

FORKANT

LEDELSE I SUNDHEDSVÆSENET

Lederforeningen samler over 4000 ledere

2 JUNI 2019

10

TEMA:
DET GRØNNE SUNDHEDSVÆSEN

Bæredygtighed der virkelig batter

26

KÆRESTER – KAN MAN DET?

Når amorinerne rammer på jobbet

32

FÅ STYR PÅ FERIEKABALEN

Sådan får du den til at gå op

Keep it Clean™

SILENTIA SKÆRMSYSTEM

Kravene til et hygiejnisk nærmiljø omkring patienten bliver hele tiden vigtigere.

Keep it Clean™ er Silentias bidrag til nedsat smittespredning.

Silentias skærmsystem giver stor fleksibilitet og kan tilpasses til alle plejemiljøer.

Skærmene er nemme at rengøre, flytte og folde sammen. • Læs mere på silentia.dk



Book tid for en

GRATIS FREMVISNING

hos jer på telefon

39 90 85 85 eller mail

info@silentia.dk

EasyClean™

Alle vores produkter lever op til strenge hygiejnekrav. Overfladerne er nemme at rengøre.

Det går hurtigt, og smittespredningen nedbringes på en effektiv måde.



10



SUNDT & GRØNT
Bæredygtig ledelse



FRA SYGEPLEJE TIL POLITIK
Kræver det mod?

22

36



PAPIR!
Kom med rundt om




FAGKONGRES 2019
Faktisk en succes

40

LEDER	4	Selv små skridt er vigtige skridt
LEDERNYT	6	Ny tænketank i arbejdstøjet
TEMA	10	Tænke langsigtet og handle her og nu
KRONIK	20	Fokus på de erfarne sygeplejersker giver fastholdelse
PORTRÆT	22	"jeg bliver nogle gange overrasket..."
BAGGRUND	26	En dag bliver to af dine medarbejdere kærestere
BØGER	30	Om Pippi, resultatledelse og professionsudvikling
LEDERLIV	32	Når feriekabalen skal gå op
RUNDT OM	36	Papir
AKTUELT	40	Nyt og noget om fagkongres
NAVNYT	42	"Lyt, lyt, lyt og skynd dig langsomt"

SELV SMÅ SKRIDT ER VIGTIGE SKRIDT!



"Hver enkelt af os bør overveje, hvordan vi kan bidrage til at nå i mål med verdensmålene, også i vores egen- skab af ledere i sundhedsvæsenet."

Det er hottere end nogensinde at tale om verdensmålene og bæredygtighed i det hele taget, så vi går i retning af en mere bæredygtig udvikling for både mennesker og for planeten, vi bor på. Verdensmålene er både ædle og nødvendige målsætninger.

I dette nummer af Forkant ser vi på, hvordan der tænkes bæredygtighed i sundhedsvæsenet. Heldigvis kan vi være stolte af mange gode initiativer.

Men at der allerede er gode initiativer, må ikke blive en sovepude. Hver enkelt af os bør overveje, hvordan vi kan bidrage til at nå i mål med verdensmålene også i vores egenskab af ledere i sundhedsvæsenet. Det er en udfordrende øvelse, for ofte føler vi os måske ikke lige i position til at kunne lave markante ændringer på trods af vores lederrolle. Systemer kan føles svære at flytte, selv for ledere. Men store ændringer må nødvendigvis starte med, at vi gør os overvejelser. Og selv små ændringer er skridt på vejen. Ofte vigtige skridt!

Tænk tank & sommertid

Samme tankegang er også baggrunden for hele idéen om Lederforenin-

gens nye tænketank. Jeg er så stolt af, at vi nu har fået holdt rejsegilde for tænketanken og udpeget kolleger, der har sagt ja til at medvirke til at tænke ud af boksen for, hvordan vores sundhedsvæsen og ledelse kan udvikles.

Tænketanken er heller ikke en garanti for, at der nu kommer store mærkbare ændringer. Men den er endnu et bevis på, at vi ledende sygeplejersker er parate til at tage ansvar og gerne vil medvirke til at føre vores samfund ind i fremtiden på den bedste måde. At have et syn på livet, hvor vi ikke er bange for at sætte gode mål.

Det er også én af grundene til, at vi endte med at give tænketanken et ambitiøst navn. Navnet – Tænketanken Forkant – er faktisk et rigtig fint billede på, hvordan vi som sygeplejersker og ledere tænker og arbejder i dagligdagen.

Og der skal selvfølgelig samtidig også være plads til at nyde både livet og sommeren. Vi kunne derfor ikke dy os for, at dette nummer af magasinet også skal handle om sommer. Både feriekabaler og kærestier er

der blevet plads til. God fornøjelse med læsningen ... og må du så i øvrigt få en rigtig dejlig sommer og forhåbentlig en lang, uforstyrret og velfortjent ferie!



Irene Hesselberg

Ny TænKeTanK i arbejdstøjet

*På det første møde i
Tænk tanken Forkant oprid-
sede medlemmerne
de mulige første vigtige
emner og idéer til, hvordan
tænk tanken kan arbejde.*

Lederforeningens
nye tænketank er
en realitet. Cirka et
år efter selve idéens
fødsel har de udpegede
medlemmer sagt pænt
goddag til hinanden.
Ambitionerne for det
nye initiativ er høje

AF THOMAS GARLOV,
KOMMUNIKATIONSANSVARLIG
I LEDERFORENINGEN
FOTO: MADS LENDING



Det blev et rejsegilde på ægte håndværkerfacon med tre kranse på stang og et glas, da Lederforeningens nye tænketank holdt sit første møde i forbindelse med fagkongressen i maj.

Nu skal den nye tænketank så for

alvor i arbejdstøjet. Første spæde handling er deltagelse i et dialogmøde, når der om et par uger er politisk folkemøde på Bornholm. Men tænketanken vil i løbet af de kommende måneder udpege sine første egentlige fokuspunkter og mål for sit arbejde.

Der er nok at tage fat på, hvis man lytter til de nye medlemmer i tænketanken.

”Jeg synes, at vi især har brug for at få skabt en bedre sammenhæng mellem sygehuse, kommuner og almen praksis. Der skal være fokus på, hvad ▶



- › der er bedst for patienterne, og ikke hvem der skal tjene penge eller betale,” mener Pernille Beth Kirkvåg, der arbejder i konsulentfirmaet Health Tech Bridge.

Tænketanken er sammensat, så den har repræsentanter fra hele landet og alle ledelseslag.

”Hvis jeg fik mulighed for at møde de ansvarlige politikere på Christiansborg, så ville jeg pege på, at der er behov for båndlagte midler til udvikling af personale i sundhedsvæsenet. Der burde være bundet en årlig sum til hver medarbejder til udvikling og videreuddannelse, uafhængigt af den institution eller virksomhed du arbejder i,” siger Anders Grønholm Petri, der er afdelingssygeplejerske på Amager Hospital.

Katrine Gellert, der til daglig er sygeplejefaglig leder i Aalborg Kommune, synes, at én af de vigtige opgaver bliver at pege på, at der er brug for at få skabt fælles it-systemer mellem hospitaler, kommuner og praktiserende læger.

Charlotte Fuglesang, der er sygeplejefaglig direktør på Regionshospital Nordjylland, peger på, at tænketanken også bør forsøge at få skabt en overordnet debat i samfundet:

”For vi er nødt til også at have et øje for, hvilke forventninger danskerne har mere generelt til fremtidens sundhedsvæsen. Jeg synes, at vi trænger til sådan en forventningsafstemning,” siger hun.

Bestyrelsen i Lederforeningen har lavet et kommissorium for tænketankens virke. Det skal sikre, at tænke-

tanken får så frie hænder som muligt til sit arbejde. Tænketanken skal dog ikke komme med egentlige politiske udmeldinger, men i stedet supplere Lederforeningens arbejde med praktiske erfaringer og viden.

Selvom der helt naturligt bliver fokus på ledelse og strategisk styring i sundhedsvæsenet i kraft af de 25 ledere, så bliver der helt sikkert bragt andre emner ind i diskussionerne.

”Jeg synes, at hele uddannelsesmiljøet er afgørende både for ansatte og for uddannelsessøgende og har afgørende betydning for fastholdelse, rekruttering samt faglig udvikling i vores sygeplejefag,” lyder det f.eks. fra Christian Jørgensen, der er leder i den kommunale sygepleje i Assens Kommune.

Her er medlemmerne i TænKeTanKen

1. Anders Grønholm Petri, afdelingssygeplejerske, Amager Hospital.
2. Birgitte Degenkov, hospitalsdirektør, Hvidovre Hospital.
3. Bodil Marie Clemmensen, oversygeplejerske AUH.
4. Britta Louise Schack, afdelingssygeplejerske Sjællands Universitetshospital, Roskilde.
5. Charlotte Fuglesang, sygeplejefaglig direktør, Regionshospital Nordjylland.
6. Charlotte Gjørup, hjemme- og sygeplejefaglig leder, Sønderborg Kommune.
7. Charlotte Troldborg, afdelingssygeplejerske, Sygehus Lillebælt, Kolding Sygehus.
8. Christian Jørgensen, sygeplejefaglig leder, Sygepleje Assens.
9. Helen Kæstel, sygeplejefaglig leder, Aalborg Kommune.
10. Inge Voldsgaard, oversygeplejerske, Aarhus Universitetshospital, Psykiatrien.
11. Kathrine Gellert, sygeplejefaglig leder af Akuttilbud Aalborg i Aalborg Kommune.
12. Kirsten Damgaard Bisgaard, oversygeplejerske, Sygehus Lillebælt, Vejle Sygehus.
13. Kirstine Markvorsen, sundheds- og omsorgschef, Aarhus Kommune.
14. Lene Wichmann, plejehjemsleder, Søndervang Plejehjem og Beskyttede Boliger.
15. Louise Lund Møller, centerleder, Roskilde Kommune, Hjemmeplejen.
16. Maria Louise Bjørking, ledende sundhedsplejerske, Ballerup Kommune.
17. Marianne Lisby, lektor, Aarhus Universitetshospital.
18. Mathilde Schmidt-Petersen, sygeplejefaglig direktør, OUH.
19. Mette Færch, afdelingsleder, Egedal Kommune.
20. Mette Rosendal Darmer, chefsygeplejerske, Rigshospitalet.
21. Morten Hougaard, oversygeplejerske, Næstved/Slagelse Sygehuse.
22. Nina Andersen, afsnitsleder, Odense Kommune, Akutteam.
23. Pernille Beth Kirkvåg, Health Tech Bridge.
24. Sussie Bratbjerg, ledende oversygeplejerske, Herlev/Gentofte Hospital.
25. Trine Holgersen, direktør Det Nære Sundhedsvæsen, Region Sjælland.

TænKeTanKen forkant LEDELSESSUNDHED

Det blev en ...

Mange medlemmer har budt ind med forslag på navn til Lederforeningens nye tænketank. Efterfølgende har medlemmerne i foreningens bestyrelse fået fire mulige navne at vælge imellem uden at kende hinandens argumenter og holdninger. Og sådan er navnet derfor endt med at blive Tænketanken Forkant.

Det nye navn signalerer i øvrigt fint, hvordan tænketanken gerne vil arbejde og bidrage til udvikling af sundhedsvæsenet og viser samtidig et tilhørsforhold til Lederforeningen.



Tænke langsigtet og handle her og nu

Den danske sundhedssektor er en af frontløberne, når det gælder at indarbejde bæredygtighed i både de overordnede strategiske beslutninger og i den daglige adfærd. "Det skal vi have credit for," siger Irene Hesselberg, formand for Lederforeningen i Dansk Sygeplejeråd.

AF TRINE WIESE, JOURNALIST / FOTO THOMAS NELLEMAN

TEMA MED OLIVEN

Tema om bæredygtighed er illustreret med oliven fordi den økologiske produktion med oliventræet netop kræver evnen til at tænke langsigt og cyklisk. De samme træer skal bære produktionen af en lang række produkter over mange år.



Bæredygtighed

Ligesom CSR (Corporate Social Responsibility) for få år siden satte dagsordenen på de danske ledelsesgange, er det nu – med inspiration fra FN's 17 Verdensmål – begrebet bæredygtighed, der er rammen for den brede vifte af initiativer, der fremmer alt fra klima og arbejdsmiljø til folkesundhed.

Det var i 2015, at verdens lande i FN vedtog 2030-dagsordenen for bæredygtig udvikling og de tilhørende 17 Verdensmål. Verdensmålene er gen-

sidigt afhængige og balancerer de tre dimensioner af bæredygtig udvikling – økonomisk, socialt og miljømæssigt.

Danmark lå ifølge den internationale rapport, SDG Index and Dashboard Report for 2018, på en global andenplads i forhold til at realisere verdensmålene, kun overgået af Sverige. Og Irene Hesselberg, formand for Lederforeningen i Dansk Sygeplejeråd, mener godt, sundhedsvæsenet kan tage en del af æren herfor.

”Ligesom social ansvarlighed altid

har været en del af vores DNA i sundhedssektoren, er vi også i verdenseliten, når det gælder bæredygtighed,” siger lederformanden og peger bl.a. på de milliarder af kroner, der i disse år investeres i byggeriet af nye danske supersygehuse, hvor principper om bæredygtighed indarbejdes.

En meningsfuld dagsorden

Irene Hesselberg nævner også den brede vifte af lokale indsatser med fokus på f.eks. at mindske forbruget. I

den forbindelse peger hun på, at man altid kan slå sig selv og hinanden i hovedet med, at man ikke gør nok: "Men i mangt og meget har vi en bæredygtig adfærd, og det skal vi blive langt bedre til selv at få øje på, bl.a. fordi det altid givende at være med til at bakke op om en meningsfuld dagsorden."

Lederformanden mener, at selve konceptet for vores velfærdssamfund og sundhedsvæsen i sin grundsubstans er 100 pct. CSR-båret, ligesom bæredygtighed altid har været en indgroet værdi:

"Men i mange år har vi glemt at slå på tromme for, at vi er rigtig gode til CSR, og derfor har vi oplevet store private koncerner, der er løbet med den dagsorden, og som nærmest har gjort social ansvarlighed til noget, som netop de har opfundet. Den samme fejl må vi fremadrettet ikke begå, når det gælder bæredygtighed. Her er og bliver vi også en frontløber."

Da FN i 2015 offentliggjorde sine 17 Verdensmål, fremlagde Dansk Sygeplejeråd et udspil med en firepunktsplan for vejen til et bæredygtigt sundhedsvæsen (se boks).

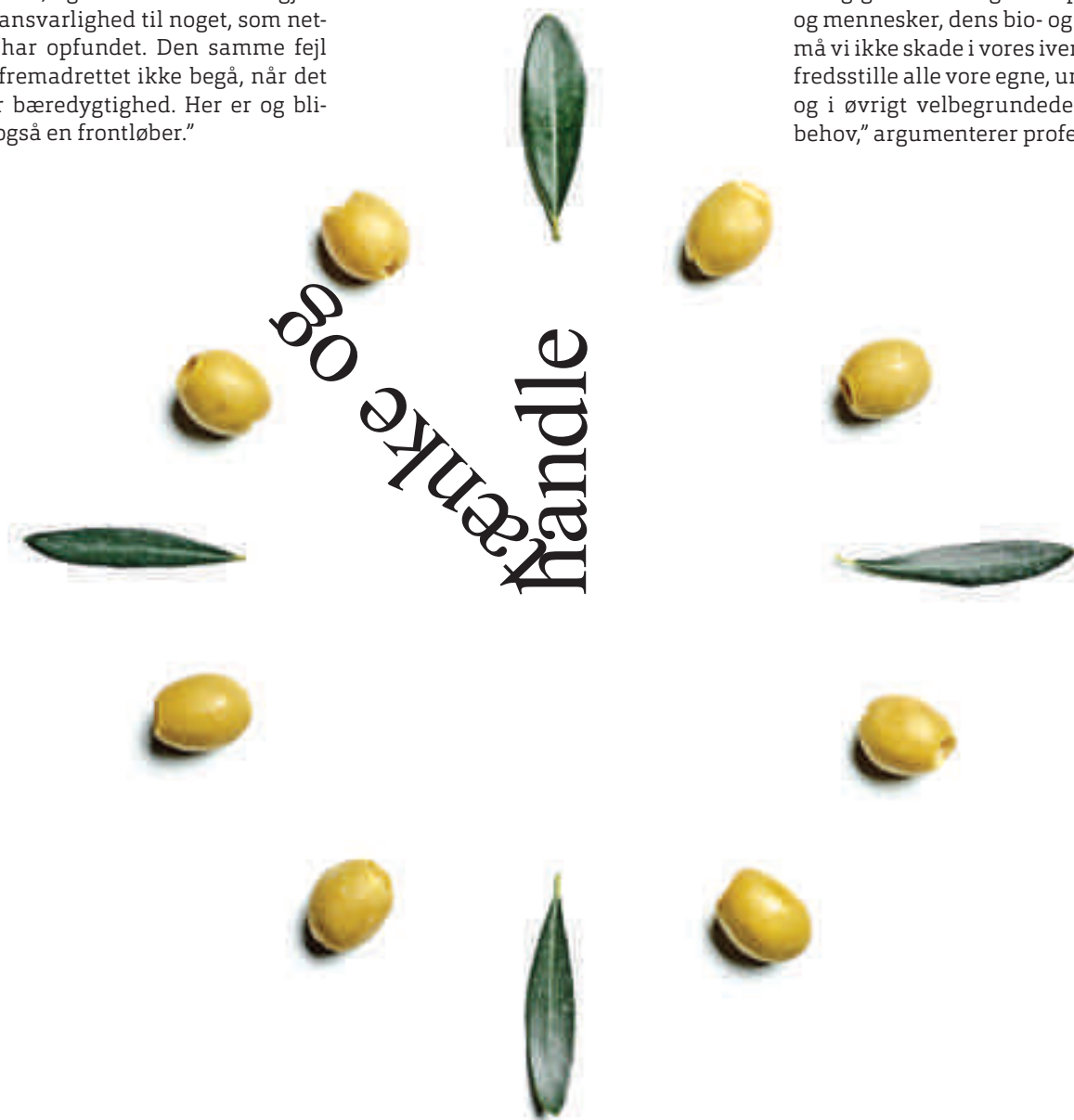
"Vi skal og må synliggøre alt det, vi allerede gør på bæredygtighedsfronten, ligesom vi fremadrettet skal bruge bæredygtighedspaletten til at give vores beslutninger, processer og ledelse et 360-graders eftersyn," siger Irene Hesselberg og tilføjer:

"Vi skal fremhæve, hvor vi konkret har fokus på alt fra fattigdomsbekæmpelse og genanvendelse til klimahensyn, så både vi selv og omverdenen får øje på, at i vores sektor nøjes vi ikke

bare med at tale om bæredygtighed, men at vi rent faktisk giver begrebet substans."

CSR-dagsordenen og Verdensmålsdagsordenen skal ikke erstatte hinanden, men integreres, da de 17 Verdensmål er et mere omfattende tema, anbefaler professor og forfatter Steen Hildebrandt, der blandt meget andet udgav bogen "Bæredygtig ledelse. Ledelse med hjertet" i 2010.

"Vi har i adskillige år talt om den tredobbelte bundlinje og om CSR. Det har været vigtigt. Det har været en vigtig øvelse og træning. Nu handler det om mere. Vi skal op i et andet gear. Det handler dybest set om den planet, som vi alle er ét hundrede procent afhængige af. Den og dens planter, dyr og mennesker, dens bio- og atmosfære må vi ikke skade i vores iver efter at tilfredsstille alle vore egne, umiddelbare og i øvrigt velbegrundede ønsker og behov," argumenterer professoren.



Bæredygtighed tænkes ind i sygehusbyggerier

Bæredygtige principper tænkes ind i renoveringen af eksisterende sygehuse og i byggerierne af de mange nye danske supersygehuse, hvilket er et væsentligt bidrag til, at Danmark globalt ligger på en andenplads, når det gælder initiativer til at realisere FN's Verdensmål

Danske regioner udvider, renoverer og bygger nye sygehuse for milliarder i disse år. Ambitionen med investeringerne er at sikre den bedste og mest effektive behandling af patienterne. En positiv sideeffekt af byggeboommet er imidlertid, at det danske sundhedsvæsen er blevet en uhyre stærk bidrager til udviklingen af et langt mere bæredygtigt samfund.

”Når regionerne renoverer og bygger nye sygehuse, er det med bæredygtige principper for øje. Der bliver stillet ambitiøse krav, der både tilgodeser de miljømæssige, sociale og økonomiske aspekter, hvilket er til gavn for både patienter og personale,” siger Kristian Taageby Nielsen, konsulent ved Team Indkøb og Sygehusbyggeri hos Danske Regioner.

Tag Hvidovre Hospital, der i maj 2017 blev kåret til Europas bedste energirenoveringsprojekt af European Energy Service Award i Berlin. Hospitalet har indgået en strategisk ESCO-aftale om energirenovering, der etableres i perioden 2015-2019. ESCO-aftalen kan – inden for en 10-årig horisont – både spare hospitalet for penge og bidrage til et bedre miljø:

- Aftalen er bygget op, så Energy Service Company (ESCO) – i dette tilfælde Siemens – gennemgår hospitalets bygninger og installationer og finder steder, hvor der kan spares på energien.
- Herefter foretager ESCO'en forbedringer, ombygninger og moderniseringer.
- De garanterer i forbindelse med arbejdet en besparelse på energiforbruget, som over en 10-årig periode kan dække tilbagebetalingen af investeringerne.
- Hvis besparelsen ikke bliver så stor som forventet, dækker ESCO'en differencen. Hvis besparelsen derimod bliver større end forventet, deler ESCO'en og hospitalet gevinsten.
- Når investeringerne er tilbagebetalt, kan Region Hovedstaden bruge de sparede penge – cirka 15 mio. kr. om året i Hvidovre Hospitals tilfælde – på andre ting.

Guldmedaljer og regnvand

Et andet eksempel på bæredygtigt dansk sygehusbyggeri er Slagelse Sygehus' nye afdelinger til fødsler, børn og medicinske patienter, der i 2018 som landets første sygehusbyggeri

modtog den prestigefyldte bæredygtighedscertificering DGNB Guld.

Det igangværende Odense Universitetshospital (Nyt OUH) på omtrent 250.000 m² satser også på miljø- og energivenlige løsninger. Første spadestik af byggeriet blev taget i foråret 2016, og bæredygtige principper er en del af strategien. Et kæmpe solcelleanlæg vil f.eks. levere energi til såvel byggeriet af supersygehuset som driften, når det står færdigt i 2022. Og allerede nu er miljøskånsomme regnvandsbassiner på cirka 40.000 kubikmeter etableret, så de også i anlægsfasen kan håndtere overflade- og regnvand samt oppumpe vand fra byggegruberne.

Sygehusområdets stigende fokus på bæredygtige energiløsninger viser sig herudover ved, at hele 14 ud af de 16 såkaldte kvalitetsfondsbyggerier har anmodet om adgang til lånepuljen til energiinvesteringer i sygehuse. Energi-lånepuljen blev oprettet i forbindelse med økonomiaftalen 2013 og giver mulighed for, at regionerne kan prioritere en opgradering til de skrappeste energimæssige bygningskrav i bygningsreglementet, lavenergiklasse 2020.

Fra oprør mod madspild til mindre plastaffald

I den danske sundhedssektor er der en uhyre bred vifte af små og store initiativer, der tilsammen bidrager til at styrke alt fra klima, miljø og mindske fattigdom. Her er blot tre af de stadigt flere eksempler på, hvordan sundhedsområdet søger at skubbe samfundet i en mere bæredygtig retning.

1# Bæredygtig sundhedsledelse i Gladsaxe

Når Gladsaxe Kommune søger alt fra sundhedsplejersker til SOSU-assistentter, fremgår det af jobopslagene, at det daglige sundhedsfaglige arbejde kobler sig til FN's Verdensmål, der igen danner baggrund for sundhedspolitikken.

"Vi arbejder ud fra et helhedssyn på familierne og anvender en systemisk tilgang i det sundhedsfaglige arbejde, der lægger sig op ad den politisk besluttede Gladsaxestrategi. Denne er bundet op på FN's Verdensmål", som en formulering lød i en af kommunens jobannoncer i foråret 2019. Visionen

i Gladsaxe Kommune er, at alle skal have de bedste rammer og forudsætninger for at kunne leve et godt, selvstændigt og aktivt liv, hvor flere oplever bedre sundhed og flere gode leveår. Et af mange fokusområder er at mindske uligheden i sundhed.

"Det gør vi ved at skabe sunde rammer for alle, for eksempel ved at have røgfri miljøer dér, hvor børn og unge færdes, og ved altid at tænke sundhed ind, når byens rum skal indrettes og udvikles", står der i kommunens sundhedspolitik.

2# Bæredygtige principper hos økologisk frontløber

Patientkøkkenet på Regionshospitalet Randers har modtaget adskillige priser for sin økologiske madlavning, der er gennemsyret af principper om bæredygtighed og genanvendelse.

Patientkøkkenet har arbejdet med økologi siden 1992, men begyndte for alvor sin omlægning til økologi i 2009. Køkkenet har blandt meget andet modtaget Le Cordon Bleu du Saint Esprit Danmark-ordenens Initiativpris, De Økologiske Køkkenroser fra Landbrug og Fødevarer samt Årets Økopris 2018 fra Økologisk Landsforening.

"Økologi er en meget vigtig kvalitet for os, idet vi gerne vil bruge gode sun-



DANSK SYGEPLEJERÅDS FORSLAG TIL ET MERE BÆREDYGTIGT SUNDHEDSVÆSEN

Vejen til at udvikle et bæredygtigt sundhedsvæsen er at følge en plan med fokus på nedenstående fire punkter, lød det fra Dansk Sygeplejeråd i 2015.

1. Kvalitetstid – tid til nærvær, tryghed og inddragelse af patienten – *Patienter og pårørende skal have mere tid sammen med de sundhedsprofessionelle, så de oplever større tryghed og mindre hektiske forløb. Det giver kvalitet i plejen og behandlingen og mere tilfredse patienter og pårørende.*
2. Måltrettet og ambitiøs indsats mod kronisk sygdom – *Sundhedsvæsnet skal være gearret til de nye patientgrupper – ikke mindst patienter med flere kroniske sygdomme, der tegner sig for omkring 50 pct. af de ressourcer, der bliver brugt i det regionale sundhedsvæsen.*
3. Én patient – ét samarbejdende sundhedsvæsen – *Sundhedsvæsnets mange aktører skal være bedre til at samarbejde, så de mange ældre, medicinske patienter oplever sammenhængende og trygge forløb både under indlæggelse på sygehuset, og når de plejes og behandles i eller tæt på eget hjem.*
4. Sundhed er mere end det, der sker i sundhedsvæsnet – *Flere børn og unge skal vokse op med muligheden for et sundt voksenliv gennem en forstærket og bedre koordineret forebyggende indsats.*

de råvarer og tager hensyn til miljøet og dyrevelfærd. Tankegangen i køkkenet er samtidig at genanvende alt i produktionen og tænke bæredygtigt,” fortalte cheføkonoma Mona Carøe i 2018, da sygehuset i Randers var vært for en konference med fokus på at bringe økologi ind i offentlige køkkener.

I dag er hele 95 pct. af produktionen økologisk, mens køkkenet har sin egen slagter og bager, så alt bliver lavet helt fra bunden – uden at maden er blevet dyrere. Et eksempel: I julemånederne laver bageren 30-40 kg julesmåkager hver måned. På et år giver det en besparelse på omkring 75.000 kr. at bage småkager selv i stedet for at købe dem.

3# Når plastaffald genanvendes

Emballage til medicin og operationsudstyr, kanyler og sengedækkener i plastik. Et sygehus er storforbruger af bl.a. plastmaterialer, og det er blandt andre Aarhus Universitetshospital gået i gang med at gøre op med.

Som en del af Region Midtjyllands overordnede fokus på cirkulær økonomi søger universitetshospitalet at finde veje til at genanvende plastaffald. Det sker som et led i projektet "Udvikling og test af model for værdikædesamarbejde om affald som ressource", hvor første step har været at kortlægge den store mængde plastik, som hver

dag sendes til forbrænding sammen med dagrenovationen.

Hospitalet arbejder bl.a. på at markere de typer af plast, der kan genanvendes, så de kan blive sorteret fra i stedet for at blive smidt ud. Desuden vil de reducere antallet af plasttyper og prioritere brug af de polymerer, der egner sig til genanvendelse.

Aarhus Universitetshospital genanvendte i 2016 i omegnen af 20 pct. af deres affald, mens 79 pct. blev brændt af som fjernvarme. I 2030 er målet, at universitetshospitalet skal genanvende 79 pct. og nøjes med at brænde 29 pct. af som varmeenergi.

Læs mere om FN's 17 Verdensmål på www.verdensmaalene.dk



Bæredygtighed skal ned på jorden

Vi skal undgå, at bæredygtighed er en abstrakt størrelse. Begrebet skal ned på jorden og gøres forståeligt, mener professor og forfatter Steen Hildebrandt, der her svarer på fem spørgsmål om bæredygtig ledelse

Alt fra fødevarerkoncerner (selv Danish Crown) til byggemastodoner slår på tromme for, hvor bæredygtige de er – er bæredygtighed ved at blive udvandet som begreb, eller er det blot positivt, at flere har fokus på at leve op til FN's 17 Verdensmål?

”Både ja og nej. Der vil altid ske en vis udvanding, når et begreb bliver udbredt og vigtigt. Jeg tror, man skal hæfte sig mest ved, at flere og flere virksomheder tager målene alvorligt og gør en seriøs indsats for at arbejde med verdensmålene.”

Hvordan kan en sundhedsleder rent konkret gå i gang med at bakke op om en bæredygtig dagsorden?

”Alle ledere og alle mennesker har mulighed for – og måske pligt til – at være bevidst om bæredygtighed, f.eks. i forhold til hvilke indkøb man foretager, hvilken medicin man anbefaler, ordinerer og benytter, hvilke ledelsesprioriteter man praktiserer, hvilke mennesker man ansætter, hvilke værdier der praktiseres i organisationen etc.”

Hvordan sikrer man sig, at der kommer bund i bæredygtigheden/at denne dagsorden ikke bliver for luftig?

”Bæredygtighed må godt både være luftig i betydningen abstrakt, og jordbunden i betydningen konkret, prak-

tisk, håndgribeligt. Nogle ting skal først være abstrakte og luftige, inden det er muligt at gøre det konkret og til en del af den daglige praksis. Hvis det forbliver abstrakt, har man et problem, og derfor er det bl.a. en ledelsesopgave at få det abstrakte ned på jorden, gøre det konkret og konkret forståeligt.”

Er du enig i, at man kan finde fodfæste ved at stille sig selv spørgsmål a la ”Gør denne aktivitet på sigt noget positivt for mennesker og miljø?” ”Bliver natur, relationer og mennesker styrket af dette initiativ?” Er svaret på spørgsmålene ja, er der stor sandsynlighed for, at man er i gang med at handle bæredygtigt.

”Jeg er meget enig i dette udsagn og disse eksempler. Jeg tror, det er vigtigt at stille sig sådanne enkle spørgsmål.”

På sundhedsområdet er der mange fine initiativer – alt fra genanvendelse af plastik til økologisk mad og bæredygtige byggerier. Hvad er den største udfordring mht. bæredygtighed i sundhedssektoren?

”Det kan jeg ikke svare på; jeg tror bl.a., at det afhænger af den konkrete situation i den pågældende organisation. En udfordring er altid at skabe forståelse for, hvilke værdier og visioner der forsøges praktiseret i organisationen.”

Giver det mening at arbejde med f.eks. klimahensyn og genanvendelse, hvis medarbejdernes arbejdsmiljø er dybt kritisabelt?

”Nej, det gør det ikke. Det vil være et eksempel på, at der ikke er realisme med hensyn til de prioriteringer, der foretages i organisationen. Man kan ikke forlange af mennesker, der arbejder i et dårligt arbejdsmiljø, at de skal engagere sig i det overordnede miljø eller i andre mere fjerne eller abstrakte temaer.”

Arbejdsglæden vinder med en bæredygtig dagsorden

De ansattes bedste forslag kommer i spil, når der skal findes veje til at mindske forbruget på Odense Universitetshospital

Det er alt andet lige mere tilfredsstillende for medarbejdere at bakke op om en bæredygtig dagsorden end at få pålagt at finde nye veje til mulige besparelser.

Sådan lyder det fra Marianne Lundegaard, oversygeplejerske, MPQM ved Ortopædkirurgisk Afdeling på Odense Universitetshospital, der sammen med hospitalets øvrige ledere løbende har involveret medarbejderne i at finde alternative veje til at mindske forbruget ved f.eks. i højere grad at genanvende materialer:

”Den bæredygtige dagsorden er meget motiverende, og at der samtidig typisk er besparelser i at genanvende og at tage miljøhensyn, er jo blot en ekstra gevinst.”

Marianne Lundegaard fortæller, at universitetshospitalets medarbejdere fra første spadestik er blevet informeret om de bæredygtige principper, der

indarbejdes i det nye Odense Universitetshospital (Nyt OUH), der står klar i 2022. Alt fra solceller til rensende regnvandsbassiner er en del af byggeriet.

”Den vigtigste involvering i den bæredygtige dagsorden foregår imidlertid via vores daglige arbejde og rutiner,” vurderer oversygeplejersken og giver følgende eksempel:

”Alle hygiejneforskrifter skal naturligvis overholdes, men behøver en patient, der skal opereres i hånden eller skulderen, f.eks. at skifte til hospitalstøj før operationen? Nej, er det svar, vi sammen er kommet frem til.”

Patienter i eget tøj

I den dagkirurgiske enhed, OLAV, hvor flere specialer er samlet, kan en patient, der møder ind til mindre kirurgiske indgreb på Odense Universitetshospital, således beholde sit eget tøj på,

når hun eller han f.eks. skal igennem et hånd- eller skulderkirurgisk indgreb.

”Det øger ikke risikoen for infektioner, at patienten beholder sit eget tøj på. Samtidig har de fleste patienter det allerbedst med og føler sig mindre sygeliggjorte, når de ikke skal iføre sig hospitalstøj. Og ikke mindst giver vores nye rutine rigtig god mening ud fra en bæredygtighedsdagsorden, fordi vi dermed forbruger mindre,” siger Marianne Lundegaard og slår fast:

”Jeg er 54 år, jeg er fagprofessionel, men jeg er også borger i det her land, og miljø- og klimadagsordenen er den vigtigste af alle. Vi skylder vores børn at gøre en indsats på det her område, og kan vi som sygehus ovenikøbet inspirere andre i en mere bæredygtig retning, vil jeg være rigtig glad.”





Fokus på de erfarne sygeplejersker giver fastholdelse

AF LEDENDE OVERSYGEPLEJERSKE LENE HAMBERG OG LEDENDE OVERSYGEPLEJERSKE LENE BREUM

Vi oplever i disse år et mere og mere trængt sundhedsvæsen og ser desværre et stigende antal erfarne sygeplejersker bevæge sig hen i andre jobs væk fra det offentlige sundhedsvæsen. Arbejdspresset er simpelthen for hårdt, der mangler anerkendelse og tid til kerneopgaven, og de erfarne sygeplejersker bliver ladt i stikken i forhold til at udvikle deres kompetencer.

Kompetenceløft er nødvendigt

For at bremse den udvikling har vi på Nordsjællands Hospital udviklet et nyt kompetenceforløb for erfarne sygeplejersker. Her sætter vi fokus på de erfarne sygeplejerskers kliniske beslutningstagen og kliniske lederskab for derigennem

at styrke deres evne til at lede patientforløb og skabe positive forandringer - både for patienter og pårørende, men også fagligt og arbejdsmiljømæssigt for sygeplejerskerne selv. Og det virker.

Vi kan nemlig ikke undvære de erfarne sygeplejersker. Med deres trænedede blik og evne til at støtte og vejlede nyansatte og nyuddannede er de uundværlige og uvurderlige for patienter og kolleger, men også for at højne patientsikkerheden og minimere antallet af utilsigtede hændelser.

Lederrollen under forandring

Kompetenceløftet er essentielt for de erfarne sygeplejersker, så de får lyst til at blive i faget og bliver anerkendt for deres

stærke kompetencer. Men det sætter også vores rolle som afdelingsledere i et nyt lys. For når vi sætter de erfarne sygeplejerskers kliniske lederskab og kliniske beslutningstagen fri, skal vi også understøtte det i praksis. Formålet med kompetenceforløbet er netop at uddanne ind i praksis og ikke væk fra praksis. Det er målet, at sygeplejerskerne efterfølgende selvstændigt f.eks. skal kunne udskrive patienter og afstemme medicin, og det forpligter os som ledere.

Vi skal derfor øve os i at støtte og give plads til nye idéer og praksisser i det kliniske arbejde. Men vi er ikke et sekund i tvivl om, at det netop er det, der skal til for at fastholde de erfarne sygeplejersker og udvikle sygeplejen og give dem arbejds-

”Vi skal øve os i at støtte og give plads til nye idéer og praksisser i det kliniske arbejde”

FAKTA OM KOMPETENCEFORLØBET

”Koordinering af komplekse forløb” er et kompetenceforløb på 10 ETCS-point udviklet af Nordsjællands Hospital og Københavns Professionshøjskole i 2018 med støtte fra Dansk Sygeplejeråd. Det unikke ved forløbet er det organisatoriske setup – det tilbydes on stage på hospitalet i en kombination af undervisningsdage og simulationstræning. Forløbet afsluttes med en eksamen, der tager udgangspunkt i en konkret case på den afdeling, sygeplejersken er ansat. Ved erfarne sygeplejerske forstås en sygeplejerske med minimum to års anciennitet på afdelingen.

40 erfarne sygeplejersker har indtil nu gennemført det skræddersyede kompetenceforløb og kommet tilbage i afdelingen med nye kompetencer og et styrket klinisk lederskab.

Data viser, at afdelingerne har formået bedre at fastholde erfarne sygeplejersker, der har deltaget i forløbet. Forløbet tilbydes to nye afdelinger i efteråret 2019 – og målet er en regional og gerne national spredning.

glæden, engagementet og ikke mindst stoltheden tilbage – og det er også det, vi oplever hos sygeplejerskerne, når forløbet er slut.

Lederskab giver faglig stolthed

Vi har i april 2019 deltaget i Dansk Selskab for Patientsikkerheds konference Patient19, hvor vi på en workshop tog emnet klinisk lederskab op over for 120 engagerede deltagere. Klinisk lederskab blev bl.a. italesat som evnen til at have overblik, indsigt, kunne koordinere, have

klinisk ansvar, lede det enkelte patientforløb, have mod til at gå forrest og gå i front. Og det er netop disse kompetencer, de erfarne sygeplejersker tilegner sig gennem kompetenceforløbet.

Hos os viser de erfarne sygeplejerskers styrkede kliniske lederskab sig ved, at de forholder sig kritisk og reflekterende over for egne og kollegernes faglighed for at skabe de ønskede forbedringer, og samtidig efterspørger de samme tilgang hos deres kolleger, også de nyuddannede. De har allerede nu nye idéer og løsninger,

som vi varmt tager imod på afdelingen, og engagementet smitter.

Det fortæller os, at friheden til at ændre og udfordre praksis styrker ansvaret og øger tilfredsheden for medarbejderne. Det er vi ret stolte af. Vores håb er, at det styrkede kliniske lederskab vokser sig mere og mere til, som årene går – der er intet, vi kan miste.



LENE HAMBERG

er ledende oversygeplejerske på Neurologisk Afdeling på Nordsjællands Hospital. Hun har 27 års ledererfaring bag sig, de sidste 17 år med ledelse gennem ledere og som leder i forskellige specialer både i kommunalt og regionalt regi.



LENE BREUM

er ledende oversygeplejerske på Kirurgisk Afdeling på Nordsjællands Hospital. Hun har 15 års ledererfaring bag sig, de sidste ni år med ledelse gennem ledere og som leder i forskellige specialer både i offentligt og privat regi.

A woman with long brown hair and glasses, wearing a green jacket and grey pants, is walking on a wooden path. The background shows a rocky coastline and the sea. The text is overlaid on the image.

”Jeg bliver nogle gange overrasket, når folk synes jeg er modig”

Er der langt fra sygepleje til international politik?
Egentlig ikke, mener Pernille Weiss, tidligere
områdeleder og nu kandidat til Europa-Parlamentet

”Min første kollega
i hjemmeplejen var
en supersej enlig mor
med en halv cigaret
siddende bag øret, der
susede rundt på Vestfyn
med medicin og ting
og sager i bilen.
Der var bestemt
ikke noget forsagt
over hende.”

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.

AF METTE REINHARDT JAKOBSEN, JOURNALIST
FOTO: RASMUS DEGNBOL

Hun er uddannet sygeplejerske, har arbejdet som områdeleder i Ejby Kommune, er cand.scient. i sundhedsvidenskab og har en Master i Ledelse og Innovation. Og nu ser hun så frem mod en mulig karriere på de bløde gulvtæpper i Europa-Parlamentets mødelokaler i Bruxelles og Strasbourg. CV'et vidner om, at der er drive på damen, og selv når man interviewer over en knasende mobilforbindelse, slår Pernille Weiss stærkt igennem:

”Jeg oplever det samme i politik, som jeg oplevede i sygeplejen: Det er mit kald, det er det, jeg kan, og derfor er det også det, jeg skal. Når man har det på den måde, så kræver det egentlig ikke så meget mod at tage springet. Jeg bliver nogle gange overrasket,

når folk siger, ”Nej hvor er du modig”. For mig handler politik ikke om mod, men om at gøre sig umage – at være godt inde i tingene og at have lyst til at smøge ærmerne op. Det at være EU-politiker er jo ikke så glamourøst som at være i Folketinget. Man skal være meget uforfængelig for at gå ind i politik på det niveau, for der er traditionelt ikke mange, der interesserer sig for, hvad man render rundt og laver nede i Bruxelles.”

Gå ind i folks hjem og forstå, hvad der sker

Ved redaktionens afslutning har der endnu ikke været valg til Europa-Parlamentet, og Pernille Weiss kan derfor under interviewet heller ikke med sikkerhed sige, hvordan den fremtidi-

ge politiske dagsorden vil blive. Men hun ved, hvad hun har med i bagagen:

”Jeg vil vove at påstå, at den måde, jeg er sygeplejerske på, er væsentlig. I hjemmeplejen går du ind i et hjem og prøver at få et helhedsbillede af, hvad der foregår i netop den familie, hvad er der af ressourcer, og hvad er der af udfordringer? Jeg har nøjagtig samme tilgang til EU. Det er også som en familie, der fungerer på godt og ondt. Der er sådan set bare en forskel i skala,” siger hun og ruller sin pointe yderligere ud:

”Det ligger i sygeplejens værktøjskasse, at vi går til ondets rod. Jeg oplever, vi står i en tid, hvor mange er bekymrede. For klimaet, for deres jobs, eller for deres børns fremtid. Den bekymring appellerer til mig. I >

sygeplejefaget ligger der en nysgerighed efter at finde ind til, hvad der egentlig er det grundlæggende problem. Og det samme greb mener jeg, man skal bruge i politik, så vi virkelig kan påvirke vores fremtid.”

”Jeg skal sgu vise dem”

Pernille Weiss sparker godt til den stereotype opfattelse af den blide, bløde sygeplejerske. En opfattelse, hun også selv er blevet mødt med:

”Jeg har selv mødt den fordom. Min første erfaring med politik var i Amtsrådet på Fyn, da jeg var 26 år. Der var både kolleger og embedsmænd, der behandlede mig som den unge sygeplejerske. Så jeg fik den der rebelske: ”Jeg skal sgu vise dem”. På den ene side kender jeg altså fordommene. Men rent empirisk, hvis jeg kigger på de kolleger, jeg selv har haft i sygeplejen, så er det et mindretal, der har været forsagte. Tværtimod. Jeg er jo fra dengang, hvor Kirsten Stallknecht stadig var formand i DSR, og hun er da alt andet end forsagt. Og min første kollega i hjemmeplejen var en supersej enlig mor med en halv cigaret sidende bag øret, der susede rundt på Vestfyn med medicin og ting og sager i bilen. Der var bestemt ikke noget forsagt over hende heller.”

Sygepleje bryder isen

At sygeplejefaget ofte opfattes som lidt ”ufarligt”, har Pernille Weiss nogle gange haft lidt pudsige erfaringer med:

”Efter at have arbejdet som områdeleder blev jeg cand.scient. med speciale i arkitektur og sundhed. Jeg kom først til Cowi og så til Arkitema som chef for deres sundhedsafdeling, hvor der sad en masse superseje arkitekter. Det var et meget maskulint fag, men des syntes, jeg var spændende og ville da især gerne tale om deres egen sygdom, sådan ”vil du ikke lige kigge på den her plet?” Jeg var den

feminine, tilforladelige, med langt hår, hende man kunne betro sig til. Men jeg var jo også chef og krævede handling. Jeg slog måske i bordet over for mine egne chefer, og så blev de altid meget forskrækkede. Som om de ikke kunne forstå, at den der unge kvinde også kunne blive vred,” morer Pernille Weiss sig.

Med tiden har hun dog valgt at se det blide sygeplejerske som en fordel, man skal huske at sætte pris på:

”Jeg er selv blevet sat i bås på godt og på ondt. Men der er en utrolig kraft i at have sygeplejen med sig. Det gør åbenbart, at nogle mennesker føler en umiddelbar tillid til dig. På den måde virker sygeplejen som en ice-breaker.”

DEADLINES, SUK

Dette blad er sendt til tryk før den 26. maj, dvs. før valget til Europa-Parlamentet. Hvis du vil vide, hvem der blev valgt ind, så se: www.europarl.europa.eu

PERNILLE WEISS

Uddannet sygeplejerske, cand.scient. i sundhedsvidenskab, Master i Ledelse og Innovation og certificeret sexolog. Har arbejdet som sygeplejerske, amtsrådsmedlem, områdeleder, konsulent i Cowi, chef for sundhed i Arkitema og senest stifter og ejer af ArchiMed. Herudover en række bestyrelsesposter.

ENGANGSBÆKKENER

SOFTLOO



EASYLOO



UNILOO



GOWASH



BEDRE ARBEJDSMILJØ | FÆRRE TRYKSÅR | FORBEDRET HYGIEJNE | BEDRE COMFORT
ABSORBERENDE OG LUGTHÆMMENDE INDLÆG | LET AT BORTSKAFFE
UNDGÅ BRUG AF BÆKKENKOGER | FREMSTILLET I MILJØVENLIGT MATERIALE

goloo

Se mere på hjemmesiden. Kontakt os for vareprøver eller demonstration
GOLOO A/S | WWW.GOLOO.DK | INFO@GOLOO.COM | 2016 5452

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





EN DAG BLIVER MEDARBEJDERE

Et varmt blik i kantinen eller et tæt samarbejde, der udvikler sig til hede kinder og varme følelser. Arbejdspladser har til alle tider været en analog pendant til Tinder. Hvad gør den gode leder, når sød musik opstår i medarbejderstaben?

TO AF DINE KÆRESTER

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

Mens afdelingssygeplejerske Maja Skau Regel stadig var studerende, kom hun i 2008 i praktik på sengeafsnittet i afdelingen for psykoser på Aarhus Universitets-hospital, Risskov.

Hendes faglige interesse for psykiatrien var stor allerede fra praktikkens første dag, men i løbet af de første måneder voksede hendes interesse for afdelingens nyuddannede sygeplejerske også.

"Jeg er ret sikker på, at langt de fleste kollegaer på afdelingen vidste, at jeg var vild med Jacob," siger Maja Skau Regel.

Jacob var ikke uinteressert i opmærksomheden fra Maja. Langtfra. Derfor blev det i løbet af et års tid of-

fentligt kendt, at Maja og Jacob var kærester. På det tidspunkt var Majas praktik ovre, og hun var i stedet tilknyttet afdelingen som vikar.

Med kæresteforholdet fulgte også en række overvejelser og beslutninger om arbejdslivet.

"Vi arbejdede ret godt sammen, men ingen af os ønskede at blande det private og det professionelle. Derfor tog jeg kun vagter, der lå forskudt i forhold til Jacobs," lyder det fra Maja Skau Regel.

"Jeg kan ikke huske, at vores leder satte rammer for os. Vi indrettede selv hverdagen efter, at vi skulle holde tingene adskilt," fortsætter hun.

Det blev endnu mere aktuelt, da Maja Skau Regel var færdiguddannet

og fik fast stilling på sengeafsnittet. Løsningen blev, at Jacob skiftede til et job i distriktpsychiatrien.

"Det var vores helt eget ønske at blive jobmæssigt adskilt på det tidspunkt, og det kunne heldigvis lade sig gøre, at vi begge fortsatte inden for det faglige felt, vi brænder for," fortæller Maja Skau Regel.

Kridt banen op

Asger Neumann er erhvervspsykolog og ekstern lektor på Psykologisk Institut ved Aarhus Universitet. Her er kærlighedsrelationer hans arbejdsfelt. Desuden er han partner i erhvervspsykologhuset HumanAct, hvor han er konsulent for primært mindre partnerledede virksomheder. ▶

- › Spørger man ham, om det er nødvendigt, at en af parterne i et kæresteforhold på arbejdspladsen må skifte job, lyder hans svar:

”Et forhold mellem to medarbejdere kan godt fungere, men det kræver et særligt fokus ikke bare af parret, men også af lederen.”

Forvaltningslovens kapitel om inhabilitet beskriver, hvad lederen lovmæssigt skal holde sig for øje. Desuden har nogle organisationer en politik om, at par ikke kan arbejde i samme team. Uanset om ledelsesopgaven består i at håndtere en af parternes jobskifte eller i at få teamet til at køre med kæresteparret om bord, anbefaler Neumann en tidlig kontakt til HR.

”Når to medarbejdere bliver kærestes, er det en rigtig god idé at kontakte HR-afdelingen for at få tre ting helt på det rene: Hvad kan jeg som parrets leder, hvad skal jeg, og hvad bør jeg holde mig fra?”

Ifølge Asger Neumann består ledelsesopgaven dog ikke alene i at håndtere regler, når amorinerne flakser på afdelingen. Det kan påvirke hele afdelingens sociale kapital, hvis der ikke er klare aftaler med og om kærestepar i teamet. Især hvis en af parterne har et betroet ansvar.

”En leder bør ret hurtigt indkalde de to til et møde. Også selv om parret endnu ikke officielt har annonce-

ret, at de er kærestes. Hvis rygterne svirrer, gælder det om at tale med de to hovedpersoner, hvad der er op og ned. Hvad har de tænkt sig, hvordan vil de leve op til deres professionelle ansvar? Det skal de tre indgå aftaler om, og lederen skal formulere sine forventninger helt klart. Der må ikke være den mindste tvivl om parrets habilitet i forhold til vagtplaner og opgavefordeling. Derfor kan det også være nødvendigt at rokere rundt på ansvar, hvis begge medarbejdere skal blive i teamet,” vurderer Asger Neumann.

Han råder til, at lederen desuden aftaler opfølgingsmøder med parret, så den professionelle adfærd løbende er på dagsordenen.

Ud over det lavpraktiske er der også en kommunikationsopgave, der skal adresseres, når et par finder sammen, påpeger erhvervspsykologen.

”Jeg vil anbefale, at lederen opfordrer parret til selv at informere kollegaerne om, at de er kærestes. Det vil være oplagt at sige på et gruppemøde, hvor også lederen melder ud, hvad aftalen med parret er og beder om tilbagemeldinger, hvis nogen oplever, at aftalen ikke fungerer,” tilråder Asger Neumann.

Privat balancegang

Her 11 år efter, at Maja Skau Regel faldt for sin kollega, er kærestesterne

blevet til ægteskab. Det professionelle fællesskab er stadig intakt. Jacob Regel er sygeplejerske på ambulatoriet i Afdeling for Psykoser på Aarhus Universitetshospital i Skejby, mens Maja Skau Regel er afdelingssygeplejerske på sengeafsnittet i samme afdeling.

Hun har endnu ikke oplevet at skulle håndtere et kærestepar blandt sine små 45 medarbejdere, men hun har et bud på, hvordan hun vil agere:

”Jeg vil ønske parret tillykke med, at de har fundet hinanden. Men jeg vil også lade skinne igennem, at jeg ønsker en løsning, hvor en af dem på længere sigt arbejder i et andet afsnit. Jeg mener ikke, at det er sundt for hverken teamet eller parret, at de er på samme afsnit. Der kan så nemt opstå følsomme situationer, ikke mindst hvis forholdet går i stykker, og det er hverken kollegaer eller patienter tjent med.”

Det sker, at Jacob Regel har sin gang på sengeafsnittet for psykoser i forbindelse med et patientforløb, men ægteparret holder stadig fast i deres interne regler om at holde det professionelle adskilt fra det private. Også derhjemme.

”Vi er enige om, at arbejdet ikke skal fylde i privatlivet, men vi synes begge, at vi er heldige at have en partner, der forstår vilkårene og kompleksiteten i vores job,” fortæller Maja Skau Regel.

Uddrag fra Region Midts "Politik om ansættelse, kontrakter m.m. med nærtstående, fællespsykiatrisk og fælles politik for socialområdet":

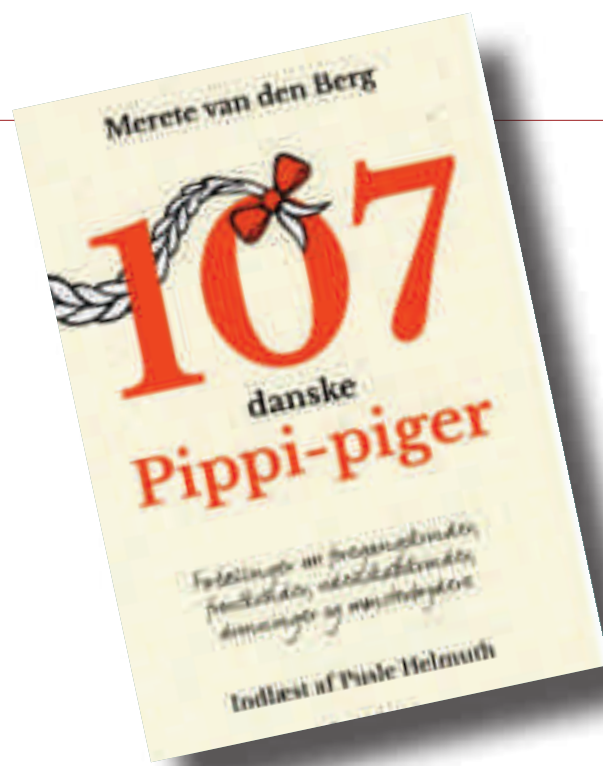
"I tilfælde hvor to kollegaer har eller indleder en nær personlig relation til hinanden, bør disse som udgangspunkt ikke være i samme vagt. Det kan komme afdelingen/institutionen/hospitalet samt beboerne/patienterne til skade, hvis der i vagten opstår en situation med efterfølgende behov for vidneforklaringer, da de nært relaterede grundet deres forhold enten ikke har pligt til at vidne om hinanden eller kan have en fælles interesse i at afgive falsk vidneforklaring. Endelig kan nære personlige relationer mellem leder og medarbejder eller mellem to kollegaer skabe problemer, såfremt relationen ophører. Dette kan forårsage et dårligt arbejdsmiljø – ikke kun for de involverede parter, men ligeledes for kollegaer og beboere/patienter på afdelingen/institutionen/hospitalet."

Det siger Forvaltningslovens kapitel to om inhabilitet:

§ 3. Den, der virker inden for den offentlige forvaltning, er inhabil i forhold til en bestemt sag, hvis

1. vedkommende selv har en særlig personlig eller økonomisk interesse i sagens udfald eller er eller tidligere i samme sag har været repræsentant for nogen, der har en sådan interesse,
2. vedkommendes ægtefælle, beslægtede eller besvogrede i op- eller nedstigende linje eller i sidelinjen så nær som søskendebørn eller andre nærtstående har en særlig personlig eller økonomisk interesse i sagens udfald eller er repræsentant for nogen, der har en sådan interesse,
3. vedkommende deltager i ledelsen af eller i øvrigt har en nær tilknytning til et selskab, en forening eller en anden privat juridisk person, der har en særlig interesse i sagens udfald,
4. 4) sagen vedrører klage over eller udøvelse af kontrol- eller tilsynsvirksomhed over for en anden offentlig myndighed, og vedkommende tidligere hos denne myndighed har medvirket ved den afgørelse eller ved gennemførelsen af de foranstaltninger, sagen angår, eller
5. der i øvrigt foreligger omstændigheder, som er egnede til at vække tvivl om vedkommendes upartiskhed.

KAN DU LØFTE EN HEST?



AF LONE NØRGAARD MØLLER, LEDENDE SYGEPLEJERSKE, MPM

Forfatteren Merete van den Berg har efter et ophold i USA begået en bog, der omhandler 107 danske kvindelige videnskabsfolk, sportskvinder, kvindelige danske kunstnere, forfattere, dronninger og andre, der har gjort en forskel. Inspirationen til bogen fik hun under sit ophold i USA, hvor Merete van den Berg flere gange stødte ind i litteratur, der beskrev stærke amerikanske kvinder og deres meritter. Hjemme igen fra USA blev forfatteren inspireret af, at forskningsministeren havde et ønske om, at flere danske kvinder indenfor både det offentlige og indenfor iværksættermiljøet burde være mere som Pippi Langstrømpe.

Vejen til målet er ukendt

Men hvad er en Pippi-pige? Det giver bogen et delvist svar på. Da jeg første gang læste om begrebet Pippi-piger, forestillede jeg mig, at det handlede om styrke eller at kunne løfte en hest og drille politiet – kort sagt at være antiautoritær. Senere har jeg forstået, at det handler om at kaste sig ud i projekter, man ikke helt forstår, hvad indebærer, men som man synes er nødvendige at gøre noget ved. I lederkredse er det vel en kendt udfordring. Mange ledere, især inden for det offentlige sundhedsvæsen, kastes jævnligt ud i opgaver, de ganske enkelt ikke kender udgangen på. Det kaldes strategiudvikling. Det er vilkårene for ledelsesarbejdet, når man er i en politisk styret organisation. Der kommer ofte opgaver, der er sat ind i en ramme, hvor indholdet er givet, men vejen til målet er ukendt. Det vilkår handler denne bog om.

De får tingene til at ske

Bogens sprog og opbygning er meget let og nemt læst. Den er fortællende, hvilket vil sige, at man ikke sidder og får den store ahaoplevelse med bogen i hånden, men man imponeres og tænker: Hvis hun kan, så kan jeg også. Det er også bogens funktion at få unge og ældre kvinder til at læse bogen igennem og gå ud i verden og turde. Det får mig til at vende tilbage til de ledende Pippi Langstrømper ude i det danske sundhedsvæsen. Som nævnt tidligere går de ud i sundhedsverdenen hver eneste dag og møder opgaver, hvor de kender målet, men hvor vejen dertil er ukendt. De ved, hvad de vil, de er voldsomt kreative og forstår at få ting sammensat, som ingen andre lige vidste, at man kunne sammensætte for at hjælpe deres patienter. Vi har mange tusinde Pippi Langstrømper i det danske sundhedsvæsen, der gør en forskel dagligt, måske derfor er der ikke skrevet tykke bøger om hver enkelt. Pippi Langstrømpe har ikke behov for rampelyset – hun får bare tingene til at ske..

**107 DANSKE PIPPI-PIGER. FORTÆLLINGER OM F
OREGANGSKVINDER, FRONTKVINDER, VIDENSKABSKVINDER,
DRONNINGER OG MØNSTERBRYDERE**

Merete van den Berg
People'sPress, 2019
248 sider, 299,95 kr.



RESULTATBASERET LEDELSE I DEN OFFENTLIGE SEKTOR

Formålene med resultatbaserede ledelsessystemer er mange. Det kan fremme gennemsigthed og ansvarlighed i den offentlige sektor, skabe fokus og retning i en organisation, have en motiverende effekt på medarbejderne og være udgangspunkt for bedre styring og kontrol, øget læring, mere oplyste beslutninger og i sidste ende forbedringer af offentlige organisationers indsatser.

På trods af de mange gode formål er resultatbaseret ledelse løbende blevet mødt af kritik. Denne kan samles i fem centrale indvendinger, som udgør bogens struktur:

- Den offentlige sektors ydelser er så komplekse, at det ikke er muligt at måle resultaterne af indsatserne.
- Resultatbaserede ledelsessystemer anvendes som udgangspunkt for at kontrollere medarbejderne og kan derved risikere at fortrænge medarbejdernes motivation.
- En stor del af den information, der tilvejebringes gennem resultatmålingsystemer, bliver aldrig bragt i anvendelse i ledelses- og beslutningssituationer.
- Resultatbaserede ledelsessystemer fører til en række utilsigtede dysfunktionelle adfærdsmæssige effekter.
- Resultatbaserede ledelsessystemer har en tendens til at eskalere og miste deres simplicitet over tid.

Bogens formål er at dykke ned i kritikken af de resultatbaserede ledelsessystemer, forstå baggrunden for kritikken, og under hvilke betingelser indvendingerne i særlig grad forekommer. På den baggrund diskuteres det, hvordan offentlige ledere kan arbejde med resultatbaseret ledelse med henblik på i højere grad at hæmme eller overkomme udfordringerne..

RESULTATBASERET LEDELSE I DEN OFFENTLIGE SEKTOR

Mads Bøge Kristiansen
Hans Reitzels Forlag, 2019.
160 sider, 250 kr.



PROFESSIONSUDVIKLING. PRAKSISNÆRT, OPGAVESTYRET, KOLLABORATIVT

“Professionsudvikling” er et helt nyt praksisnært supervisionsdesign, der er udviklet i et fællesskab mellem forfatteren og flere danske kommuner. Formålet er at skabe et anderledes supervisions- og kvalificeringsformat for alle, der har frivillige eller formelle borgeropgaver – det gælder både de formelt ansatte fagprofessionelle og alle dem fra de private, civile og frivillige organisationer.

Arbejdsprocessen i professionsudvikling bygger på et kollaborativt aktør-aktør læringsssamspil og inviterer til fælleslæring mellem alle involverede aktører og borgeren selv. Det styrker arbejdet med at nå de opsatte mål for at lindre lidelse, mindsker symptomer, forbedre den samlede livskvalitet og øge borgerens egne mestringskompetencer.

Bogen beskriver professionsudviklingens idégrundlag, gennemgår de enkelte elementer i designet og giver konkrete og praktiske bud på, hvordan et professionsudviklingsforløb kan foregå. Den indeholder en komplet arbejdsmanual, manualer til at udvikle læringsmål samt portfolio for læringsprocesserne.

Bogen er skrevet, så den kan anvendes af praktikere og frivillige civile aktører både med og uden professionel faglig baggrund, hvis man ønsker at bruge metoden til at styrke sin læring i det tværfaglige og tværsektorielle fællesskab. Den kan også bruges som led i uddannelsen af studerende på professionsuddannelser såvel som på videregående uddannelser.

PROFESSIONSUDVIKLING. PRAKSISNÆRT, OPGAVESTYRET, KOLLABORATIVT

Benedicte Schilling
Hans Reitzels Forlag, 2019.
258 sider, 350 kr.



Når feriekabalen skal gå op

Observationsafsnit
(tag elevator op)

← **Akutklinik**

Der er styr på sommerferiebemandingen i Amager Hospitals akutmodtagelse, men hvert år **opstår uforudsete huller** i vagtplanen. Det kan give **sved på panden**, siger afdelingssygeplejerske Anders Grönholm Petri. Men hans erfaring er, at det altid løser sig. Det handler om at **planlægge i god tid** – og så have **is i maven**

AF MAIKEN SKEEM, JOURNALIST
FOTO: MAIKEN SKEEM

Der er stille den tirsdag formiddag i Amager Hospitals akutmodtagelse. Lægerne og sygeplejerskerne giver sig tid til at stoppe op og tale med hinanden. Der er kun et par patienter i venteværelset, og to falckreddere har parkeret foran indgangen og er i gang med at bugsere en bære med en ældre dame ind på afdelingen. Men situationen kan ændre sig på et splitsekund. Det ved personalet, og de er klar til lynhurtigt at geare op. De skal hele tiden være parate til det uforudsete. Netop dét er en væsentlig del af at arbejde på en akutafdeling, fortæller afdelingssygeplejerske Anders Grönholm Petri.

”På en akutafdeling er alting jo i udgangspunktet temmelig uforudsigeligt. I hverdagen har vi et nogenlunde fast fremmøde, men aktiviteten kan svinge meget hen over dagen. Udfordringen er, at vi ikke med samme grad af sikkerhed som en afdeling, der udfører planlagt kirurgi, kan lægge en vagtplan – og det gælder især for ferieperioderne. Det kan, til forskel fra på andre afdelinger, nemlig være ganske svært at forudse, om vi kan være færre på arbejde, og om vi måske kan lukke ned for nogle funktioner hen over sommeren. Ingen patienter, der stod op i morges, havde jo planlagt, at de skulle herind i dag – og alt det, der ikke er planlagt, er akut og dermed vores bord.”

Mærkeligt at lægge sommerferiekabale i snevej

Sygeplejerskerne har ifølge ferieloven krav på at holde tre ugers sammenhængende ferie i hovedferien, som ligger mellem 1. maj og 1. september. Dertil kommer, at de har krav på at kende deres ferieperiode i hovedferien tre mæ-

der i forvejen. Det er sjældent, at nogen går på ferie allerede 1. maj, men det betyder alligevel, at ferieplanen skal ligge fast allerede 1. februar, fortæller Anders Grönholm Petri:

”Vi har kun dårligt pillet julepynten ned, før jeg skal bede sygeplejerskerne om at indgive deres ferieønsker for sommeren. At sidde i snevej og lægge sommerferiekabale kan føles en anelse mærkeligt.” Allerede nu er der sat kryds i kalenderen på nogle bestemte dage i januar 2020. Her skal Anders Petri sammen med sin kollega lægge vagtplan for sommeren. Ulempen ved at være tidligt ude er alt det uforudsete, der så kan opstå mellem 1. februar, og indtil sygeplejerskerne begynder at gå på ferie, tilføjer Anders Grönholm Petri:

”Der kan være kommet en ny struktur, som vi skal få vagtplanen til at passe ind i, vi kan have fået nogle opsigelser, nogle kan være blevet gravide, og nogle kan være blevet sygemeldt, siden planen blev meldt ud 1. februar. Det ændrer billedet og bevirker nogle gange, at vi er nødt til at trække på medarbejdernes velvilje.”

En forventning om, at man er klar til at løbe stærkt

En vigtig øvelse, som Anders Grönholm Petri tager med i ferieplanlægningen, er at se på de foregående års tal og statistik. På den måde kan han lægge den bedst tænkelige plan for sommeren og håbe, at planen så vidt muligt holder stik. Mange borgere er bortrejst på ferie, og statistikken siger, at der oftere er travlt i vinterperioden end i sommerperioden, fordi eksempelvis kronikere nemmere får infektioner i vinterperioden. Det betyder, at man i vagtplanen for



◀ sommeren i udgangspunktet kan disponere med lidt færre medarbejdere end i hverdagen. Men igen er det umuligt at forudsige med sikkerhed, hvordan sommerperioden forløber.

”Det er uudgåeligt, at de sygeplejersker, der er på arbejde over sommeren, af og til kommer til at løbe lidt stærkere i vagten, fordi der vil være et reduceret fremmøde. Det kan ikke være anderledes, hvis alle skal have lov til at holde ferie til trods for, at vi holder åbent 24/7, alle dage året rundt. Vi overholder naturligvis hviletidsregler og overenskomster, men der vil være en forventning om, at man ikke hele tiden, men i hvert fald punktvis, er klar til at løbe stærkt.”

En fleksibel og løsningsorienteret medarbejdergruppe

Sidste sommer stod akutmodtagelsen med Anders Grönholm Petris egne ord pludselig fra den ene dag til den anden med ”skægget i postkassen”: En medarbejder skulle opereres, men der stødte komplikationer til, en anden blev sygemeldt med stress, og en tredje blev langtidssygemeldt. De var alle tre behandlersygeplejersker, så der manglede i udtalt grad hænder til at tage imod patienterne.

”Heldigvis kunne både afdelingens anden afdelingssygeplejerske og jeg selv træde til og dække nogle af opgaverne i nogle af vagterne, fordi vi begge to er behandlersygeplejersker, men vi undgik ikke at pålægge nogle af vores medarbejdere ekstra arbejde. Det sker yderst sjældent – og faktisk er det kun sket den ene gang i en ferieperiode. Det løste sig, for heldigvis er vi her i akutmodtagelsen på Amager Hospital velsignet med en fleksibel og løsningsorienteret medarbejdergruppe – men det skal og kan vi selvfølgelig ikke lukre på.”

Med en vis portion is i maven

Ifølge Anders Grönholm Petri bliver han som afdelingssygeplejerske klogere for hvert år, han lægger en ferieplan: ”Selvfølgelig kan man altid og hele tiden forbedre sig, og som årene går, vil man også få mere erfaring i at tage højde for alle tænkelige og utænkelige situationer, der kan opstå i en ferieperiode. Det man altid kan og skal gøre er at sørge for at oplyse og informere personalet om rammerne for ferieperioderne, være ude i rigtig god tid – og så med en vis portion is i maven håbe på, at planen holder stik, når sommerferien går i gang.”

”Vi har dårligt pillet julepynten ned, før jeg skal bede sygeplejerskerne om at indgive deres ferieønsker for sommeren. Det at sidde i snevejr og lægge sommerferiekabale kan føles en anelse mærkeligt.”

ANDERS GRÖNHOLM PETRI, AFDELINGSSYGEPLEJERSKE



Vær på forkant med ferieplanlægningen

At planlægge ferie og lægge vagtplaner, herunder at **have indsigt i ferieloven**, er bare én ledelsesopgave blandt mange.

En leder kan ikke vide "alt om alt" – men med **erfaring og ganske få grundregler** kan man **gøre opgaven lettere** for sig selv

Forventningen til en leder, både fra medarbejderne, men også fra lederen selv, er ofte, at en god leder har "styr på det hele". Lederen forventes at have en rimelig skudsikker viden om administrative, faglige, personlige og strategiske områder. Herunder er der også en forventning om, at en leder har styr på ferielovens paragraffer og forstår at lægge en vagtplan, som tilgodeser alles interesser og forbehold. Det er selvfølgelig muligt gennem årelang erfaring og ved aktivt at opsøge viden at få oparbejdet en stor vidensbank, som man kan trække på – både når det handler om den daglige ledelse, men også i forhold til planlægning af ferieperioder. Men man kan som leder altså ikke vide alt, fastslår Søren Boy Larsen, uddannelsesleder i afdeling for "Efter og videreuddannelse – ledelse og vækst" på VIA University College.

"Man kan have den faglige ledelse – men man kan ikke være alle steder på én gang og have en dybdegående viden på rygraden om alt inden for feltet ledelse. Det handler derfor i højere grad om at lære at stille de rigtige spørgsmål, men også om at trække på fællesskabet: Man kan og skal som leder stille krav til medarbejderne om, at de tager medansvar for eksempelvis ferieplanlægningen, og man skal aktivt bruge den organisation, man har i ryggen."

Der er ifølge Søren Boy Larsen nogle enkle grundregler, som man kan læne sig op ad – både i den daglige ledelse, men også når det mere specifikt handler om at planlægge ferieperioder.

1. Planlæg i god tid og på forhånd. Gør f.eks. brug af et årshjul og lav en konkret oversigt. Træk på tidligere års erfaring, tal og statistik.
2. Brug din organisation. Gør aktivt brug af de hjælpesystemer, der er til rådighed, og inddrag den administrative hjælp, du kan få. Gå i tættere dialog med din organisations administrative afdeling, og se det som en mulighed for at komme på forkant.
3. Lær at stille de rigtige spørgsmål. Når man ikke kan have svaret på alt, så er det derimod vigtigt, at man kan stille de rigtige spørgsmål og at vide, hvor man skal være særligt opmærksom. Det gælder f.eks. i forhold til ferieloven, men også i forhold til personalejura, økonomi og faglig ledelse. Én måde, hvorpå man kan lære at stille de rigtige spørgsmål, er selvfølgelig gennem erfaring. En anden er gennem kompetenceudvikling.
4. Sørg for hele tiden at udvikle dine kompetencer og udvid din horisont. Opsøg viden. Man kan ikke vide alt om alt, men der er nogle grundsætninger – bl.a. om ferieloven, jura, økonomi og ledelsesfaglighed generelt – som er væsentlige at kende og holde sig opdateret på.

**I GENNEMSNIT 200 KG PER ÅR PER DANSKER.
SÅ MEGET PAPIR BRUGER VI STADIG. FORKANT KIGGER
NÆRMERE PÅ NOGLE AF DE MANGE SAMMENHÆNGE,
HVORI PAPIRET POPPER OP ...**

AF METTE REINHARDT JAKOBSEN, JOURNALIST
FOTO: COLOURBOX/LARS KOEFOED

FORKANT ER TRYKT PÅ

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

RUMDT O

SPISE HER ELLER MED HJEM?

Risepapir - altså det spiselige af slagsen, ikke det der bruges til
lampskaerme eller rullegardinger - indeholder i alt 337 kalorier
/ 1410 KJ per 100 gram. Et stykke papir vejer i gennemsnit 12 g.
Indholdet af kulhydrat i risepapiret er meget højt, så der er god
energi i din hjemmelavede forårsrulle.

PIS & PAPIR

Urinstix er også papir. Ved at dyppe den aflange teststrimmel i
en persons urin, kan man ved hjælp af farveindikatorerne aflæse
urinens indhold og surhedsgrad. De mest avancerede stix kan
måle surhedsgraden (pH) i urinen og indholdet af nitrit, hvide
blodlegemer, glukose, blod, proteiner og ketonstoffer. Påvises der
for eksempel hvide blodlegemer og nitrit i urinen hos en patient
med tegn på en blæreinfektion, vil det understøtte mistanke om
sygdommen. Glukose i urinen hos en fastende person kan give mis-
tanke om type 1 sukkersyge, mens protein i urinen hos en gravid
med højt blodtryk vil indikere svangerskabsforgiftning.

I SYD SORTERER DE PÅP

I Region Syddanmark kigger man nærmere på affaldssorteringen på alle matrikler. Især har det vist sig, at operationer medfører særdeles store mængder både plast- og papiraffald. Derfor har Venstre stillet et forslag om mere affaldssortering. Et forslag der, da det blev stillet tilbage i februar 2019 vakte glæde på bl.a. Grindsted Sygehus, hvor tillidsmand Jørn Jensen kunne bekræfte over for Jyske Vestkysten, at man genanvender meget lidt: "Det meste ryger direkte i en kompressor og bliver kørt til forbrænding. Det er kun pap, vi sorterer for sig, og selvfølgelig risikoaffald," fortalte han

OM PÅP

SKAL DU HA' EN SKAL AT TØRRE DIG MED?

Kineserne var de første, der udviklede toilet-papir. Den første skriftlige optegnelse, hvori man omtaler toilet-papir er fra år 589. Men der gik noget tid, før papiret nåede danske latriner. Vikingerne foretrak at bruge klude, dyreknogler eller østersskaller. I middelalderen brugte man kviste, græs eller hø. De første fabrikker, der fremstillede toilet-papir, begyndte at dukke op i 1800-tallet, men længe brugte man eksempelvis avis-papir. Eller det famøse 00-papir, der blev produceret mellem ca. 1920 - 1975. Et gulligt, kradsende toilet-papir der skulle nulres mellem hænderne, før det kunne bruges. På nettet sælges sidst-nævnte papir i øvrigt stadig - en intakt rulle med original skift kan erhverves for 295 kroner.

PRINT ELLER DIGITALT?

At papirmagasiner skulle være mindre bæredygtige end digitale ditto, kan man ikke lige konkludere. DTU har udarbejdet en livscyklusanalyse for Miljøstyrelsen, der viser, at den grafiske branche i Danmark har et negativt CO2-bidrag. Det skyldes, at de træer der bruges til papir ilter atmosfæren, mens de vokser op. Det samlede miljøregnskab er dog mere kompliceret, da den grafiske branche handler om andet end blot papir. Men svenske undersøgelser har vist, at CO2-udslippet ved elektroniske lærebøger er ca. 10 gange større end ved trykte bøger. Og det danske forbrug af papir - f.eks. reklamer, blade og aviser - udgør kun 0,6 % af en gennemsnits-husstands samlede CO2-udslip. Ikke mindst, hvis disse er trykt på genbrugspapir.

DET KENDER VI

Papirarbejde er en fast, dansk vending, der ifølge Den Danske Ordbog betyder "Administrativt arbejde der omfatter korrespondance, udfyldelse af formularer eller lignende opgaver". Trods digitaliseringen bruges udtrykket stadig eksempelvis i en overskrift på sitet sundhedspolitisktidsskrift.dk fra den 3. april 2019, med følgende ordlyd: "Rundspørge blandt lægelige ledere: Vi kæmper med for meget papirarbejde".

Kilder: Sundhed.dk / coolgray.dk / jv.dk

NETVÆRKET KAN UDVIKLE DIT LEDERSKAB

AF THOMAS GARLOV, KOMMUNIKATIONSANSVARLIG I LEDERFORENINGEN

Et netværk, hvor du kan vende de daglige beslutninger og strategiske overvejelser, kan blive nøglen til udvikling af dit eget lederskab. Lederforeningen øger nu sin indsats for, at endnu flere ledere danner lokale netværk

Lederforeningen har allerede tæt på 40 ledernetværk rundt om i landet. For at skubbe den gode udvikling videre lanceres en såkaldt netværkskuffert, der skal inspirere netværket i dagligdagen. Netværkskufferten indeholder idéer og tilbud til netværksmøder. Håbet er at kunne runde et halvt hundrede netværk inden årets udgang.

”Netværk skal give mening. Det skal gøre en forskel for den enkelte leder. Kufferten indeholder derfor idéer til, hvad et netværksmøde kan indeholde af relevante emner. Men der er også idéer til, hvordan man i det hele taget kan indrette et netværk, så det bliver attraktivt at deltage,” fortæller Lederforeningens næstformand, Peter Stuhaug.

Mange netværk oplever, at det især er selve den praktiske opgave, der gør det svært at få netværket til at blive en succes. Det er en af årsagerne til, at Lederforeningen nu laver netværkskufferten.

”Min egen erfaring er, at det er små ting, der skal til. Men

selv små ting kan føles vanskelige i en travl hverdag. Derfor præsenterer vi meningsfulde emner, som den enkelte leder kan tage op af kufferten og bruge med minimal forberedelsestid,” forklarer Peter Stuhaug.

Antallet af netværksmøder er ikke vigtigt. Det vigtigste er, at møderne giver mening hver gang. Netværkene virker gennem ressourcepersoner og leder-TR, som ofte også har været med til at starte netværkene.

”Vi fornyer jævnligt netværkskufferten med nye forslag til relevante emner. Nogle emner fokuserer meget på rollen som leder. Andre emner lægger op til snak om mere daglige udfordringer, f.eks. hvordan man skaber resultater for arbejdspladsen samtidig med, at man selv kan følge med. Den svære opgave er at skabe et rum af fortrolighed, hvor vi frit kan dele udfordringer og nytænkning, som kommer arbejdspladsen til gode og dermed lederne til gode,” mener Peter Stuhaug.

Sådan laver du et netværk!

Lederforeningen hjælper dig gerne med at lave et netværk og tilbyder også at komme og deltage i et netværksmøde med et oplæg. Disse oplæg er gratis og kan bruges til f.eks. at snakke om det personlige ledelsesgrundlag.

Netværket kan få ekstra fordele ved at udpege en fast kontaktperson for netværket. Lederforeningen tilbyder så bl.a. løbende sparring og kurser til vedkommende. Og vedkommende møder kolleger fra hele landet, der også har påtaget sig opgaven som ankerperson for et ledernetværk.

Vil du gerne tage initiativ til at lave et netværk blandt dine lederkolleger, så send en mail til:
lederforeningen@dsr.dk – mrk. netværk.

LEDERNE HÆVER SELV LØNNEN

Gennem de seneste 10 år er der flere og flere ledere, hvis lønudvikling sker gennem individuelle forhandlinger. Du kan forhandle din løn hvert år!

Selvom vi er en hel del ledere, der først tænker på os selv som de sidste, så er det heldigvis blevet naturligt for flere og flere, at vi med jævne mellemrum beder om en lønregulering. Du har ret til en årlig lønsamtale via Lederforeningens overenskomster – men du skal som hovedregel selv tage initiativ til den årlige regulering.

De fleste steder foregår det ved, at du som leder selv anmoder din nærmeste leder/chef om en individuel lønsamtale – og også selv forhandler.

Lederforeningen hjælper ved at tilbyde lønsparring med din ledelseskonsulent i Lederforeningen. En lønsparring foregår som en telefonsamtale, hvor du bliver klædt på med argumenter, inden du skal til selve lønsamtalen med din chef.

Alternativt kan det være en fordel at samle dine lederkolleger til en fælles sparring.

”Vi kommer gerne fra Lederforeningen til et lønudviklings- og forhandlingsmøde med dig og dine kolleger, så der kan komme gang i en god proces. Vi har rigtig gode erfaringer med at afholde disse fælles forberedelsesmøder,” fortæller Lederforeningens formand, Irene Hesselberg.

Det kan også være i denne forbindelse, at der skal ses på en overordnet forhånds aftale, hvis i hver især ikke kommer igennem med lønsamtaler hos nærmeste leder. Desværre er der en hel del eksempler på, at arbejdsgiverne faktisk gerne vil den lokale og individuelle lønudvikling, men så alligevel har glemt at lægge selve forhandlingskompetencen ud til de nærmeste ledere.

”Det betyder, at det så bliver svært at forhandle den personlige lønregulering. Den nærmeste leder er ikke afvisende for at forhandle, men støder på, at vedkommende ikke må. Det arbejder vi i Lederforeningen på at ændre de pågældende steder,” forklarer Irene Hesselberg.

Den overordnede forhånds aftale om ledernes lønforhold forhandles af Lederforeningen med din arbejdsgiver og giver så at sige en god platform for, at du så efterfølgende forhandler et personligt tillæg oven i den generelle forhånds aftale.

Lønforhandlingen kan ende som bunkebyrllup

Den anden version af individuelle lønforhandlinger er, når din leder/chef har indstillet en række ledere til et løntillæg eller engangsbeløb – og gerne vil forhandle med Lederforeningen.

Så indkalder vi dig og dine lederkolleger til et såkaldt ”lønrdøftelsesmøde” i Lederforeningen med foreningens lederkonsulenter. Sammen finder vi så ud af, om vi også skal påvirke processen, så I selv kan deltage ved disse samlede forhandlinger med din arbejdsplads.

Uanset om du arbejder på en arbejdsplads, der praktiserer den ene eller den anden version af de årlige lønforhandlinger, så har du ret til denne årlige lønsamtale.

Læs mere:

Få gode råd til, hvor du forbereder din årlige lønsamtale via Lederforeningens lønunivers:

www.dsr.dk/lederforeningen/lo-en-og-kontrakt

BLIV KLÆDT PÅ TIL LEDERLIVET

Er du ny leder inden for sundhedsområdet? Skal du gøre en hurtig forskel for arbejdspladsen? Så er det nu, at du kan blive klædt på til lederlivet

Dit eget overblik er afgørende for, hvordan du virker som leder. Derfor inviterer Lederforeningen til introduktionskursus ”Nyleder 1”, hvor du sammen med andre ledere og Lederforeningens erfarne lederkonsulenter kan drøfte dagligdags-situationer og få løsninger med hjem, der er til gavn for din arbejdsplads.

Minikurset afholdes i september og foregår to steder i landet. På programmet er bl.a. idéer til, hvordan man får succes som leder, ledelsessparring, netværksdannelse, lederuddannelse, optimering af handlemuligheder inden for drift, personaleledelse og strategiarbejdet. Derudover får du indblik i Lederforeningens muligheder for at støtte dit lederskab.

”Uddannelse og on-boarding er vigtigt. Som leder skal du klædes på hurtigst muligt. Det er godt for dig selv, dine ansatte, din arbejdsgiver og ikke mindst for kvaliteten af den ydelse, du skal stå i spidsen for. Vi håber derfor, at mange vil tilmelde sig, siger Lederforeningens næstformand, Peter Stuhau. Kurset holdes henholdsvis den 5. og 9. september i Fredericia og i København.

Praktisk

Kursus ”Nyleder 1”, Fredericia, afholdes den 5. september.

Kursus ”Nyleder 1”, København, afholdes den 9. september.

Tilmeld dig via Lederforeningens hjemmeside:

dsr.dk/lederforeningen/arrangementer



aktuel

UTRADITIONEL DIALOG PÅ FOLKEMØDET

Lederforeningen afholder et anderledes "lukket" møde på årets folkemøde på Bornholm midt i juni

Listen over debatmøder på det politiske folkemøde midt i denne måned er lang. Og sundhedsområdet indtager som sædvanlig en central rolle med mange debatter.

Men i år prøver Lederforeningen at få et helt andet udbytte af årets politiske møde.

"Vi blander os naturligvis i så mange af debatterne som overhovedet muligt. Men vi har valgt, at vi selv vil forsøge at skabe en anderledes dialog, end det foregår de andre steder," fortæller Irene Hesselberg.

Derfor inviterer Lederforeningen sammen med foreningens nye tænketank i disse dage en række udvalgte personer fra sundhedsområdet til at deltage i et lille lukket arrangement på folkemødet.

"Vi vil gerne forsøge at føre den politiske valgkamp med de mange udspil til, hvordan sundhedsvæsenet skal udvikle sig, over i en mere konstruktiv snak om, hvordan vi nu kommer videre. Det er ikke vigtigt for os at lave et arrangement, hvor folk højlydt krydser klinger. Vi vil i stedet forsøge at skabe et møde, hvor vi snakker muligheder og sammen udpeger udfordringer," siger Irene Hesselberg.

FÅ SPARRING TIL DIN LEDERROLLE

Er du ny leder, har du fået en ny lederfunktion, er du steget i graderne, eller er du bare låst lidt fast? Så kan du have brug for sparring i din lederrolle. Brug Lederforeningens tilbud om gratis sparring med en kollega.

Læs mere her:


dsr.dk/lederforeningen/mentor



Årets store ledertræfvokser. I år fik arrangementet også sin egen lederby med over 20 butikker



Årets lederoplevelse skal både indeholde brugbar viden og også samtidig gerne blive en sjov oplevelse. Derfor kunne deltagerne både få gode råd fra forskere ... men også inspiration fra mere utraditionelle vinkler som f.eks. "kropsmekanikeren" Jacob Søndergaard og musikerne Asger Steenholdt og Hans Fagt, der påviste dilemmaledelsens fordele ved hjælp af bl.a. en elektrisk guitar og et trommesæt



For mange af deltagerne i Lederforeningens fagkongres er dagen blevet en mulighed for at kombinere en netværksoplevelse med ny viden


JA, JEG ANBEFALER!

Masser af nyttig viden. Og en god oplevelse. Sådan lyder tilbagemeldingen fra de 400 deltagere efter Lederforeningens store årlige ledelsesdag. Forberedelserne til næste års ledertræf er allerede i fuld gang

Lyt til vandrøret. Sæt et kryds i kalenderen for næste år ud for datoen den 25. marts. Du skal nemlig helt sikkert med på næste udgave af Lederforeningens store fælles ledertræf. Deltagerne i årets fagkongres leverer en yderst flot anbefaling af dagen, hvor næsten hver tiende af landets ledende sygeplejersker mødes for at blive inspireret til deres lederarbejde og møde kolleger fra hele landet.

I evalueringen efter fagkongressen i maj svarer otte ud af 10 deltagere meget positivt, at de vil anbefale andre ledere at deltage. Endnu flere, over 90 %, giver udtryk for, at det faglige indhold i dagen er brugbart for deres eget arbejde som leder. I Lederforeningen er der heller ikke tvivl om, at medlemmerne skal samles til endnu et stort fælles arrangement, der fokuserer på ledernetværket, og videregive de nyeste trends

indenfor ledelse. Forberedelserne til 2020-udgaven af fagkongressen er allerede i fuld gang. Det bliver ottende gang, at det store arrangement stables på benene. Succesen er så stor, at arrangementet har vokset sig ud af de vante rammer. Men endnu er det ikke besluttet, hvor næste udgave af det store ledertræf skal foregå.



Morten Münster havde kun medbragt én enkelt pointe om adfærdsdesign til deltagerne, sagde han. Men måske var det mere en smart måde at fortælle pointen om, at forandringer mere handler om at fokusere på lethed end at forsøge at motivere. Deltagerne i fagkongressen vurderede generelt, at indholdet i fagkongressen er fagligt yderst brugbart

A close-up portrait of a woman with blonde hair, smiling warmly. She is wearing a dark top, a pearl earring, and a gold chain necklace. The background is a plain, light-colored wall.

"LYT,

LYT,

LYT OG SKYND DIG

LANGSOMT"

Mette Færch har siden 1. april
været plejehjemsleder på
Damgårdsparken i Egedal Kommune

AF LONE NØRGAARD MØLLER, SYGEPLEJERSKE OG MPM
FOTO: DSR

HVAD FIK DIG TIL AT VÆLGE EN LEDELSESKARRIERE I DET KOMMUNALE REGI?

Der er flere grunde til, at jeg har valgt denne karrierevej. Jeg har været tillidsrepræsentant for sygeplejerskerne, og i den forbindelse fik jeg tillidsrepræsentantuddannelsen hos DSR. Den gav mig lyst til at gå ledelsesvejen som sygeplejerske. Igennem de seneste otte år har jeg som leder arbejdet forskellige steder indenfor det kommunale område. Min mulighed for som leder at rammesætte den måde, vi arbejder og agerer på i borgerens hjem, er vigtig for mig. Min grundlæggende holdning er, at vi skal møde borgerne med respekt og ydmyghed. Vi er gæster i deres hjem. De er "overleverne" – de har levet et langt og indholdsrigt liv og har overlevet dette – det skal vi som omsorgspersoner møde med faglighed og respekt. Sidst, men ikke mindst, er man i det kommunale regi tæt på de politiske beslutninger. Der er ikke så langt til forvaltningen, når nye politiske tiltag skal drøftes.

HVILKEN TYPE LEDER ER DU – HVILKE LEDELSESMODELLER HVILER DINE LEDELSESVÆRDIER PÅ?

Jeg har mødt mange dygtige ledere igennem tiden. Det, jeg har sat pris på, har været, at de er gode til at sætte rammerne, og de har givet mig lov til fri leg. De har været gode til at delegere opgaverne ud og har troet på, at jeg kunne løfte opgaven. Sådanne type leder vil jeg også gerne selv være.

Mine områder som leder deler sig i to dele. En driftsdel og en faglig del. Min opgave er at sætte en tydelig retning og ramme, hvor jeg oversætter driftsopgaverne, således at mine medarbejdere kan koncentrere sig om det faglige. Jeg sikrer, at opgaverne fordeles fagligt korrekt mellem de forskellige faggrupper. En tankegang, jeg er optaget af, er det narrative. Det at stille sig nysger-

rigt an og lytte til de fortællinger og historier, der er i organisationen. At lytte til medarbejdernes oplevelser og erfaringer. Det bruger jeg gerne som leder.

HVILKE GODE RÅD VIL DU GIVE DINE LEDELSESKOLLEGER I FORHOLD TIL AT LEDE FREMTIDENS KOMMUNALE SUNDHEDSTILBUD – DET NÆRE SUNDHEDSVÆSEN?

1. Tænk strategisk og husk at være nærværende. Det er vigtigt, at man som leder gør sin indflydelse gældende i forhold til at bibeholde værdigheden i eget hjem.
2. Ledere skal være mindre silotænkende og arbejde på tværs. Man skal benytte sit netværk og derved opnå størst mulig indflydelse.
3. Lyt, lyt, lyt og skynd dig langsomt.
4. Som leder skal man være opmærksom på medarbejderne. Der er af og til medarbejdere, der bliver ledelsesresistente, fordi du har gået for meget alene med tingene. De kan have svært ved at være modtagelige for ledelse.

HVIS DU KUNNE FÅ ÉT ØNSKE OPFYLDT, HVAD VILLE DU ØNSKE SKULLE SKE I FREMTIDENS SUNDHEDSVÆSEN GENERELT?

Jeg ville ønske, at politikerne turde tænke nyt i skabelsen af et anderledes sundhedsvæsen. Lyt til praktikerne ude omkring i det danske sundhedsvæsen. Der er så mange gode projekter med evidens, der viser nye måder, man kan gøre tingene på. Ryst posen, og start på en frisk.

Mette Færch er i øvrigt også netop blevet udpeget til medlem af Lederforeningens nye tænketank, som du kan læse mere om på side NNN.

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 / loloj@rm.dk

VALGKREDS SJÆLLAND:

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
Magasinschef: 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





Business Institute Denmark

**GØR SOM LONE HAURITZ FRA
AARHUS UNIVERSITETSHOSPITAL
OG LÆS**

MBA

IN LEADERSHIP PSYCHOLOGY

BUSINESS INSTITUTE
UDDANNER MASTERS OF
BUSINESS ADMINISTRATION
INDEN FOR

LEADERSHIP PSYCHOLOGY
CORPORATE ENTREPRENEURSHIP
STRATEGIC THINKING

PRIS: 195.000 KR

STUDIESTART: SEP. 2019

ANSØGNINGSFRIST: 25. JUNI 2019

NEW GAME - NEW RULES - NEW MBA'S

Vi tilbyder en fremtidssikret Master of Business Administration, der radikalt bryder med enhver form for silo-tænkning. Ikke mindst har vi fjernet skellene mellem privat, offentlig og iværksætter ledelse.

De nyeste tendenser viser, at fremtidens moderne topleder skal kunne bevæge sig frit mellem alle sektorer og hente inspiration på tværs af traditionelle faggrænser.

Bedre ledelsesplatform findes ikke.

Business Institute A/S, Vesterbro 18, 9000 Aalborg
+45 98 18 80 00, info@business-institute.dk
www.business-institute.dk