem til lanceringen skal bl.a. bruges til at udpege medlemmer og finde navn til den nye tænketank.

## Fysioterapeuter forlader Sundhedskartel

Danske Fysioterapeuter er ikke længere en del af Sundhedskartellet. Fysioterapeuterne har besluttet ikke at følge med resten af Sundhedskartellet og de fleste FTF-organisationer – heriblandt Dansk Sygeplejeråd – ind i den nye store Fagbevægelsens Hovedorganisation, FH.

I stedet har de søgt om optagelse i hovedorganisationen Akademikerne. Danske Fysioterapeuters formand, Tina Lambrecht lægger dog fortsat op til samarbejde med de øvrige organisationer fra Sundhedskartellet. "Det er klart, at det får en betydning. Men vi vil arbejde hårdt for, at vi fortsat kan have et godt samarbejde om vores fælles dagsordener både centralt og ude på arbejdspladserne," siger Tina Lambrecht.

Ergoterapeutforeningen har ligeledes drøftet, hvilken hovedorganisation den ønsker at tilhøre.

## Ledertips på Facebook

Glæd dig til det nye år. Fra den første dag i det nye år kan du finde små tips til ledelse på Lederforeningens Facebookside. Forbered dig allerede nu. Gå ind på [www.facebook.com/lederforeningen](http://www.facebook.com/lederforeningen) og klik "ja" til at følge siden.



## KOM PÅ LEDERINTRODUKTION

**Gør det til dit nytårsforsæt**, at du vil give dig selv en god introduktion til din nye rolle som leder. Lederforeningen tilbyder i januar hele to kursusdage målrettet til nye ledere i både København og Fredericia.

På introduktionsmødet Nyleder 1 fortæller vi om nogle af de situationer, du kan komme ud for som leder, og hvordan du kan tackle dem.

Vi gennemgår løn og muligheder på kryds og tværs. Har du allerede været på Nyleder 1, tilbyder Lederforeningen et opfølgingskursus, Nyleder 2, hvor vi går i dybden med emnet ledelse og får kendskab til og forståelse for de fagpolitiske og formelle ledelsesværktøjer.

9. januar:	Nyleder 2	København.
16. januar:	Nyleder 1	Fredericia.
29. januar:	Nyleder 1	København.
6. marts:	Nyleder 2	Fredericia.

Tilmelding via hjemmesiden:

[www.dsr.dk/lederforeningen/arrangementer](http://www.dsr.dk/lederforeningen/arrangementer)

## KONKLUSION:

## LEDER-TR-SYSTEM SKABER BEDRE SAMARBEJDE

Idéen med at lave et system med ledertillidsrepræsentanter skaber bedre dialog om både ledernes arbejdsvilkår og hele indretningen af sundhedsvæsenet. Det konkluderer Lederforeningen, der derfor sætter et mål om at få endnu flere leder-TR-personer.

"Systemet har vist sig at være indgang til både bedre vilkår og samarbejde. Så jeg håber, at vi får endnu flere repræsentanter. Lige nu er der knap 30 leder-TR. Men vi kunne have op mod 300. Jeg håber, at flere vil overveje denne mulighed," siger Lederforeningens næstformand, Peter Stuhaug, der også selv kender rollen som leder-TR.

"Det virker simpelthen. Det skaber relationer, mere indflydelse og nem adgang til Lederforeningen og de store sundhedspolitiske dagsordener," siger Peter Stuhaug.





## MASTERCLASS: DIT PERSONLIGE LEDELSESGRUNDLAG

Arbejdet med ledelsesgrundlag handler om at finde ind til den lederidentitet, du i forvejen har, og så gøre den klar og tydelig. Få kickstartet arbejdet med dit personlige ledelsesgrundlag med inspiration og gode råd fra Alfred Josefsen, når Lederforeningen inviterer til masterclass i januar.

Alfred Josefsen har stor erfaring med at facilitere processer med det personlige ledelsesgrundlag.

I denne masterclass arbejder du dig frem mod dit eget ledelsesgrundlag gennem en række runder og dialoger med andre ledere. Undervejs giver Alfred sparring og dialog, og han laver timeouts, hvor han samler op på muligheder, begrænsninger, glæder og udfordringer, du som leder kan opleve i arbejdet med dit personlige ledelsesgrundlag. Efter denne masterclass vil du kunne gå direkte hjem og udarbejde dit ledelsesgrundlag. Du vil også kunne fortsætte dialogen med andre af masterclass-deltagerne og

få yderligere inspiration og sparring. De tre masterclasses arrangeres i samarbejde mellem Ergoterapeutforeningen, Dansk Sygeplejeråd, Jordemoderforeningen, Kost- og ernæringsforbundet, Radiografrådet, Danske Fysioterapeuter og Danske Bioanalytikere. Deltagelse koster 800 kr. inkl. forplejning. NB! Begrænset antal pladser.

**Fakta:**

**Masterclass den 14. januar kl. 16-19 i København.**

**Masterclass den 22. januar kl. 16-19 i Aalborg.**

**Masterclass den 29. januar kl. 16-19 i Fredericia.**

Pris: 800 kr. inkl. forplejning.

Tilmeld dig via

[www.dsr.dk/lederforeningen/arrangementer](http://www.dsr.dk/lederforeningen/arrangementer)



LEDERFORENINGENS FAGKONGRES

# SUNDHED I VERDENSKLASSE...

Onsdag den 8. maj i Odeon, Odense  
Sammensæt dit eget program!  
Vælg mellem 11 spændende emner  
**Xtra: Styrk din personlige ledelse**



**EARLY BIRD**  
Tilmelding til  
rabatpris!

# Lederfestival 2019

Tilmeld dig inden 1. januar og få 20 % rabat  
Early bird inden 31.12 kun 1995 kr.  
(medlemmer i Lederforeningen)

- Medlemspris 2019: 2500 kr.
- Pris ikke-medlemmer: 4750 kr.
- Early bird, ikke-medlemmer: 3800 kr.
- Festmiddag incl. drikkevarer: 600 kr. (medlemspris)

**Besøg markedspladsen og få ny viden om sundhed.**

#### Ekstra tilbud:

Overnatning på Radisson Hotel H.C. Andersen til rabatpris.  
Brug muligheden og lav fællestur med fagligt indhold.

Læs mere om Lederfestival 2019 på Lederforeningens  
hjemmeside: [www.dsr.dk/lederforeningen](http://www.dsr.dk/lederforeningen)



# Forsker: Jeg er stærkt inspireret af ledende sygeplejersker

Som leder af Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse er Lotte Bøgh Andersens fornemste opgave at koble akademisk viden om ledelse til den praktiske hverdag

AF TROELS KØLLN, JOURNALIST / FOTO: BRIAN RASMUSSEN

**E**n god leder kan sætte retning, inddrager medarbejderne og forsøger altid at udvikle sig. Og hvis der er nogen, der er gode til det i den offentlige sektor, så er det de ledende sygeplejersker.

Det mener Lotte Bøgh Andersen, forsker og leder af Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse.

"Ledende sygeplejersker er nogle af dem, der er langt fremme i skene i forhold til ledelse. De går op i deres identitet som ledere og er samtidig stærke praktikere. De er et forbillede for mange af os forskere, i kraft af at de kan kombinere de to,

og de burde også være forbilleder for deres ledende overlægekolleger, som godt kan have sværere ved at lave den kombination," siger hun.

Lotte Bøgh Andersen ved, hvad hun taler om. Hun har arbejdet med offentlig ledelse siden år 2000 og bruger i dag det meste af sin tid på at forske, undervise og diskutere emnet. Hun har bl.a. siddet med i den Ledelseskommision, der for nylig afleverede 28 forslag til at forbedre ledelsen i den offentlige sektor.

Hun er også en kvinde, der tænker grundigt over sine beslutninger. Som forsøger at være rationel, syste-

matisk, arbejdsom. I sidste ende er hendes mål at skabe et bedre samfund, og vil man det, så er ledelse et af de vigtigste steder at sætte ind, mener hun.

"Når jeg vælger, hvad jeg bruger min tid på, så vælger jeg ud fra det, som kan flytte mest og gøre den største positive forskel. Og god ledelse er et af de mest effektfulde håndtag, man kan rykke på i den offentlige sektor," siger Lotte Bøgh Andersen.

"Det er selvfølgelig ikke sådan, at bedre ledelse fra den ene dag til den anden kan gøre sygehusene bedre og give bedre pleje til patienterne. ▶



**KORT OM LOTTE BØGH ANDERSEN**

Født i 1973 og opvokset i Randers.  
 Bor i Aarhus med sin mand Peter og deres to børn.  
 Leder af Kronprins Frederiks Center  
 for Offentlig Ledelse.

Professor ved Institut for Statskundskab på  
 Aarhus Universitet, hvor hun har forsket og  
 undervist i offentlig ledelse siden år 2000.

Medlem af Arbejdstidskommissionen, der skal  
 undersøge skolelærernes arbejdstid før næste  
 overenskomstforhandling.

Medlem af Ledelseskommisionen,  
 der i år kom med anbefalinger til bedre  
 ledelse i den offentlige sektor.

Kaptajn af reserven ved Ingeniørregimentet.

- › Men hvis vi kan blive bare en smule bedre til at bedrive ledelse, kan det skridt for skridt rykke alvorligt på tingene,” siger hun.

#### *Hvorfor har ledelse så stor betydning?*

”Ledelse er defineret som det at sætte retning og skabe resultater via og sammen med andre, og hvis man ikke formår at sætte retningen, kan man aldrig lykkes. Det er lederen, der er ansvarlig for at gøre klart, hvilken havn man sejler imod – og hvis det ikke sker godt nok, kommer man aldrig frem,” svarer Lotte Bøgh Andersen.

”Så hvis man har en topleder, der ikke løfter sin opgave, får det negative konsekvenser for rigtig mange mennesker. Men det omvendte gælder også: Har man en topleder, der gør det godt, kan det frigøre medarbejderne til at lykkes endnu bedre.”

#### **Fra teori til praksis**

Når Lotte Bøgh Andersen skal beskrive sit arbejde, deler hun det ind i tre kategorier.

For det første formidler hun viden om ledelse og diskuterer med ledere rundt om i landet til workshops, kurser og debatmøder.

For det andet forsker hun i, hvordan offentlige ledere kan motivere medarbejderne og skabe gode resultater.

Og for det tredje underviser hun i ledelse på Aarhus Universitets studie i statskundskab og på den fleksible masteruddannelse i offentlig ledelse, som i øvrigt ofte tages af ledende sygeplejersker.

”De tre ting hænger meget nøje sammen. Hvis jeg ikke laver forskning, har jeg ikke noget at byde på hverken for de studerende eller de offentlige ledere. Og hvis jeg ikke kommer ud i verden og møder praktikerne, kan jeg ikke gøre min forskning relevant,” siger Lotte Bøgh Andersen.

Mødet med praktikerne skaber også større sammenhæng mellem

teoretisk viden og konkret handling, forklarer hun.

”Hvis jeg over for praktikere bruger de videnskabelige begreber, der gælder i forskningen, vil de måske finde det helt ude af trit med den virkelighed, de er i. Så det handler om at finde samme sprog. Men jeg oplever omvendt også en stor interesse fra praktikere for netop de videnskabelige begreber, fordi det kan hjælpe dem med at forstå deres hverdag bedre. På den måde er det både forskningen, der strækker sig mod praksis, og praksis, der strækker sig mod forskningen.”

#### *Og hvordan overfører du selv din akademiske viden til dit eget arbejde som leder?*

”Når jeg lærer noget nyt forskningsmæssigt, stiller jeg spørgsmålet: ”Hvad gør det for mig som leder? Hvad kan jeg gøre anderledes?” Og det handler ikke bare om at spørge mig selv, men også andre for at høre, hvad de tænker. Det er vigtigt at reflektere over som leder,” siger Lotte Bøgh Andersen.

F.eks. arbejder Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse for tiden sammen med Hjørring Kommune om at undersøge og udvikle relationsbaseret ledelse – og det påvirker også Lotte Bøgh Andersen.

”Jeg har skiftet min ledelse til at fokusere mere på relationer i hele organisationen og altså ikke kun mellem mig og de medarbejdere, jeg er i direkte kontakt med. Hvis vi skal lykkes, kræver det, at mine medarbejdere også har gode relationer ud af huset, det kunne være andre fakulteter på universitetet og eksterne konsulenter. Det er en ledelsesopgave at sikre gode forudsætninger for den slags relationer, og det har jeg bevidst opprioriteret,” siger hun.

#### *Og hvordan ser du dig selv som leder?*

”Det er vigtigt for mig som leder hele tiden at tilskynde folk til at gøre deres bedste, men også at anerkende,

at de gør det. Og det kræver, at man har et blik for dem,” siger Lotte Bøgh Andersen.

”Og så prøver jeg at sætte retning. Det er mit ansvar at udstikke en kurs for arbejdet, og det er mit ansvar at få den retning gjort klar.”

Noget af den forskning, der inspirerer Lotte Bøgh Andersen mest for tiden, er et forsøg med bl.a. ledende sygeplejersker i Region Midtjylland. I stedet for at sende lederne afsted på kurser alene får medarbejdere og ledere træning sammen med hinanden.

”Det er et projekt, der er helt ude på fronten af forskningen. Tanken er, at det måske vil virke bedre, hvis det er hele arbejdspladsen, der lærer med hinanden og ikke bare lederen alene. Ledelse er en holdsport. Uden medarbejdere ingen leder. Derfor er ledelse altid noget, man gør sammen med andre,” siger Lotte Bøgh Andersen.

Det er selvsagt mere tidskrævende end blot at sende den enkelte leder på kursus, men det er aldrig spildt at prioritere ledelse, mener hun.

”Jeg har ikke tid til at træne ledelse, siger mange af dem, jeg møder. Jeg vil sige det omvendte. Du har ikke tid til at lade være.”

#### **Et håb om tillid**

Som en del af arbejdet i Ledelseskommissionen har Lotte Bøgh Andersen nedskrevet sine personlige refleksioner over sin rolle som leder – et såkaldt personligt ledelsesgrundlag, som kommissionen anbefaler alle offentlige ledere at skrive ned. Det fylder halvanden A4-side og er ikke bare blevet delt med medarbejdere og cheffolleger, men hele offentligheden.

Her skrev hun bl.a., at ”Jeg forsøger at skabe begejstring og energi, fordi vores formål er så ultimativt vigtigt,” men også, at hun ”har som personlig ambition at få nogle flere timers søvn i døgnnet.”

”Det kræver noget af dig, når du ▶



"Jeg har ikke tid  
til at træne ledelse,  
siger mange  
af dem, jeg møder.  
Jeg vil sige det omvendte.  
Du har ikke tid til  
at lade være"

OM  
KRONPRINS  
FREDERIKS  
CENTER  
FOR OFFENTLIG  
LEDELSE

Centeret er tilknyttet  
Institut for Statskundskab på  
Aarhus Universitet og  
åbnede den 23. maj i år i forbindelse  
med Kronprinsens 50-års fødselsdag.

Centeret skal levere  
"international topforskning  
inden for offentlig ledelse" og  
formidle den viden til praksis, bl.a. gennem  
undervisning og træning af offentlige ledere.

Formålet er at forbedre den offentlige sektor.

Det finansieres af en donation  
fra Købmand Herman Sallings Fond.

› skal skrive dine tanker ned og dele med andre. Det forpligter. Og ja, det kan godt være grænseoverskridende, men man lærer også ufatteligt meget af det, og det er med til at skabe en klar retning for, hvor du som leder vil hen – og det er faktisk utroligt svært at gøre,” siger Lotte Bøgh Andersen.

Men det kræver mere end personlig vilje at sætte retning som offentlig leder. Der skal også være et handlingsrum, som tillader det, siger hun.

”Jeg så gerne, at politikerne udviser større tillid til, at deres ledere kan lykkes. Og det gør man ved at skabe tilpas frie rammer, der giver lederne

rum til at træffe selvstændige beslutninger om, hvad der fungerer bedst i lige præcis deres team. Selvfølgelig skal der stadig være en vis grad af styring oppefra, men der skal også være plads til lederne.”

### TRE LEDERTIPS:

#### Priorité din egen ledelsesudvikling

”Træn dig løbende i at blive en bedre leder. Vi ved fra forskningen, at hvis man går bare ét år, hvor man ikke prioriterer at udvikle sig som leder, så oplever medarbejderne det negativt. Derfor skal du tage dig tid til at tage på lederkurser – og til at forberede dig, koncentrere dig om kurset og følge op bagefter.”

#### Priorité den tværgående ledelse

”Det er gennem min forskning blevet tydeligt for mig, at ledende sygeplejersker har nogle af de sværeste lederopgaver i den offentlige sektor, fordi arbejdet ikke bare går på tværs af organisationen, men også ud af organisationen. Som ledende sygeplejerske er man derfor nødt til at tage samspillet med andre afdelinger, kommunen osv. alvorligt, så man undgår de der fragmenterede patientforløb.”

#### Skriv dit personlige ledelsesgrundlag ned

”Hvad er dit personlige ledelsesgrundlag? Det er vigtigt at gøre sig klart. Det handler om at beskrive, hvad du som leder leverer og ønsker. Hvad lægger du vægt på i samarbejdet med medarbejderne, og hvor vil du gerne hen? Skriv det ned og del det med andre, f.eks. med din egen leder og dine medarbejdere.”

Tip: Du kan gratis downloade

Ledelseskommisionens startkit til at lave et personligt ledelsesgrundlag på [ledelseskom.dk](https://ledelseskom.dk):

<https://ledelseskom.dk/publikationer/dit-personlige-ledelsesgrundlag>

# Den rigtige vogn til jeres behov

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



- ORDEN
- OVERBLIK
- HYGIEJNE

- anæstesivogne
- isolationsvogne
- hjertestopvogne
- akutvogne
- dropvogne
- behandlingsvogne
- tilbehør

TEST SELV

Få en vogn på prøve

**StandardSystemer**  
by MedicSysteme

+45 38 26 49 00

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



KØBENHAVNS UNIVERSITET  
DET SUNDHEDSVIDENSKABELIGE FAKULTET

# MASTER OF PUBLIC HEALTH – MPH

**Styrk din karriere og skab værdi for din arbejdsplads med en masteruddannelse i folkesundhedsvidenskab.**

Uddannelsen giver viden både i bredden og dybden. En tæt kobling mellem teori, forskning og din egen praktiske erfaring skaber et solidt fagligt fundament.

## Akademiske kompetencer

Master of Public Health giver dig kompetencer inden for sundhed og samfund, tværsektorielt samarbejde,

forebyggelse og sundhedsfremme, organisation og ledelse i sundhedsvæsenet, sundhedsøkonomi, epidemiologi, biostatistik og kvalitative metoder.

## Enkeltfag eller fuld masteruddannelse

Du kan følge et enkelt fag eller hele uddannelsen. Masteruddannelsen

tager 1½ år på fuldtid eller 2-6 år på deltid.

## Ansøgningsfrist

Hele uddannelsen og enkeltfag:  
1. maj 2019

Læs mere på [www.mph.ku.dk](http://www.mph.ku.dk)

Foto: Anne Trap-Lind





# Hvordan **tiltræk** **fastholder** vi





# ker og sygeplejersker?

Lederforeningens formand kalder det et komplekst problem, at ledere har svært ved at etablere en stab af faste sygeplejersker med de rette kompetencer.

Samtidig er et forskerhold i gang med at undersøge, hvad vi kan lære af de afdelinger, der er gode til at fastholde

**S**ygeplejersker, der rejser og efterlader sig et hul på personaletavlen, fordi stillingen ikke kan genbesættes, er en udfordring, som mange ledende sygeplejersker kender fra hverdagen. Det viser den undersøgelse, som DSR i foråret lavede om rekruttering og fastholdelse.

Konsekvensen er lukkede sengepladser, vagtplaner med lappeløsninger og en udsat personalegruppe. Med andre ord en negativ spiral, der i sidste ende kan få konsekvenser for patienterne.

Formanden for Lederforeningen i DSR, Irene Hesselberg, er ikke overrasket over resultatet:

"Undersøgelsen bekræfter, hvad vi formodede. Det er ikke nemt at rekruttere sygeplejersker generelt, og inden for nogle specialer er det rigtig vanskeligt," siger hun.

Irene Hesselberg forklarer, at undersøgelsen udsprang af den tilspid-

sede situation under overenskomstforhandlingerne, hvor det viste sig at være en udfordring at etablere et nødberedskab.

"Og så spurgte vi os selv, hvordan det mon egentlig så ud med rekrutteringen i dagligdagen. Resultatet af undersøgelsen viser, at 55 pct. af de ledende sygeplejersker, der deltog i undersøgelsen, svarede ja til, at det er svært at rekruttere sygeplejersker med den ønskede profil," forklarer Irene Hesselberg.

## Tager fra hinanden

Nyeste tal fra DSA angiver, at ledighedsprocenten blandt sygeplejersker regnet om til fuldtidsstillinger er 0,41. Et lavt tal, der fortæller, at vil man ansætte en sygeplejerske, må man typisk rekruttere fra en anden ledende sygeplejerskes stab.

"Det er en kompleks problemstilling med nogle rullende laviner, hvor lederne ender med at tage fra hinan-

den, fordi der ikke er andre steder at rekruttere fra,” ræsonnerer Lederforeningens formand.

I hendes optik er en af hovedårsagerne til manglende sygeplejefagligt personale, at en stor gruppe uddannede sygeplejersker har valgt græsgange uden for det offentlige sundhedsvæsen.

”Der er meget fin søgning til sygeplejerskeuddannelsen, men vi ser, at en del vælger faget fra efter nogle år. Der er ca. 20.000 sygeplejersker, der helt har skiftet branche eller arbejder i det private. Hvis vi kunne motivere nogle af dem til at komme tilbage, ville en del af problematikken være løst,” vurderer Irene Hesselberg.

”Vi ser heldigvis, at nogle kommer tilbage, bl.a. fordi de mangler menneskekontakt og sygeplejefaglige udfordringer, men vi er nok nødt til at bløde fortællingen om, hvor hårdt det er at være offentlig sygeplejerske, op, hvis vi skal vende bøtten og også trække nye studerende til,” vurderer formanden. Hun erkender, at det meget fokus, der er på dårligt arbejdsmiljø, skiftende vagter og overbelægninger fra fagbevægelsen – og sygeplejerskerne selv, der er ude med historierne om, hvor hårdt belastet sygeplejerskerne er – er en retorik, der ikke fordrer sygeplejersker til at vende tilbage til faget:

”Jeg har desværre ikke et forkromet svar på udfordringerne. Det eneste, jeg ved med sikkerhed, er, at de ledende sygeplejersker gør alt, hvad de kan både for at rekruttere og fastholde,” siger hun.

### **Forskning skal afdække problem**

I Region Sjælland går en gruppe for-

skere nu videnskabeligt til værks for at finde svar på, hvorfor der er store huller og udskiftning i nogle sygeplejefaglige personalegrupper og ikke i andre. Det toårige forskningsprojekt NUCAP (Nursing Capacity, red.) tog første spadestik i september i år.

”Projektet har to ben. Et sundhedsøkonomisk ben, der undersøger, hvilken betydning antallet af patienter pr. sygeplejerske har for gennemtrækket i personalegruppen, og et ben, der har empirisk afsæt. Her tager vi udgangspunkt i de afdelinger, der har lavest turnover, forstået som tiltrædelser og fratrædelser over et år. Via interviews og observationer vil vi kortlægge, hvad der konkret tiltrækker og fastholder det sygeplejefaglige personale der,” skitserer Bibi Hølge-Hazelton, professor i klinisk sygepleje med særlige opgaver i kapacitetsopbygning ved Sjællands Universitetshospital og den overordnede forskningsleder af projektet, der involverer alle Region Sjællands sygehuse og i alt 4.000 sygeplejersker på tværs af alle specialer.

”Sygeplejerskemangel på hospitalsafdelinger er ikke bare en lokal og national udfordring, men også et globalt problem, der har store konsekvenser både for patienterne og for sygeplejerskernes arbejdsmiljø og jobtilfredshed. Det kan vi godt mærke på den bevågenhed, projektet har hele vejen fra medarbejderplan, ledelsesplan, regionalt og til fagpolitisk plan,” siger forskningslederen.

Hun fremhæver, at udenlandsk forskning viser, at mangel på sygeplejersker resulterer i bl.a. mangelfuld sygepleje til patienterne, fejlmedicinering, tryksår og fald.

”Vi gør os ingen illusion om, at vores projekt kan finde et konkret løsen, der kan vende en global tendens, men vi undersøger, hvad der gør sig gældende i Region Sjælland, hvor der er særlig store udfordringer med at rekruttere og fastholde sygeplejersker, og den viden, vi indsamler, skal forankres i praksis bagefter,” fortsætter hun.

Forskerholdet i den empiriske gren er i øjeblikket ved at skærpe deres interviewguides, og sundhedsøkonomerne undersøger datagrundlag. Dermed er det alt for tidligt i forløbet til, at Bibi Hølge-Hazelton kan komme med noget, der bare ligner en tendens eller et forskningsresultat.

”Om to år kommer resultaterne ud i en rapport på dansk og i en række videnskabelige artikler. Vi har allerede modtaget en række invitationer til at holde oplæg, men i første omgang koncentrerer vi os om selve forskningen,” siger professoren.

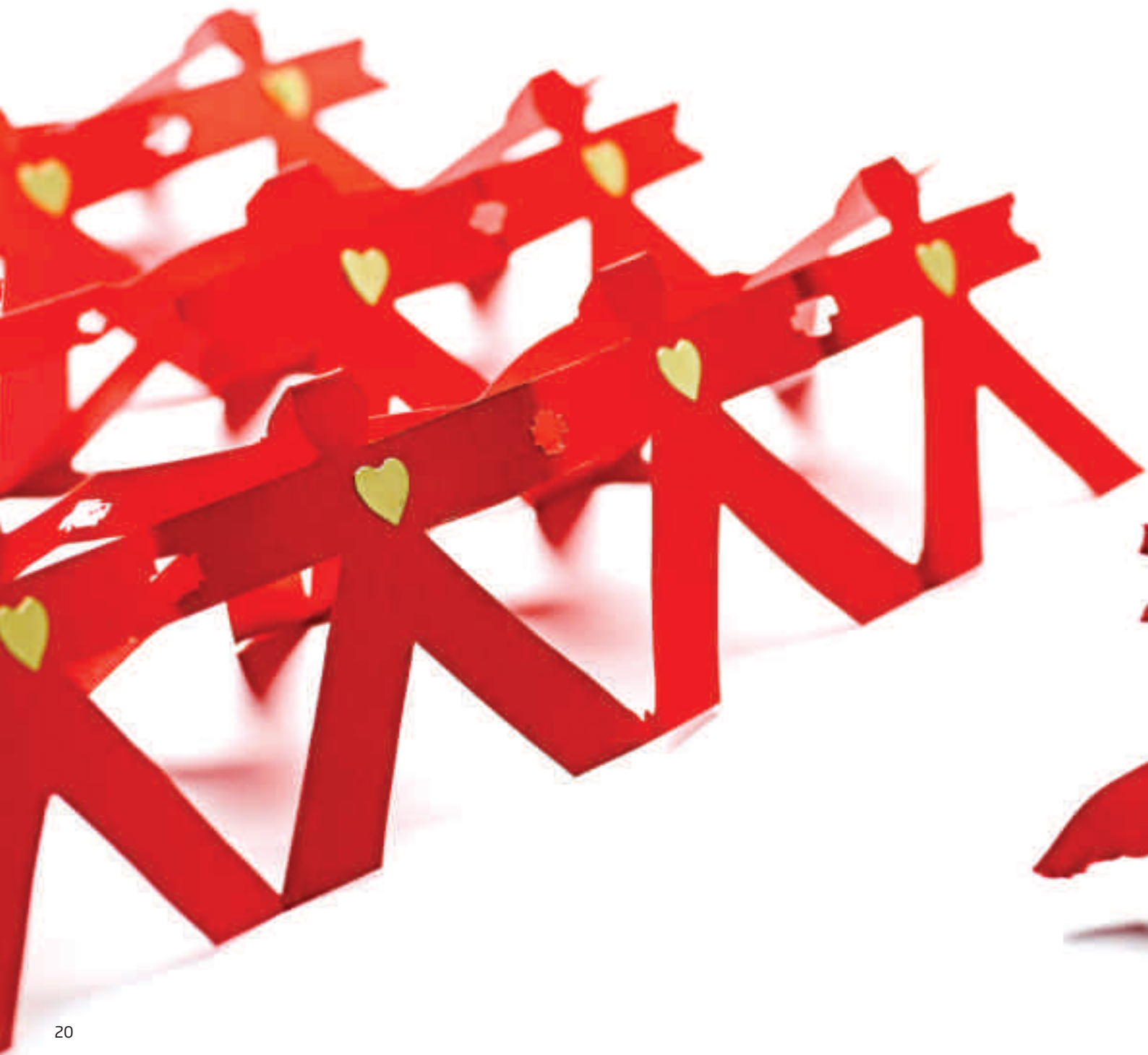
### **Skab større fællesskaber**

Lederforeningen opfordrer lederne til at netværke, så de kan sparre med og inspirere hinanden.

”God ledelse har afgørende betydning for at tiltrække og fastholde medarbejdere, ved vi. For den enkelte leder gælder det om at være kreativ og finde løsninger, der gør arbejdslivet attraktivt for sygeplejerskerne. Men det gælder også om at skabe en kultur, hvor man ser sin arbejdsplads som et større fællesskab, hvor man kan låne ressourcer af hinanden på tværs af afdelinger og afsnit. Men jeg er godt klar over, at der både er specialer og arbejdspladser, der er særligt udfordret,” siger hun.



# Eva Grønberg **genopbygger** medarbejder for medarbejder







## Holbæk Sygehus' image som arbejdsplads er gået i minus efter påbud fra Arbejdstilsynet og turen i den store mediemølle. Afdelingssygeplejerske Eva Grønberg er i gang med at genetablere sit afsnit

**Da** Eva Grønberg tiltrådte som afdelingsleder på Nefrologisk afsnit på Holbæk Sygehus i begyndelsen af året, var afdelingen i knæ.

Det samme var hele Medicinsk Afdeling, og inden længe blev det en nyhed i de landsdækkende medier, at Arbejdstilsynet havde været på besøg og efterladt en stribe påbud. Tilsynet kritiserede bl.a., at arbejdsmængden var for stor i forhold til tilstedeværende personale.

"Da jeg kom ind, var der stort set intet fast personale på afdelingen. Der var tre fastansatte sygeplejersker, hvoraf en var langtidssygemeldt og en på barsel. Og de medarbejdere, der var på vagt, følte sig ikke sikre på, at der kom nogen og afløste dem," husker Eva Grønberg.

Derfor valgte hun at ændre det introforløb, der var tilrettelagt for hende, for der var brug for, at hun var 100 pct. til stede på afsnittet.

### Hårdt at rekruttere

I dag er der ved at falde ro på. Eva Grønbergs afdeling er nu en del af Endokrinologisk Afsnit, og fem af hendes seks sygeplejefaglige stillinger er besat. Men det er hårdt arbejde at rekruttere.

Det medicinske speciale får ikke sygeplejersker til at stille sig i kø, og når der så også står Holbæk Sygehus på jobopslaget, kommer der lige præcis nul henvendelser via de officielle kanaler, har Eva Grønberg erfaret.

"Annoncer fører ingen vegne. Det, der virker, er et venligt prik på skulderen. Hver gang jeg er ude, fortæller jeg, at vi er ved at banke en afdeling op, hvor man som medarbejder kan være med til at lave spillereglerne og etablere en ny kultur," fortæller Eva Grønberg.

Hun understreger, at hun ikke går på hugst blandt sine kollegers medarbejdere, men motiverer dygtige vikarer og kommunalt ansatte sygeplejersker, som bliver ramt af besparelser.

Undervejs i genoprettelsesperioden har Eva Grønberg måttet tænke kreativt for at få enderne til at hænge sammen på afdelingen.

Bl.a. udvidede hun samarbejdet med sygehusets ergo- og fysioterapeuter.

"Det var en nødplan for at få hjælp til at håndtere nogle konkrete opgaver, men det har vist sig at være et genialt samarbejde, hvor vi har fået vores respektive fagligheder til at smelte sammen, så vi i mange tilfælde kan udskrive patienterne tidligere.

Det har været en øjenåbner," fortæller Eva Grønberg.

Hun har også trukket på sygehusets farmakonomer i en aflastningsperiode, men her vurderer afdelingslederen, at det giver mest værdi at trække hele medicinopgaven hjem til afdelingens sygeplejersker igen.

### God ledelse fastholder

Går man Eva Grønberg på klingen og spørger, hvad hun reelt har at lokke nye medarbejdere med, lyder svaret:

"God ledelse. Man er nødt til at arbejde hver anden weekend her hos os. Men bortset fra det, er der ikke noget, der ligger fast. Jeg lytter til, hvad den enkelte medarbejder har brug for i forhold til sit privatliv og skruer løsninger sammen, der passer til det. Så man kan godt have mange timer i den ene uge og næsten ingen i den næste, hvis man f.eks. har børn boende hver anden uge."

Eva Grønberg vurderer, at den fleksibilitet er medvirkende til, at det nuværende personale nu er begyndt at tippe deres netværk om ledige stillinger på Endokrinologisk Afsnit.

Dialogen om, hvad hun kan gøre for den enkelte medarbejder, som samtidig kommer afdelingen til gode, er også en del af Eva Grønbergs fastholdelsesstrategi. Som da hun tildelte en nyansat sygeplejerske ansvaret som superbruger af Sundhedsplatformen og samtidig sikrede hende en plads i en erfagruppe med andre superbrugere.

"Jeg bruger mit netværk og overvejer løbende, hvem jeg kan teame mine medarbejdere op med, så de bliver fagligt inspireret og oplever, at jeg ser dem og giver dem reelt ansvar," fortæller afdelingssygeplejersken.



**Specialist i employer branding:**

## ”I bør vægte **branding** af sygeplejefaget lige så tungt som overenskomst”

**Christian Bruun** ejer reklamebureauet **Bruun og Partnere** og har i 23 år ageret bindeled mellem danske arbejdspladser og unge, der skal træffe et karrierevalg.

Læs hans input til, hvad der skal til for at tiltrække en ny generation til sundhedsvæsenet

### **Hvad vælger de unge karriere ud fra?**

De unges karrierevalg er ekstremt følelsesbåret. Flere søger ind på jurastudiet, fordi de har set en god amerikansk serie om advokater. De kan også finde på at vælge en virksomhed helt fra, fordi de har haft en sur receptionist i røret.

### **Hvad lægger de unge vægt på ved en arbejdsplads?**

Fleksibilitet er det store nøgleord. Unge vil gerne selv kunne sammensætte deres dag, og vi kommer helt sikkert til at se endnu flere selvstændige konsulenter fremover. Jeg tror nu godt, at de unge vil affinde sig med faste vagter i sundhedsvæsenet, hvis behovet for fleksibilitet kan tilgodeses på en anden måde. Gode kollegaer og faglig udvikling vægter også tungt. De unge vil gerne kunne se karrieremulighederne, allerede når de vælger uddannelse. Til gengæld spiller en høj løn generelt ikke en afgørende rolle. De unge har et relativt højt forbrug, som de skal have finansieret, men det er ikke kroner og øre, der afgør, hvor de vil arbejde.

### **Hvad bør aktører i sygeplejefaget gøre, for at sikre en ny generation i faget?**

For det første bør opgaven med at tiltrække dygtige unge til sundhedsvæsenet veje meget tungere, end det gør i dag. I bør vægte det lige så tungt som overenskomstforhandlingerne. For der skal et langt, sejt træk over flere år til at få et positivt image til at slå rødder.

Når vi er ude blandt unge, siger de, at de gerne vil i praktik. Det er måske for ressourcekrævende for et sygehus, men I kunne godt etablere nogle åbent hus-dage, hvor I har tilrettelagt et forløb og præsenterer de unge for dilemmaer, de ville møde i sygeplejefaget, så de får et indblik i, hvor betydningsfuldt et job de kan få hos jer.

### **Hvor tror du, at der ligger en nøgle?**

Generationen, der går på ungdomsuddannelser nu, vil gerne hjælpe andre, der kunne I måske slå en krog i de unge.

### **Hvad vil være spildt kræfter?**

At tro, at man kan flytte noget ved at producere nogle bannere eller biografreklamer, er helt forfejlet. Det samme gælder en isoleret indsats på de sociale medier. Det virker ikke. Men det, der virker, er at bruge tid og at etablere autentiske møder med de unge, hvor de oplever, hvad faget går ud på.

### **Hvem kan vi lære af?**

De bedste overhovedet til at rekruttere på verdensmarkedet er konsulenthuset McKinsey. Når man starter som ung konsulent der, er en vigtig del af arbejdet at være med til at finde de næste nye talenter i sit netværk. Der er selvfølgelig nogle helt andre ressourcer i den branche, men som ledende sygeplejersker kan I godt lade jer inspirere ved at udpege unge, gode repræsentanter og etablere møder med de nye generationer enten på skolerne eller på sygehusene..

# ”Vi kan ikke løse udfordringerne alene lokalt”



Det er blevet så vanskeligt at rekruttere og fastholde sygeplejersker på medicinske sengeafsnit, at problemet må løftes højere op, mener Lone Dahl, ledende oversygeplejerske på Medicinsk Afdeling, Roskilde Sygehus

I øjeblikket mangler der ca. 12 faste sygeplejersker på Medicinsk Afdelings sengeafsnit på Roskilde Sygehus. Det seneste år har det ikke været muligt at rekruttere til ledige sygeplejefaglige stillinger på de to sengeafsnit. Derfor har det været nødvendigt at lukke sengepladser i perioder og at flytte patienter over på andre sengeafsnit, der ikke er lige så hårdt ramt på sygeplejemandingen, men også der bliver det sværere og sværere at rekruttere.

”Det er en meget stor udfordring, vi står i. Den griber ind i alle de andre ledelsesopgaver, og derfor arbejder vi hele tiden på at finde løsninger,” siger Lone Dahl, der er ledende oversygeplejerske på Medicinsk Afdeling.

Samlet set har hun ledelsesansvaret for 142 sygeplejersker. De 40 stillinger hører til på afdelingens to sengeafsnit, og det er primært her, at det er svært at tiltrække og fastholde sygeplejefagligt personale; et problem, der ifølge Lone Dahl er vokset de senere år.

”For få år siden kunne vi ofte rekruttere de studerende, der havde været i praktik her, men det er som om, at de unge har fået nye præferencer. De vil gerne være løst tilknyttet flere steder. Desuden ser vi, at der nu også er mangel på sygeplejersker i specialer, der før har krævet anciennitet, og derfor får flere nyuddannede

sygeplejersker jobs på intensive afdelinger og akutmodtagelser, hvor de tidligere var nogle år i det medicinske speciale først,” erfarer Lone Dahl.

## Faglig sparring i hverdagen

Hun fokuserer stærkt på at fastholde det nuværende personale.

”Vores afsnit kan ikke fungere uden de erfarne sygeplejersker. Derfor taler vi løbende med dem om, hvad der er vigtigt for den enkeltes arbejdsglæde,” fortæller den ledende oversygeplejerske.

Tilbagemeldingen er, at faglig sparring og kompetenceudvikling vægter tungt. Derfor prioriterer ledelsen en årlig faglig kompetencedag inden for konceptet Skill Stations,” siger Lone Dahl. For at imødekomme behovet for faglig sparring er konkrete cases blevet en del af morgenmøderne på sengeafsnittene. Også den del af sygeplejerskernes motivation, der handler om klingende mønt, forsøger Lone Dahl at komme i møde:

”Vi arbejder efter rammeaftalen ”Kompetencelønmodel for sygeple-

jersker”, som indeholder fire kompetencetrin med tilhørende løntrin. Det betyder meget for sygeplejerskerne at rykke et trin op.”

## Region og DSR må på banen

Men trods en massiv indsats fra ledelsen ser udfordringerne med at fastholde især de yngre sygeplejersker i Lone Dahls øjne ud til at vokse. Derfor adresserer hun et ansvar højere oppe i systemet:

”Det er klart, at det er os ledere, der skal etablere arbejdsforhold, som sygeplejersker kan lide at være i, men sagen er jo, at vi kæmper om de samme ressourcer, og at manglen på sygeplejersker ser ud til at sprede sig til flere og flere specialer, derfor skal vi have løftet udfordringen op, både i regionen og i DSR,” siger Lone Dahl.

Hun foreslår, at DSR sætter kræfter ind på at etablere en turnusordning inspireret af medicinstudiet.

”Vi har brug for, at der bliver etableret nogle karriereveje, hvis vi ikke skal give køb på nogle sygeplejefaglige kompetencer,” lyder det fra den ledende oversygeplejerske, der glæder sig over, at Region Sjælland er gået







ind i forskningsprojektet NUCAP, der skal afdække årsagerne til, at nogle afdelinger har høj grad af fastholdelse blandt sygeplejersker.

Sygeplejerskerne på sengeafsnitene under Lone Dahl har fortalt, at de frygter at være ene på en vagt med overbelægning. Derfor sammensætter lederne nu planerne, så der altid er to sygeplejersker på hver vagt.

”Det er et ret stort puslespil at få til

at gå op, men vi prioriterer sygeplejerskernes ønske, for som akutafsnit kan vi ikke undgå overbelægning, og det er et stort ansvar at stå med selv.”

Som et nyt tiltag for at tiltrække flere nye sygeplejersker er der nu planer om, at udviklingssygeplejerskerne på medicinsk og kirurgisk afdeling på Roskilde Sygehus i fællesskab skal besøge sygeplejeuddannelserne for at fortælle de gode historier.

”Vi har jo konstateret, at vi ikke kan nøjes med at gøre et godt indtryk på de studerende, der kommer her på afdelingen, så vi vil ud og fortælle om vores mentorordning og kompetenceløft og om vores arbejde med de komplekse patientforløb. Forhåbentlig kan det påvirke det image, som medicinsk afdeling har, i en positiv retning,” siger Lone Dahl.





# Høje-Taastrup Kommune fokuserer på **fortællingen**

**Et forløb om bedre rekruttering har åbnet sygeplejefaglig leder Jeanette Hansens øjne for, at det ofte er små, konkrete ting, der tiltrækker nye medarbejdere**

jersker, men hun er klar over, at hun skal gøre sig umage med både rekruttering og fastholdelse, fordi der også er gode jobs at få i nabokommunerne.

Derfor er Jeanette Hansen glad for det forløb om god rekruttering og onboarding, som alle ledere i Høje-Taastrup Kommunes Sundheds- og Om-sorgscenter har været igennem i år.

”Jeg er blevet mere bevidst om vores fortælling. Vores kultur er præget af, at man hjælper hinanden, og at det altid er legalt at stille spørgsmål. Det gør, at det er rart at være her, og den fortælling fremhæver vi i opslag og til samtaler,” fortæller Jeanette Hansen.

Hun er også blevet opmærksom på, hvor meget det betyder for nye medarbejdere, at Sygeplejen i Høje Taastrup Kommune er en stor gruppe på 36 sygeplejersker. Dermed er der mange specialister, som man kan lære af, både når man er ny og har været ansat i en årrække. Og det er med til at udvikle høj faglighed, vurderer lederen af Sygeplejen i Høje Taastrup.

## Slut med genbrug i annoncer

Jeanette Hansen anslår, at hun modtager seks-syv ansøgninger på et jobopslag. For at lave så vedkommende jobopslag som muligt, udarbejder Jeanette Hansen dem altid i samarbejde med en medarbejder eller to. Dels er de ofte bedst til at sætte ord på arbejdsopgaverne, og dels betyder inddragelsen af medarbejderne, at de også er engagerede i at sprede nyheder om stillingen i deres netværk.

Blandt de ting, som Jeanette Han-

sen har taget med sig fra forløbet om god rekruttering og onboarding, er i øvrigt, at det godt kan betale sig at skruer ned for genbrug i jobannoncerne.

”Vi bestræber os på, at hvert opslag skal være så målrettet som muligt, så kandidaterne får så konkret et billede af jobbet som muligt og kan se, at vi gør os umage. Derfor genbruger vi ikke opslag i særlig høj grad længere,” fortæller Jeanette Hansen.

En ting er rekruttering. Noget andet er onboarding, og på det område er Jeanette Hansen også ved at finjustere indsatsen.

”Jeg har fået en skærpet bevidsthed om, at det er vigtigt, at nye medarbejdere hurtigt oplever at have succes. Derfor gør jeg meget ud af at afdække, hvad medarbejderen mestrer og søger for, at hun får et tilsvarende ansvar og er kollegialt understøttet. Og så er jeg blevet bedre til at informere om regler og retningslinjer hen ad vejen, så det ikke virker så voldsomt i den første tid,” fortæller lederen i Høje Taastrup Kommune.

Af og til sker det, at en dygtig sygeplejerske forlader Jeanette Hansens gruppe, men det er sjældent, og ofte fordi medarbejderen vil noget helt andet.

”Jeg strækker mig langt for at finde løsninger, der passer til den enkelte medarbejder, men jeg kan ikke gøre så meget, hvis en medarbejder hellere vil være sundhedsplejerske eller gadesygeplejerske.”



**S**om leder af Sygeplejen i Høje-Taastrup Kommune har Jeanette Hansen haft det privilegium at kunne fordoble antallet af ansatte i takt med, at den kommunale opgave er vokset.

Gruppen tæller alene sygeplejefagligt personale, og Jeanette Hansen har ikke oplevet regulære problemer med at tiltrække kompetente sygeple-



# LILLE LEDELSESBOG, STOR NERVE

AF LONE NØRGAARD MØLLER, LEDENDE SYGEPLEJERSKE, MPM

Hvor ofte læser man en bog, der grundlæggende påvirker ens fundament? Sandsynligvis ganske få gange i livet. Morten Albæks bog er ikke stor litteratur, men den indeholder en nerve, der provokerer og flytter grænser. Dette skyldes måske, at man kender Morten Albæk som manden, der kunne skimtes bag Ditlev Engel, tidligere direktør for Vestas, i forskellige tv-interviews, hvor han blev afkrævet her og nu-svar på virksomhedens dårlige tal. Når jeg så ham, tænkte jeg ofte, hvad laver en filosof i den strømlinede og habitklædte virksomhed?

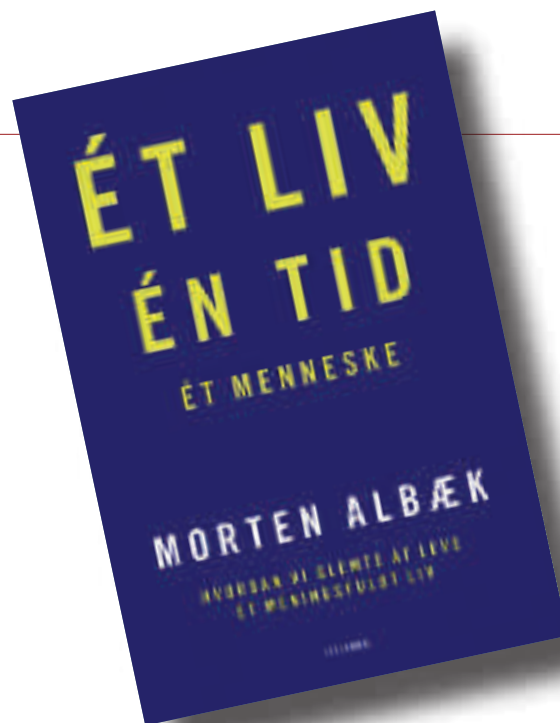
Det er et modigt valg at ansætte en mand ind i en virksomhed, der evner at stille spørgsmål til det bestående, der forvirrer og provokerer. Nærstuderer man Morten Albæks meritter og cv, åbenbarer der sig en tydelig rød tråd i alt, han beskæftiger sig med. Først og fremmest er manden optaget af den frie vilje og det meningsfulde liv.

## Ingen fortrydelse

I denne bog beskæftiger han sig med meningsfuld ledelse. Morten Albæk arbejder sig rundt om begrebet meningsfuldhed. At livet skal være meningsfuldt, og at hans mål i livet er at sikre, at intet menneske, der har arbejdet under hans ledelse, skal se tilbage på den tid med fortrydelse. Livet skal ikke være rigtigt delt op i de tre tidszoner, et arbejdsliv, et fritidsliv og et familieliv. Morten Albæk postulerer, at vi ganske simpelt har glemt at leve livet meningsfuldt, fordi vi opdeler livet i de forskellige livsforhold. Han nævner flere undersøgelser, der påviser, at mennesker i dagens Danmark er mest lykkelige, når de er sammen med familie eller venner, nogen eller noget man elsker, og mindst lykkelige, når de er sengeliggende med sygdom eller er på arbejde. Det kan simpelthen ikke være rigtigt, at man misbruger dette ene liv. Det stiller derfor krav til lederen. Morten Albæk refererer bl.a. K.E Løgstrups måske mest ledelsesrelevante pointe, nemlig at du i dine hænder holder en lille flig af det menneskes liv, du interagerer med.

## Langhåret, men interessant

Mange medarbejdere i dag flygter fra virksomhederne, både de private og de offentlige virksomheder, pga. dårlig ledelse. Dårlig ledelse, som skaber meningsløse arbejdspladser og meningsløse arbejdsdage. I dag er det ikke nødvendigvis den gode løn, der står øverst på lønmodtagerens topti. Arbejde, der skaber mening i tilværelsen, hitter. Hvad er så god ledelse ifølge



Morten Albæk? Det er intimitet og platonisk forelskelse mellem mennesker. Hans påstand er, at forelskelse mellem mennesker består af respekt, ordentlighed, nydelse og ikke mindst stor interesse i det andet menneske. Som leder har man pligt til at se det andet menneske, til at holde det andet menneskes liv omsorgsfuldt i sine hænder. Langhåret? Ja, men meget interessant. For hvad skal medarbejderen så forpligte sig til, ifølge Morten Albæk? Medarbejderen skal kende sig selv og sine ønsker og fortælle sin leder det. Det kan ikke nytte noget, at lederen ikke kan få besked om, hvad medarbejderen dybest set drømmer om. Hvor dygtige og gode er vi på arbejdspladsen til at åbne op for intimiteten? Morten Albæk graver lidt i historien for at finde svaret på, hvornår professionel distance mellem parterne opstod i ledelsesteoriene. Det står noget uklart, men ikke desto mindre arbejder mange ledere ud fra modus om, at arbejde og privatliv skal holdes klart adskilt. Måske fordi man som leder er frygtelig bange for at afsløre sin egen sårbarhed samt en nedarvet kulturel holdning om, at stærke, synlige ledere ikke græder eller blotter sine følelser, sagt med andre ord: man må ikke være svag eller vise svaghed.

## Løsning og oplysning

Bogen anviser flere gode løsningsforslag undervejs, dog uden at ende i grøften med sloganet "syv ting, der skaber den følsomme leder". Én af bogens særlige kvaliteter er, at Morten Albæk inddrager den græske filosofi og tænkning. Vi kender den godt, men det er befriende at få den resumeret i sammenhæng med moderne ledelse. En god bog med en lidt anden tilgang til ledelsesbegrebet end vanligt - måske også derfor står han bag en succesforretning som "Joe and the Juice"?

## ÉT LIV ÉN TID ÉT MENNESKE

Morten Albæk, Gyldendal, 2018.  
208 sider, 169,00 Kr.



### HVORDAN LEDER DU EFTER FYRINGER?

Organisationer, der har været igennem fyringer eller store omlægninger, har ofte travlt med at tage sig af dem, der er afskediget. Men hvad med de medarbejdere, der er tilbage i organisationen? Typisk kæmper de med at finde arbejdsglæden og mangler hjælp til at genorientere sig i en organisation, der skal løbe hurtigere og arbejde mere effektivt.

“Ledelse efter fyringer” handler om, hvordan organisationer håndterer tabet af kolleger, genfinder mål og retning og reorganiserer arbejdsprocesser og arbejdsfællesskaber, så de tilbageværende medarbejdere kan løfte organisationen videre.

Bogen henvender sig til ledere, HR-afdelinger, tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter og konsulenter.

#### **LEDELSE EFTER FYRINGER**

**Asbjørn Molly, Ida Gamborg Nielsen, Trille Frodelund Lykke,  
Dansk Psykologisk Forlag, 2017.  
120 sider, 219,95 Kr.**



### JOJO, DU MÅ GODT VÆRE GLAD FOR DIG SELV

Ordet “selvglad” er mest et skældsord. Det er paradoksalt, når nu det at være glad for sig selv og være i balance er så vigtigt for at kunne møde omverdenen og andre mennesker med nærvær og åbent sind.

Psykolog Lars J. Sørensen viser i denne bog, hvordan det at være glad for sig selv handler om at have en god og nærværende relation til sig selv, ligesom man kan have gode relationer til andre. Derfor er det netop relationerne og måden, vi er sammen på, der er i fokus i denne personlige og livskloge bog.

“Selvglad” er psykologens bog om at blive og være menneske – og om menneskets livslange ægteskab med sig selv på godt og ondt. Læsningen er en oplevelse, der giver nye indsigter og belyser vores udviklingsvej som mennesker.

Omdrejningspunktet for denne inspirerende og tankevækkende bog er netop udviklingen og processerne snarere end selve målet.

#### **SELVGLAD - OM MENNESKERS LIVSLANGE ÆGTESKAB MED SIG SELV**

**Lars Sørensen, Dansk Psykologisk Forlag, 2018.  
144 sider, 269,00 Kr.**



# DEMENSTEKNOLOGIER I PRAKSIS

”Spørgsmålet er,  
om implementeringsprocessen  
i højere grad skal ses som  
en proces, der ikke stopper.  
Der kommer jo netop løbende nye  
borgere og kolleger til,  
der skal oplæres og  
trænes i brugen”

AF BETTINA SKÅRUP OG SIMONE FELDING, INSTITUT FOR ANTROPOLOGI, KØBENHAVNS UNIVERSITET

**H** *vordan bliver velfærdsteknologier til mennesker med demens udviklet, modtaget, anvendt og implementeret på plejehjem? Det har projektet ”Demenssteknologier i praksis” undersøgt.*

En af projektets indsigter er, at der er behov for meget mere fokus på ”mellemrummet” mellem kommune, plejehjem og teknologiudviklervirksomhed i forbindelse med implementeringen af nye velfærdsteknologier. Der opstår nemt en fejlagtig forestilling om, at et færdigt produkt indkøbes, hvorefter det (måske) introduceres af udviklervirksomheden for derefter at kunne blive implementeret af ledelse og medarbejdere på den enkelte enhed. Denne implementering lykkes i nogle tilfælde, men der er alt for mange fortællinger om og erfaringer af, at dyrt indkøbte, funktionelle velfærds-

teknologier står og samler støv i hjørner, på kontorer og på gangene. Der er derfor brug for nye måder at tænke implementering på, særligt i forhold til hvem der har eller skal gives et medansvar for implementeringen.

### *Længere og bredere implementering*

Vi argumenterer for et bredere blik på implementering og en længere og mere tværfaglig implementeringsproces, hvor indkøbere, udviklere og plejehjem samarbejder i implementeringsprocessen – og så selv om denne kan være meget lang. For implementering er, som vi ser det, aldrig en færdig opgave, og en teknologi er aldrig færdigudviklet. Der opstår nye behov i takt med, at der kommer nye borgere med nye diagnoser, medarbejdersammensætningen ændres pga. stor udskiftning, kompetenceniveauet varierer over

tid, de faglige krav til god pleje og omsorg ændrer sig, og nye teknologier kommer til. En teknologi, der blev indkøbt for måske bare et halvt år siden for at understøtte specifikke borgere, skal efterfølgende kunne spille sammen med nye borgere, nye medarbejdere og måske også andre helt nyindkøbte teknologier – om muligt. Spørgsmålet er derfor, hvad succeskriterierne er, og hvornår man som kommune eller plejehjem synes eller vurderer, at en teknologi er anvendt tilfredsstillende? Hvornår kan den siges at være færdigimplementeret? Succeskriterierne for den enkelte teknologi begynder her at være meget uklare for mange.

### *Samarbejde i alle faser*

Teknologiimplementering er ofte en løbende, kreativ proces, der ikke kan løses isoleret, men kræver samarbejde mellem



ledelse, medarbejdere, borgere, kommune og teknologiuudviklere. Det kræver tid og ressourcer, især i de første faser af implementeringsprocessen. Det ved de fleste. Spørgsmålet er, om implementeringsprocessen i højere grad skal ses som en proces, der ikke stopper. Der kommer jo netop løbende nye borgere og kolleger til, der skal oplæres og trænes i brugen, og teknologier opdateres med nye muligheder og funktioner, og der kommer evt. nye brugerflader til, hvilket igen fordrer oplæring og ny træning. Vi foreslår derfor, at der i samspillet mellem teknologiuudviklere, indkøbere og plejehjem bliver skabt nogle rammer, der muliggør og forpligter til et tættere samarbejde mellem udviklere og brugere i implementeringen, dvs. nogle rammer, der synliggør den tid og de ressourcer, der er nødvendige, for at de indkøbte teknologier også bliver anvendt.

#### **Et større fælles rum**

Vi tror ikke, at man én gang for alle kan knække koden for, hvordan det vil kunne ske, men vi ser et stort potentiale for både beslutningstagere, visitatorer, implementeringskonsulenter, mellemledere og pleje- og omsorgspersonalet i kommunerne, og for udviklervirksomhederne, hvis man i fællesskab får åbnet - eller måske ligefrem skabt - et større "mel-

lemrum" mellem virksomheder og kommuner. I dette fælles "rum" skal begge parter tage et medansvar for dels at få defineret mål og succeskriterierne, dels at få aftalt en ansvarsfordeling ift. de mange forskellige opgaver, der skal håndteres og planlægges, når en ny teknologi skal implementeres og ikke mindst fortsat skal tages i anvendelse - også af nyt personale og i opdaterede og videreudviklede versioner.

#### **Hvem har ansvaret?**

Vi foreslår, at der indgås samarbejdsaftaler mellem virksomhederne og indkøberne af teknologien, altid også indgås aftaler om, hvem der har ansvaret for, at teknologierne virker og tages i anvendelse, og hvem der står for den fortsatte og vedvarende undervisning i, hvordan teknologien bruges bedst muligt. Hvis der f.eks. altid defineres tre forskellige tilkøbsordninger, der præciserer, i hvilket omfang kommunen ønsker support efter købet, forpligtes begge parter også til at forholde sig aktivt til prisen for implementeringen i form af arbejdstid, undervisningsbehov og graden af løbende support fra virksomheden. Herved tydeliggøres det, at implementering både koster tid og penge. Det giver også medarbejdere, ledere og leverandører mulighed for at stille krav til hinanden, samud-

vikle og tilpasse teknologierne, og det giver mulighed for at tilrettelægge lokale implementeringsprocesser, der i højere grad matcher plejehjemmets konkrete muligheder og udfordringer. En mulighed skal naturligvis være, at man som kommunal beslutningstager vælger, at man primært selv ønsker at stå for implementeringen, men er der som standard altid f.eks. tre valgmuligheder i samarbejdsaftalerne, så bliver det også mere klart, at man - hvis man som kommune ikke ønsker at betale virksomheden for f.eks. at varetage den løbende undervisning og support - derved vælger, at udgiften til implementering skal findes andre steder. Og ofte er der så kun driften at tage den udgift fra, hvis ikke der fra start er defineret ressourcer til den løbende og vedvarende undervisning og support, der oftest er behov for.

Vi ved fra projektet, at virksomhederne gerne vil bidrage til at sikre en langt bedre implementering, og at de også ser et stort behov for at få defineret klarere mål for anvendelsen af velfærdsteknologierne fra kommunernes side. Set fra deres side opleves det ikke tilfredsstillende at kunne iagttage, at deres teknologier - om end de er købt og betalt - ej tages i anvendelse og derved ej skaber den værdi, de er designet til at kunne levere.

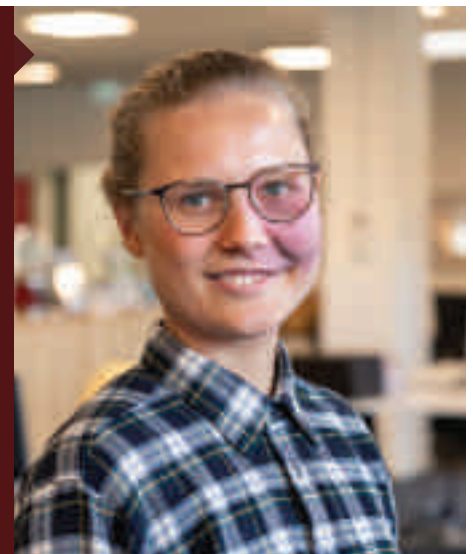


#### **SIMONE FELDING**

er antropolog, specialiseret i sundhed særligt med fokus på ældre, demens, velfærdsteknologier og implementering. Hun arbejder i dag som forsker på Institut for Folkesundhedsvidenskab på Københavns Universitet.

#### **BETTINA SKÅRUP**

arbejder som erhvervsrådgiver på Institut for Antropologi på Københavns Universitet, særligt med projekter, der har til formål at øge samarbejdet og samspillet mellem forskning og private/offentlige virksomheder og organisationer.





# JOBANNONCER MED MÅLGRUPPEN FOR ØJE

En guide til  
det gode stillingsopslag gør  
rekrutteringsprocessen  
lidt nemmere for sundhedslederne  
i Høje Taastrup Kommune

AF METTE REINHARDT JAKOBSEN, JOURNALIST

Vores stillingsopslag er på en måde kommunens ansigt udadtil. Vi vil gerne have, folk lægger mærke til vores annoncer, og vi vil gerne have, de bliver skrevet i et aktivt, modtagerrettet sprog, så folk kan se sig selv i de her stillinger,” siger Maiken Lindahl, HR-konsulent i Høje Taastrup Kommune.

I løbet af det forgangne år har alle ledere i kommunens Sundheds- og Omsorgscenter deltaget i seks workshops rettet mod den gode rekrutteringsproces. Herunder et helt modul, der var afsat til en gennemgang af, hvordan den gode jobannonce ser ud.

”Selve rammerne for arbejdet er jo de samme, uanset hvilken kommune du arbejder i. Derfor har vi arbejdet meget sammen med lederne om at definere kerneopgaven for at være skarpe på, hvad der er vigtigt for den enkelte arbejdsplads, og så fremhæve det i annoncerne. Vi fandt frem til, at vi gerne vil adskille os på det sociale og faglige fællesskab,” siger Maiken Lindahl, som også fortæller, at lederne ved samme lejlighed fik mulighed for at kigge på en undersøgelse lavet blandt kommunens nyansatte social- og sundhedselever. Formålet var at blive klogere på det modtagerrettede perspektiv, og eksempelvis viste besvarelserne, at det at nævne antal dag- og aftenvagter havde stor betydning for dem, der søgte job, mens det var en af de ting, lederne måske anså som mindre vigtigt at nævne.

### Lederne kan øve sig

Og netop relevansen for modtageren er et godt udgangspunkt for at sortere i informationsmængden i et jobopslag, fremgår det af kommunens guide ”Sådan skriver du den gode jobannonce”: ”Tænk på, at modtageren i første omgang ikke har brug for at kende til de samme detaljer i jobbet, som du har; skriv kort og præcist, så du undgår, at læseren taber fokus undervejs”, står der bl.a. Guiden er lavet som en vejledning og en service til de kommunale ledere, understreger HR-konsulent Maiken Lindahl:

”Vi bruger vores guide til at rådgive vores ledere. Vi har ikke en skal-kultur, men vi har sørget for at dele den her information ud, og så lader vi lederne øve sig med det. Vi får den tilbagemelding, at det giver god mening med en guide. I en travl hverdag er det ikke altid nemt at prioritere, hvordan man skriver de her stillingsopslag, men mange har det nu som et punkt på deres ledermøder, og de kan altid få yderligere sparring her i HR-centret.”

### Nemmere proces

På spørgsmålet om effekt er Maiken Lindahl mere forsigtig. Indsatsen ligger i den umiddelbart svært målbare ende af spektret og skal derfor ses over noget længere tid, ”... men det har bidraget til at gøre det nemmere at komme

hele vejen rundt om rekrutteringsprocessen for lederne,” siger hun og peger også på konteksten i hovedstadsområdet, hvor de mange kommuner er i konstant konkurrence med hinanden om ansøgerne. Derfor er fastholdelse det næste punkt, Høje-Taastrup nu kaster sig over:


”Nu har vi så fokus på onboarding. Vi vil sikre, at de nye medarbejdere får en oplevelse af at høre til og af at lykkes i jobbet, så vi dermed forhåbentlig kan fastholde de dygtige kandidater,” siger Maiken Lindahl.

*På side 25 kan du også læse interviewet med leder af sygeplejen i Høje Taastrup, Jeanette Hansen, der fortæller om, hvordan hun gør brug af sine erfaringer med kommunens procesforløb.*

## 10 BUD TIL DEN GODE JOBANNONCE

Essensen af Høje Taastrup Kommunes manual til det gode jobopslag er opsummeret i 10 bud, som lederne kan lade sig inspirere af – eller lade være:

1. Lav en fængende overskrift, der taler til modtageren
2. Skriv direkte til modtageren med et ”du/dig”
3. Hav en god balance mellem punkttopstilling og beskrivende prosatekst
4. Overvej annoncens opsætning ift.:
  - a. Fængende overskrift
  - b. Teaser (lille appetitvækker, der får modtageren til at læse videre)
  - c. Ønsker og krav til ansøgerens kompetencer og personlige egenskaber
  - d. Beskrivelse af jobbet og arbejdspladsen
  - e. Øvrige oplysninger om ansøgningsfrist, samtale tidspunkt, kontaktperson m.m.
  - f. Brandingtekst og frise
5. Husk at indarbejde jeres kerneopgave i annoncen
6. Lad dig inspirere af en kollega eller andres jobannoncer
7. Sæt frisen og brandingtekst ind nederst i annoncen
8. L æ s \_ k o r r e k t u r \_ \_ og få en kollega til at læse med
9. Overvej alternative kanaler til annoncering – få f.eks. dine medarbejdere til at dele den på Facebook
10. Slut altid af med at tjekke, om annoncen ser ud som den skal, efter du har publiceret den.



Ny sundhedsreform på vej:

”At være leder  
i fremtidens  
sundhedsvæsen  
bliver som at trække  
hårdt i håndbremsen  
på motorvejen”

AF MAIKEN SKEEM, JOURNALIST  
FOTO: COLOURBOX



Regeringen har bebudet en gennemgribende reform af sundhedsvæsenet. Men strukturændringer er langt fra at være et entydigt svar på de udfordringer, som det danske sundhedsvæsen står overfor, mener professor i sundhedsøkonomi, Jakob Kjellberg

**D**er findes intet "quickfix" og ingen lette løsninger i en tid med flere patienter og færre resurser – og at være leder i sundhedsvæsenet bliver fremover hårdt arbejde."

Det fastslår professor i sundhedsøkonomi ved VIVE, Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd, Jakob Kjellberg. Velfærdsstaten er nemlig under pres: Efterkrigstidens store generationer slår dørene ind i sundhedsvæsenet. Vi lever længere, og selv om en stor del af de ældre er i bedre form end tidligere, så stiller vi flere krav om ydelser end nogensinde tidligere. En ny gennemgribende sundhedsreform skal imødegå de udfordringer, som sundhedsvæsenet står med lige nu og i fremtiden. Detaljer i reformen er ved redaktionens slutning endnu ikke offentliggjort, men der er lagt op til markante strukturændringer, som ser ud til at blive lige så gennemgribende som for 10 år siden, da regionerne blev indført. Men strukturændringer og herunder en forflytning af opgaver er i sig selv ikke det endegyldige svar på de udfordringer, som sundhedsvæsenet og samfundet i dag står overfor, fastslår Jakob Kjellberg:

"Strukturændringerne vil blot medføre, at nye udfordringer opstår i andre snitflader. Om der fremover bliver fem, tre eller ingen regioner, er ikke det, der kommer til at løse vores udfordringer."

### Mange løse ender

Omdrejningspunktet for reformen vil være at få sundhedsvæsenet til at køre endnu mere på literen, end det gør i dag. Men den ambition kan ikke stå alene, understreger Jakob Kjellberg. Det taler ind i en helt ny virkelighed og i det samlede billede af fremtidens danske velfærdsstat og de grundlæggende udfordringer, som den står overfor.

"Spørgsmålet er, om man ved at sammentænke de forskellige områder kan opnå nogle synergier – nogle samlede fordele. Dybest set så handler det om, hvordan vi får mest muligt ud af de resurser, vi har til rådighed – og skal

vi besvare det spørgsmål i dag, ja, så er der utroligt mange løse ender," pointerer Jakob Kjellberg, som tilføjer, at han heller ikke i sin egenskab af at være ekspert sidder med svaret, og at han ligesom alle andre venter med spænding på regeringens udmelding. Han understreger dog, at der er behov for nogle helt konkrete og håndgribelige tiltag og ikke blot strukturændringer:

"Strukturændringer vil ikke være tilstrækkelige, idet de sjældent løser de menneskelige udfordringer – f.eks. de udfordringer, der måtte opstå i samarbejdet på tværs af hospitaler, almen praksis og kommuner."

Dertil kommer, at virkeligheden i dag ser helt og aldeles anderledes ud, end den gjorde før finanskrisen, pointerer Jakob Kjellberg:

"Ikke desto mindre så arbejder vi fortsat med de strukturer og de resurser, som også gjaldt før finanskrisen. Jeg mener, at der ud over at indføre strukturændringer er et åbenlyst behov for at gå til opgaverne på en helt ny og anderledes måde – og der skal en god portion realisme med ind i den øvelse: Vi er nemlig nødt til fremadrettet at prioritere resurserne i langt højere grad, end vi har gjort hidtil."

### Vi kan ikke køre i samme fart som tidligere

At prioritere resurserne bliver helt utvivlsomt en af de tunge opgaver, som lederne i sundhedsvæsenet står overfor at skulle løfte – og her findes der ingen nemme løsninger, fastslår Jakob Kjellberg.

"Det bliver særdeles hårdt arbejde at få resurserne til at slå til – og det kommer man til at mærke som leder i sundhedsvæsenet. Det bliver en helt anden og også vanskeligere måde at lede på end tidligere, fordi resurserne skal strække længere. I stedet for at løbe stærkere og producere så meget som muligt så skal lederne nu pga. begrænsede resurser til at optimere og finde smartere måder at gøre tingene på. Det svarer lidt til at trække hårdt i håndbremsen på motorvejen. Men vi kan ikke fortsætte med at køre i samme fart som hidtil, fordi økonomien ikke er til det."

Lederforeningen:

# Ekspertviden fra hverdagen skal i spil

Hvad kommer Sundhedsreformen til at betyde for dit arbejde – og ikke mindst – hvor og hvordan kan du gøre din indflydelse og solide erfaring gældende?

**R**egeringen slog i 2017 tonen an til den nye Sammenhængsreform og har siden arbejdet med at skabe rammerne for effektivisering af den offentlige sektor, så borgerne kan få mest mulig velfærd for pengene. Lige nu mangler kun den sidste af de seks reformer at blive lanceret – nemlig den Sundhedsreform, som har været ventet siden september, og som skal binde hele Sammenhængsreformen sammen. Regeringen har lagt op til gennemgribende strukturændringer, og i Lederforeningen afventer ledelsen reformen med spænding, fortæller formand Irene Hesselberg.

## Vi kan sikre os indflydelse ved at tage ordet

Der bliver lagt op til et øget samarbejde mellem kommuner, praktiserende læger og regionerne – og det er ikke blot kommunaldirektører, forvaltningschefer, regionsdirektører og sygehusledelser, der skal blande sig i den debat, mener Irene Hesselberg. Som ledende sygeplejerske er der ingen grund til at holde sig tilbage i den debat, eller når udvalg skal nedsættes:

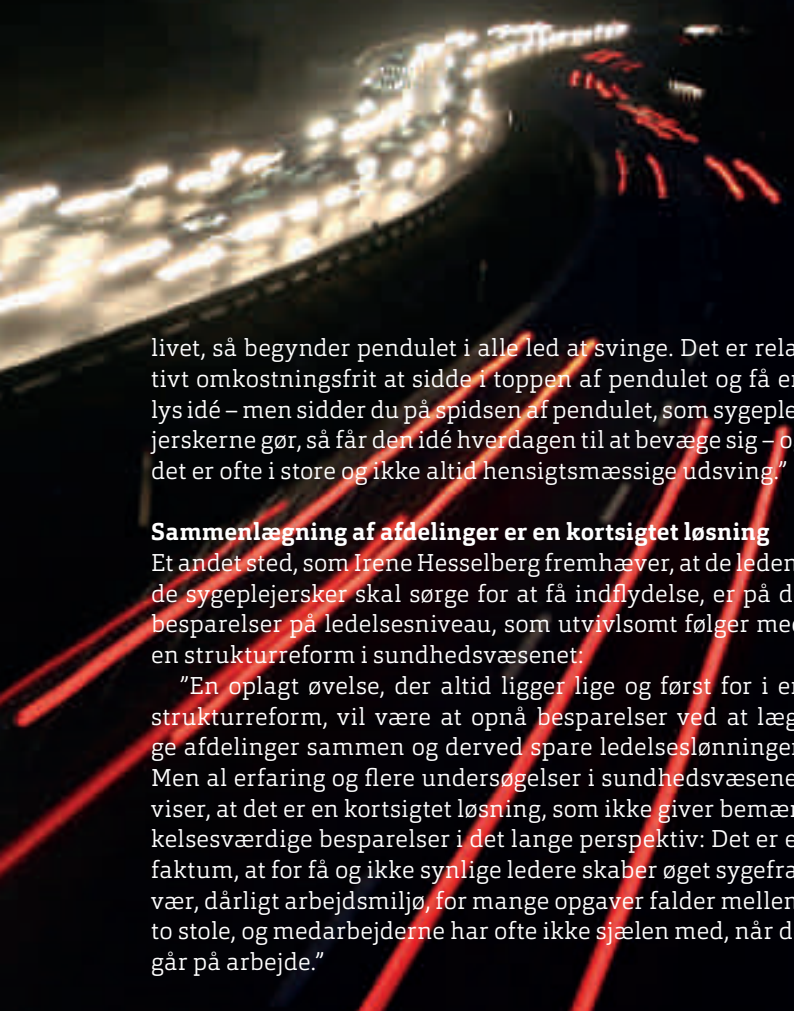
”F.eks. ved de ude i kommunerne, hvad borgerne i det specifikke lokalmiljø tænker og mener, og hvilke holdnin-

ger og prioriteter de har, når det f.eks. handler om transport til akutmodtagelser eller behandlingsmuligheder. Det er også dem, der står med det overordnede ansvar for de patienter, som pga. de faldende liggetider måske er blevet udskrevet for tidligt fra hospitalet, og hvor hjemmesygeplejerskerne derfor af og til skal påtage sig opgaver, som de måske ikke er klædt ordentligt på til.”

Det er derfor vigtigt, understreger Irene Hesselberg, at de ledende sygeplejersker melder sig på banen, når Sundhedsreformen nu om lidt er en realitet:

”De ledende sygeplejersker skal gribe chancen og sørge for at tale borgernes og medarbejdernes sag, for de kan sikre sig indflydelse ved at byde sig til, tage ordet og sørge for at gøre deres ekspertviden fra hverdagen synlig og gældende. Men de ledende sygeplejersker har travlt og kan derfor godt ”glemme” at prioritere at blande sig i debatten. Så er der desværre også en risiko for, at de bliver glemt, overset eller ”kørt over” i farten, og at ledelsesansvaret havner et andet sted.”

Og netop det kan få gennemgribende konsekvenser for sygeplejerskernes arbejde, understreger Irene Hesselberg: ”Når en kommunaldirektør får en idé og fører den ud i



livet, så begynder pendulet i alle led at svinge. Det er relativt omkostningsfrit at sidde i toppen af pendulet og få en lys idé – men sidder du på spidsen af pendulet, som sygeplejerskerne gør, så får den idé hverdagen til at bevæge sig – og det er ofte i store og ikke altid hensigtsmæssige udsving.”

### Sammenlægning af afdelinger er en kortsigtet løsning

Et andet sted, som Irene Hesselberg fremhæver, at de ledende sygeplejersker skal sørge for at få indflydelse, er på de besparelser på ledelsesniveau, som utvivlsomt følger med en strukturreform i sundhedsvæsenet:

”En oplagt øvelse, der altid ligger lige og først for i en strukturreform, vil være at opnå besparelser ved at lægge afdelinger sammen og derved spare ledelseslønninger. Men al erfaring og flere undersøgelser i sundhedsvæsenet viser, at det er en kortsigtet løsning, som ikke giver bemærkelsesværdige besparelser i det lange perspektiv. Det er et faktum, at for få og ikke synlige ledere skaber øget sygefravær, dårligt arbejdsmiljø, for mange opgaver falder mellem to stole, og medarbejderne har ofte ikke sjælen med, når de går på arbejde.”

### Vi skal tænke ”smartere” og bruge ny teknologi

Som leder i sundhedsvæsenet er det også nødvendigt at forholde sig til, at hverdagen i stigende grad vil være præget af ny teknologi, og at patientkontakten i fremtiden helt uden tvivl bliver anderledes, end den er i dag:

”Det bliver vores rolle som ledere at tænke ”smartere” og arbejde med og få mest muligt ud af de resurser, som vi har til rådighed. Det kan vi eksempelvis gøre ved at medtænke og benytte de mange nye digitale muligheder i hverdagen.

Tiden er i den grad moden til at tænke både-og, når det handler om at kombinere menneskelige og teknologiske løsninger,” siger Irene Hesselberg, der i øvrigt mener, der er grund til at være på vagt i forhold til, om de forskellige reformer i Sammenhængsreformen i nogle tilfælde risikerer at lave benspænd for hinanden. Et eksempel er Afbureaukratiseringsreformen – ”Færre regler og mindre bureaukrati i den offentlige sektor”:

”Netop den reform er der god grund til at holde et vågent øje med. Lige der ser jeg en overhængende risiko for, at Sundhedsreformen og Afbureaukratiseringsreformen i samspil kan resultere i endnu mere bureaukrati og endnu længere arbejdsgange, end vi har i dag.”

### OM SAMMENHÆNGSREFORMEN

*”Hvis vi i de kommende mange år skal have en offentlig sektor, som kan levere velfærd af høj kvalitet til borgerne, kræver det fornyelse og innovation. Det kræver ikke alene, at den offentlige sektor skal køre længere på literen – det kræver, at vi har mod til at køre nye veje.”*

På denne måde slog Regeringen i 2017 tonen an til den nye Sammenhængsreform og har siden arbejdet med at skabe rammerne for en udvikling og effektivisering af den offentlige sektor, så borgerne i fremtiden kan få bedst mulig velfærd. Sammenhængsreformen har seks reformspor – herunder sporet ”Et mere sammenhængende sundhedsvæsen” – og de har alle det til fælles, at de skal forbedre velfærden i Danmark. Det skal bl.a. ske ved at skabe bedre sammenhænge på tværs af den offentlige sektor, hæve kvaliteten i de offentlige tilbud og sætte borgeren i centrum.

Sammenhængsreformen er blevet til i dialog med blandt andre borgere, medarbejdere og ledere i den offentlige sektor. Innovationsministeren har besøgt alle 98 kommuner, fem regioner og en række statslige arbejdspladser for at få konkrete input til reformarbejdet.

### DE SEKS REFORMSPOR I SAMMENHÆNGSREFORMEN HAR FOKUS PÅ:

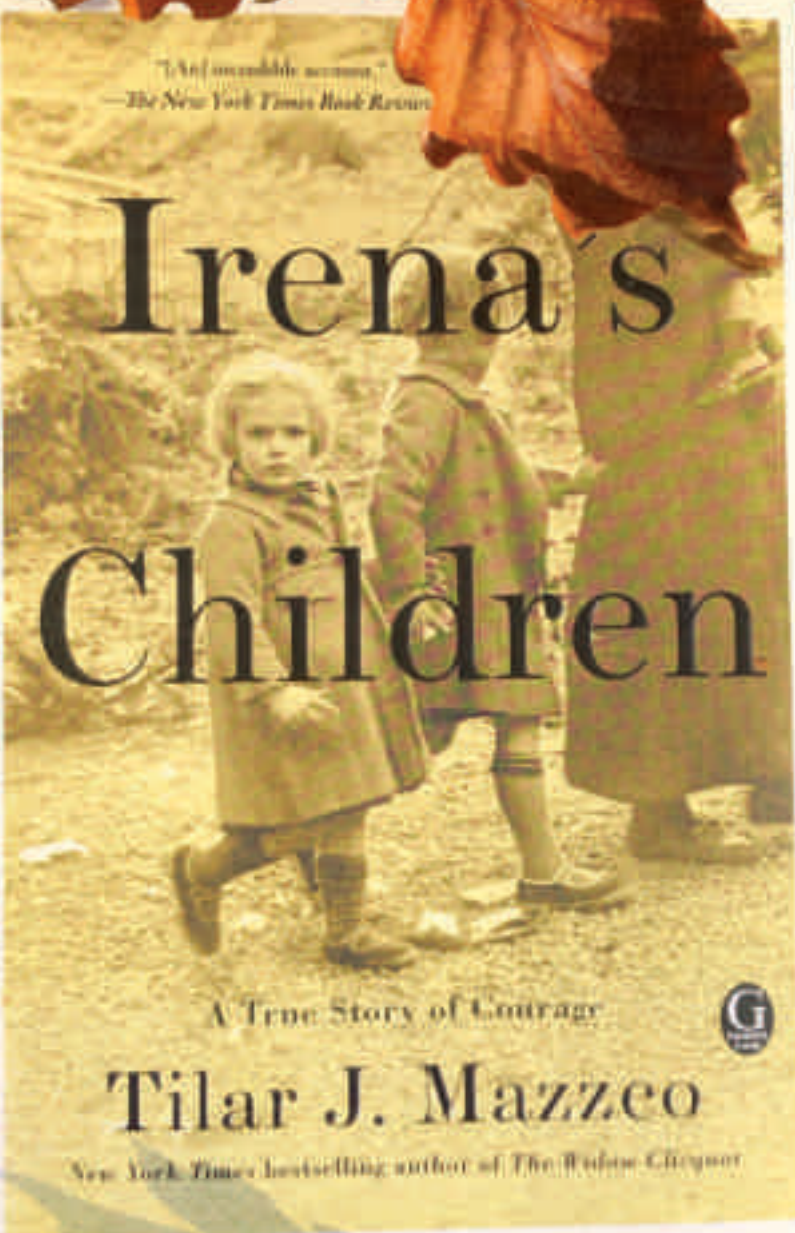
1. Færre regler og mindre bureaukrati i den offentlige sektor
2. Digital service i verdensklasse
3. Bedre hjælp til borgere og familier med komplekse problemer
4. Bedre ledelse og rette kompetencer
5. Et mere sammenhængende sundhedsvæsen
6. Bedre sammenhæng i vejen til uddannelse og job

Læs mere om Sammenhængsreformen på:  
[www.regeringen.dk/nyheder/sammenhaengsreform/](http://www.regeringen.dk/nyheder/sammenhaengsreform/)



"An incredible account"  
—The New York Times Book Review

# Irena's Children



A True Story of Courage



Tilar J. Mazzeo

New York Times bestselling author of *The Refugee Covenant*



I en ny artikelserie tager Forkant et kig på, hvad der ligger til grund for mod, og modige handlinger. Det handler ikke om superhelte og overmenneskelige kræfter. Gennem en række historiske portrætter zoomer vi derimod ind på heltinder og helte, der hver især har turdet gøre en forskel – lige der, hvor de bedst havde muligheden for det.

# DEN POLSKE SOCIALARBEJDER, DER BLEV NOMINERET TIL NOBELS FREDSPRIS

”Den kvindelige Otto Schindler” er hun også blevet kaldt. Irena Sendler, kvinden der reddede 2.500 jødiske børn ud af Warszawas ghetto under 2. verdenskrig, er et lysende eksempel på mod, initiativ og handlekraft

AF METTE REINHARDT JAKOBSEN, JOURNALIST  
FOTO: LARS KOEFOED

**W**arszawa kort efter afslutningen på 2. verdenskrig. En byhave, et æbletræ, bunker af opgravet jord og en lille, forkrøblet kvinde omgivet af små syltetøjsglas og metalæsker. I beholderne ligger bundter af cigaretpapir, og på papiret er der med sirlig skrift noteret rækker af bogstaver og tal, som ingen kan afkode. Undtagen kvinden under træet. Hendes navn er Irena Sendler, og hver enkelt tynd papirseddel indeholder information om et jødisk barn, hun har fået placeret i en polsk plejefamilie under krigen. For at redde dem fra nazisterne. Der er næsten 2.500 sedler.

## Indigneret. Og rebelsk.

Irena Sendler blev selv født i 1910 i en lille by uden for Warszawa. Faderen var læge, og han var socialist, og han

behandlede primært fattige jødiske patienter. Den polske pige blev derfor opdraget med et godt mål af social indignation og en vis oprørstrang, som voksede sig stadigt stærkere, da hun som studerende på Warszawa Universitet i 1930'erne blev konfronteret med ONR, det ekstremistiske polske højrefløjsparti. De ønskede bl.a. at indføre en opdeling i undervisningen, hvor jødiske studerende skulle sidde i venstre side af auditorierne, og de katolske i højre side. Irena, samt en række andre katolikker, godtog ikke reglen og "... was beaten by anti-Semites together with Jewish students," fortæller hun i bogen "Irena's Children" af den amerikanske forfatter Tilar J. Mazzeo. Hendes rebelske sind gjorde også, at hun ridsede ordet "arisk", der ellers figurerede på hendes studiekort, ud. Irenas adfærd før-

te i sidste ende til, at hun blev bortvist fra universitetet, og hun måtte vente tre år, hvor hun arbejdede som socialrådgiver, før en professor i filosofi hjalp hende med at blive optaget igen, så hun kunne færdiggøre sit studie.

## Polsk modreaktion

I 1939 kunne hun derfor endelig aflevere sit speciale, men pga. sine stærke politiske holdninger kunne hun ikke få lov at undervise. I stedet for blev hun ansat i Afdelingen for social velfærd, der bl.a. bestyrede en række kantiner for de mindrebemidlede borgere i Warszawa. Men i september samme år angreb både Tyskland og Sovjetunionen Polen, og på mindre end en måned var alle livsomsindigheder ændret. 60.000 civile døde under tyskernes bombardement af Warszawa, og byen var i ruiner. Over >

- › 600.000 unge polske mænd var taget som krigsfanger, og 70.000 soldater var dræbt. Efter det fysiske mord satte nazisterne ind med udslettelsen af de intellektuelle niveauer. Professorer, læger, journalister, fremstående forretningsmænd, alle, der repræsenterede en form for intellektuel magt, skulle fjernes som en del af Hitlers plan for et forkrøblet Polen. Modreaktionen kom prompte fra en modstandsbevægelse, der bredte sig lynhurtigt, og som opstillede et usynligt skyggesamfund, der var en kopi af den struktur, nazisterne forsøgte at fjerne: En undergrundsdomstol, en undergrundshær og et undergrundsuniversitet, eksempelvis. Irena deltog som de fleste andre af byens polske indbyggere også i møderne.

#### Tid til at handle

I Afdelingen for social velfærd begyndte Irena og tre kolleger nu også at uddele fattighjælp til jødiske familier. Men for at undgå nazisternes indblanding sørgede de fire unge kvinder for at bruge kristne dæknavne for familierne. Og for yderligere at undgå uønskede kontrolbesøg blev de pågældende familier alle anført som smittebærende med sygdomme som tyfus eller tuberkulose. I begyndelsen var det ikke tænkt som en udspikeret ulovlighed, nærmere et forsøg på at tilpasse de strikse forbud til de sociale realiteter i den udsultede by, har Irena senere fortalt. Men da nazisterne i 1942 besluttede at samle alle Warszawas jøder i det, der blev byens store ghetto, ændrede scenariet sig på ny. Nu var det ikke længere et spørgsmål om anstændig livskomfort for de jødiske borgere; nu blev det et spørgsmål om liv eller død. Irena besluttede derfor at træde aktivt ind i den del af den polske modstandsbevægelse, der organiserede hjælp til at smugle jødiske børn ud af ghettoen.

#### Et solidt netværk

Hun skaffede sig i første omgang et adgangskort til ghettoen fra Afdelingen til kontrol af epidemier og kunne



## MOD SOM EN PERSONLIG EGENSKAB

Irena Sendlers langvarige engagement er en vigtig del af fortællingen om hendes mod.

"...mod [er] en indre egenskab, som udvikles bedst i situationer, hvor ens egen autoritet og plads i hierarkiet ikke er givet på forhånd, men er usikker. Mod er på sin vis et brud med det konventionelle menneske, som ikke vil blande sig eller lade sig involvere," kan man læse i en artikel om mod kaldet "Fænomener i faglig vejledning"\*, og dermed spoler vi pludselig adskillige årtier frem i tiden, langt væk fra Warszawa i begyndelsen af 1940'erne. Men vi kunne også have spolet tilbage, til Platons tekst "Laches", der beskriver en dialog, hvori Sokrates og to græske generaler, Niklas og Laches, netop diskuterer, hvad mod er. I dialogen kommer Laches frem til, at mod er en slags "sjælens udholdenhed", det vil sige igen en form for indre egenskab, der kan fremmanes af særligt skærpede omstændigheder. En beskrivelse, der virker passende, når man kigger på Irena Sendlers handlinger under krigen.

dermed frit komme og gå i området op til flere gange dagligt, hvor hun fortsatte arbejdet med at uddele mad, tøj og medicin til ghettoens beboere. Men i det skjulte satte hun samtidig gang i et betroet netværk blandt by-

ens sociale myndigheder, som hjalp med at udstede falske identitetspapirer, etablere kontakt til mulige polske plejeforældre og arrangere et netværk af udsmuglingsmuligheder. En af Irenas mest pålidelige kontak-



## VIL DU VIDE MERE OM IRENA SENDLER?

Bogen "Irena's Children – a true story of courage" af Tilar J. Mazzeo, kan købes på nettet. Der er også produceret en spillefilm om hende, "Life in a Jar", ligesom der ligger en række videoer og kortere dokumentarfilm på YouTube.

ter var den ledende sygeplejerske Ala Golab-Grynberg, som sørgede for at arrangere en udslusningsordning, hvor de jødiske børn hurtigt lærte katolske bønner, salmer og børnesange for at skjule deres egentlige oprindelse. Kartoffelsække, ligposer, ligkister, ambulancer, opfindsomheden for at få børnene smuglet ud var endeløs. Et sted kan man også læse om en håndværker, der fragtede et spædbarn ud i sin værktøjskasse

### Giv mig dit barn

Irenas værste opgave var at håndtere forældrene. At overtale dem til at overdrage hende deres barn uden at kunne give nogen form for garanti for dets overlevelse, var en hård og brutal lektion for alle parter. "Det eneste, jeg kunne sige, var, at jeg kunne ga-

rantere barnets død, såfremt det blev i ghettoen," har hun senere fortalt. Men fordi hendes ønske var at kunne genfinde hvert eneste barn siden hen, noterede hun omhyggeligt den oprindelige identitet samt nye dæknavn i en helt særlig kode, på tynde stykker cigaretpapir, foldet sammen og puttet i vand- og lufttætte syltetøjsglas, dåser og andre beholdere. Alle blev begravet på et præcist sted i Irenas nabos baggård, i håbet om at de improviserede dokumenter en dag ville kunne bruges til at genforene forældre og børn.

### Aleja Szucha

Knap 2.500 jødiske børn blev på denne måde reddet fra nazisterne i løbet af halvandet års tid. Mængden af børn vidner om den utrolige systema-

tisering af projektet, og ikke mindst en gruppe katolske nonner var en trofast allieret for Irena og hendes netværk. Alligevel endte Gestapo med at optræfle Irenas aktiviteter, og den 20. oktober 1943 blev hun arresteret og ført til Aleja Szucha, adressen for Gestapos hovedkvarter i Warszawa. Hun var forberedt på, det ville komme; i løbet af den sene sommer det år var også Ala Golab-Grynberg forsvundet, og det sociale arbejde i ghettoen blev sværere og sværere, efterhånden som de jødiske indbyggere blev ført bort til koncentrationslejre. Ifølge bogen "Irena's Children" var Irenas største dilemma ved tilfangetagelsen børnenes fremtid. Af hensyn til sikkerheden kendte kun Irena til koden, hvormed børnenes rigtige navne var noteret. Og hun var sikker på, tyskerne ville dræbe hende for forræderi. Hvis hun døde, døde børnenes mulighed for at kende deres oprindelse dermed også. Men Irena kom ud af fængslet igen. Tortureret så voldsomt, at hun resten af sine dage ikke kunne gå ordentligt, men dog med livet i behold.

### Kunne have gjort mere

Nazisterne holdt skarpt øje med Irena resten af krigen. Først da den sluttede et par år senere, kunne hun endelig grave glas og krukker op af jorden og begynde på den systematiske genforening af de opløste familier. Mange forældre var døde under krigen; andre var spredt som flygtninge over hele Europa. Men alle børn fik at vide, hvor de kom fra, og hvad deres historie var. Irena Sendler døde i Warszawa i 2008, 98 år gammel. Året før var hun blevet nomineret til Nobels fredspris. I sit fædreland er hun udnævnt til national helt, men hun brød sig ikke selv om den heroiske betegnelse: "Jeg kunne have gjort så meget mere. Det er noget, jeg for evigt vil fortryde", er hun citeret for at have sagt.



# Jul på den *GRØNNE* måde

Masser af madspild, kilometervis af gavepapir, transport til og fra fester, elektriske lys eller ditto af dårlig stearin.

Julemåneden trækker virkelig hårde veksler på klimakontoen. Forkant bringer tips til små justeringer, der gør traditionerne mere bæredygtige

## **Pak ind med besind(-ighed)**

I Danmark alene bliver der brugt godt 20.000 km gavepapir hver jul. Det rækker halvvejs rundt om jorden. Du kan vælge at købe FSC-certificeret papir, som er din garanti for ansvarlig skovdrift, eller måske genbrugspapir. Men du kan også pakke gaverne i gamle aviser, skotøjsæsker, eller hvad med at bruge siderne fra et gammelt Forkant? Og så husk at putte det brugte gavepapir i papircontaineren. Hvis du altså ikke er typen, der glatter det pænt ud efter brug og gemmer det til næste jul.

## **Smid penge i skraldespanden**

Ifølge Landbrug & Fødevarer smider danske husholdninger mad ud for 1,4 mia. kr. i december måned. Det svarer til 10 pct. af det årlige madspild og betyder tæt på 1000 kr. pr. husstand i snit.

Ordentlig planlægning og "lidt, men godt"-princippet er den nemmeste vej til at forhindre fråseriet.

"Naturligvis skal vi hygge os med dejlig mad på julebordet. Der behøver bare ikke at være så mange retter, at vi kan blive dobbelt mætte.

Brug hellere tid og penge på få lækre retter af høj kvalitet end på at fylde bordet op til bri-stepunktet," skriver Birte Brorson, konsulent i økologisk og klimavenlig køkkenomlægning, på organisationen "Stop Spild Af Mad"s hjemmeside. Her kan du også finde en række udførlige råd til julens køkkenlogistik.

## **Spis min gris. Eller lad være.**

Kød er en klimasynder. Og det er ikke kun de røde bøffer. For eksempel svarer CO<sub>2</sub>-udledningen fra 1,5 kg flæskesteg til at køre 272 km i en gennemsnitlig benzibil. Samtidig kræver det op til 5 m<sup>2</sup> landbrugsjord i Sydamerika at producere sojafoder nok til en gris, der giver 2 kg flæskesteg.

Så køb en lidt mindre steg og lidt flere kartofler, eller tænk over alternativer som and og gås, der udleder mindre CO<sub>2</sub>, end grisen gør. Og se dig i øvrigt også for, når du skal vælge din sild i fiskedisken.

Hvis du ser en blå MSC-mærkat, er det din garanti for både bæredygtigt og fiskeri.





### Vælg det røde juletræ

I forhold til klimaet er juletræer faktisk ikke så slemme. Danske juletræsproducenter har godt styr på skovdriften, og ifølge Ingeniøren.dk er det godt at fælde træer, så nye kan vokse op. Til gengæld kan du overveje et fairtrade eller økologisk træ, som er produceret med færre kemikalier. Og du kan tænke over, om du måske kan købe træet henne om hjørnet, så du sparer på den miljøbelastning, der ligger i at køre langt ud i skoven for at hente det. Endelig kan du overveje en rødgran, som kræver meget mindre kunstgødning end en nordmannsgran.

### Stearin er noget svin

Stearinlys er en af de største kilder til indendørs forurening. Måler man 20 cm over en stearinlysflamme, kan man måle op til 796.000 partikler/cm<sup>3</sup>. Til sammenligning er der 50.000 partikler/cm<sup>3</sup> i almindelig bytrafik. De skadelige partikler er især et problem for mennesker med luftvejslidelser som KOL og astma.

Nogle mener, at ren stearin er bedre end paraffin – men ifølge Miljøstyrelsens rapport fra 2017 "Kortlægning og risikovurdering af partikel- og tungmetalemission fra levende lys" er det ikke så ligetil at konkludere. Til gengæld peger rapporten på, at afbrændingsomstændighederne har afgørende betydning – altså om lyset soder eller ej. Derfor er rådet at prioritere lys, der brænder med rolig og ikkesodende flamme. Alternativt kan du gå efter biologisk nedbrydelige soyalys eller kunstige LED-lys.

### Brug bagsædet

Transport står for knap 30 pct. af hele Danmarks CO<sub>2</sub>-udledning. Så det er klart smart at tage offentlig transport. Også i juledagene. Tog trumfer på alle miljøparametre en bil, der ikke er fyldt op. Men hvis du alligevel foretrækker din egen firhjulede, så fyld den godt op med passagerer. Appen GoMore er f.eks. et nemt sted at foreslå andre rejsende et lift. Hvem ved – måske det faktisk er lidt sjovere at skråle med på "Driving Home for Christmas", når I er flere om bord.



**Hvis bæredygtigheden skal batte, skal den naturligvis også række ud over juledagene. Både DSR og Lederforeningen forsøger derfor at integrere FN's 17 verdensmål, hvor det giver mening. Desuden har Region Midtjylland som landets første region valgt at lade verdensmålene danne grundlag for den regionale udviklingsstrategi.**

*Kilder: Sondagsavisen.dk, natur-energi.dk, madspild.net, wwf.dk, ing.dk, sustaindaily.dk, naturli.dk, astmaogallergi.dk, mst.dk, groenforskel.dk, www.rm.dk*

Efter flere år som oversygeplejerske i psykiatrien skiftede Sussie Bratbjerg i sommer job til Børne- og ungeafdelingen på Herlev Hospital

A close-up portrait of Sussie Bratbjerg, a woman with long, wavy brown hair, looking slightly upwards and to the right. She is wearing a white turtleneck sweater. The background is a plain, light grey.

**"I PSYKIATRIEN  
LÆRER MAN AT  
KOMMUNIKERE  
PÅ EN LIDT  
ANDEN MÅDE"**

AF LONE NØRGAARD MØLLER, SYGEPLEJERSKE OG MPM  
FOTO: LEDERFORENINGEN I DSR

### **Hvilken type leder er du?**

"Jeg kan tydeligt mærke, at jeg har haft min gang i psykiatrien i forhold til synlighed og kommunikation. I psykiatrien lærer man at kommunikere på en lidt anden måde – man tør være i samtalen, også når det er svært. De kommunikative kompetencer, jeg har med herfra, benytter jeg mig meget af. Jeg er ikke bange for at være i dialogen, og jeg bruger aktivt ordets betydning, som et ledelsesværktøj. Det er vigtigt for mig, at både afdelingssygeplejerskerne og medarbejderne tager ansvar for de udfordringer, vi står overfor i sundhedsvæsenet, og det kan kun lade sig gøre, hvis de dels ved, hvad de skal tage ansvar for, og hvis de dels får overdraget ansvaret. Det kan kun lade sig gøre, hvis jeg er synlig, i dialog og sætter retningen."

### **Hvilke ledelsesformer hviler dine ledelsesværdier på?**

"Ordentlighed. Jeg ønsker at lede folk med ordentlighed. At være synlig som leder er et andet område, jeg finder meget vigtigt – det er jeg ved altid at forsøge at være tilgængelig, så medarbejderne kan komme i kontakt med mig, når der er behov for det, og jeg er meget bevidst om at være synlig i min afdeling. Selvom jeg har mange ting om ørerne, prioriterer jeg i høj grad at komme rundt i afdelingen og møde medarbejderne. Jeg oplever ikke, at det virker skræmmende, at jeg pludselig dukker op på de forskellige afsnit. Jeg bliver mødt med nysgerrighed. Folk vil gerne vide, hvad jeg mener. Synlighed kan også udmønte sig på andre måder. Jeg var f.eks. på Lederforeningens Lederdag sammen med afdelingssygeplejerskerne. Vi lavede en tur ud af det, hvor vi tog toget sammen. Her fik vi mulighed for at have nogle dialoger og gode snakke om ledelse."

### **Hvad fik dig til at vælge at gå ledelsesvejen?**

"Allerede som hel ung og nyuddannet sygeplejerske på neonatalafdelingen oplevede jeg følelsen af at kunne være med til at gøre en forskel. Når man møder patienten i øjenhøjde og "ser" patienten, oplever man vigtigheden

af at kunne påvirke og forandre situationer, der har betydning for andre. Jeg har simpelthen en trang til altid at prøve at gøre tingene lidt bedre samt et ønske om at kunne medvirke til forandring."

### **Hvilke gode råd vil du give dine ledelseskolleger i forhold til at lede fremtidens sundhedsvæsen?**

"Det første råd er, at vi som sygeplejefaglige ledere skal være tydelige på, hvilke rammer vi agerer indenfor. Det andet råd er, at vi skal møde fremtidens sundhedsvæsens udfordringer uden fordomme og uden at hænge fast i, hvordan alting var bedre engang.

Det tredje råd er, at vi som ledere skal søge indflydelse. Hvis der er noget, man vil ændre, skal man tale med dem, der kan ændre på det; man skal søge de netværk, hvor man kan få indflydelse. Jeg er ikke bange for at blande mig i debatten, og det skal andre heller ikke være. Jeg synes, det er en fantastisk idé, at Lederforeningen vil starte en Tænk tank for at kunne komme med kvalificerede indspark til debatten om sundhedsvæsenet i Danmark."

### **Hvis du fik en tryllestav og ét ønske, hvad ville du ønske skulle ske i fremtidens sundhedsvæsen?**

"Så ville jeg ønske, at politikerne turde prioritere i, hvad der er sundhedsvæsenets opgaver, og hvad der ikke længere skal være det. Vi kan mere og mere i sundhedsvæsenet. Konsekvensen af det er, at vi skal løse flere og flere opgaver. Teknologi og optimerede arbejdsgange kan hjælpe os et godt stykke af vejen, men der er ingen tvivl om, at vi står overfor en opgave, der på mange måder ikke hænger sammen med den økonomi, der er til at løse dem. Nogle må derfor pege på, hvilke opgaver der skal løses i offentligt regi, og hvilke der ikke skal. Når man smører et alt for tyndt lag marmelade ud på et stykke brød, smager det ikke af meget. Jeg ville ønske, at politikerne havde mod til at starte debatten og lave prioriteringerne i stedet for at lade sig styre af medieskabte enkelt-sager."

## **BESTYRELSEN FOR LEDERFORENINGEN**

**Irene Hesselberg**, formand  
Mobil: 2053 7690 / ich@dsr.dk

**Peter Stuhaug**, næstformand  
Mobil: 6197 5959 / pst@dsr.dk

VALGKREDS HOVEDSTADEN:

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

**Kathrine Fog Schou**, bestyrelsesmedlem  
Mobil: 2670 9680 / katsc@ltk.dk

VALGKREDS NORDJYLLAND:

**Susanne Højen**, bestyrelsesmedlem  
Mobil: 4092 0009 / susanne.hoejen@rn.dk

**Marianne Savkov**, bestyrelsesmedlem  
Mobil: 6130 7052 / msoc-aeh@aalborg.dk

VALGKREDS SYDDANMARK:

**Camilla Havsteen**, bestyrelsesmedlem  
Mobil: 2369 6670 / camilla.havsteen@rsyd.dk

**Britta Nielsen**, bestyrelsesmedlem  
Mobil: 4091 8268 / bn.fssasmo@gmail.com

VALGKREDS MIDTJYLLAND:

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

**Lone Jensen**, bestyrelsesmedlem  
Mobil: 2336 8827 / loloje@rm.dk

VALGKREDS SJÆLLAND:

**Mette Færch**, bestyrelsesmedlem  
Mobil: 2490 6534 / mettefaerch@roskilde.dk

**Maiken Ruders**, bestyrelsesmedlem  
Mobil: 23349957 / mairu@regionsjaelland.dk

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

ANSVARSHAVENDE CHEFREDAKTØR  
Grete Christensen, Formand for Dansk Sygeplejeråd

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

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



LEDERFORENINGENS FAGKONGRES

# SUNDHED I VERDENSKLASSE...

Onsdag den 8. maj i Odeon, Odense  
Sammensæt dit eget program!  
Vælg mellem 11 spændende emner  
**Xtra: Styrk din personlige ledelse**



# Lederfestival 2019

Tilmeld dig inden 1. januar og få 20 % rabat  
Early bird inden 31.12 kun 1995 kr.  
(medlemmer i Lederforeningen)

- Medlemspris 2019: 2500 kr.
- Pris ikke-medlemmer: 4750 kr.
- Early bird, ikke-medlemmer: 3800 kr.
- Festmiddag incl. drikkevarer: 600 kr. (medlemspris)

**Besøg markedspladsen og få ny viden om sundhed.**

#### Ekstra tilbud:

Overnatning på Radisson Hotel H.C. Andersen til rabatpris.  
Brug muligheden og lav fællestur med fagligt indhold.

Læs mere om Lederfestival 2019 på Lederforeningens hjemmeside: [www.dsr.dk/lederforeningen](http://www.dsr.dk/lederforeningen)

