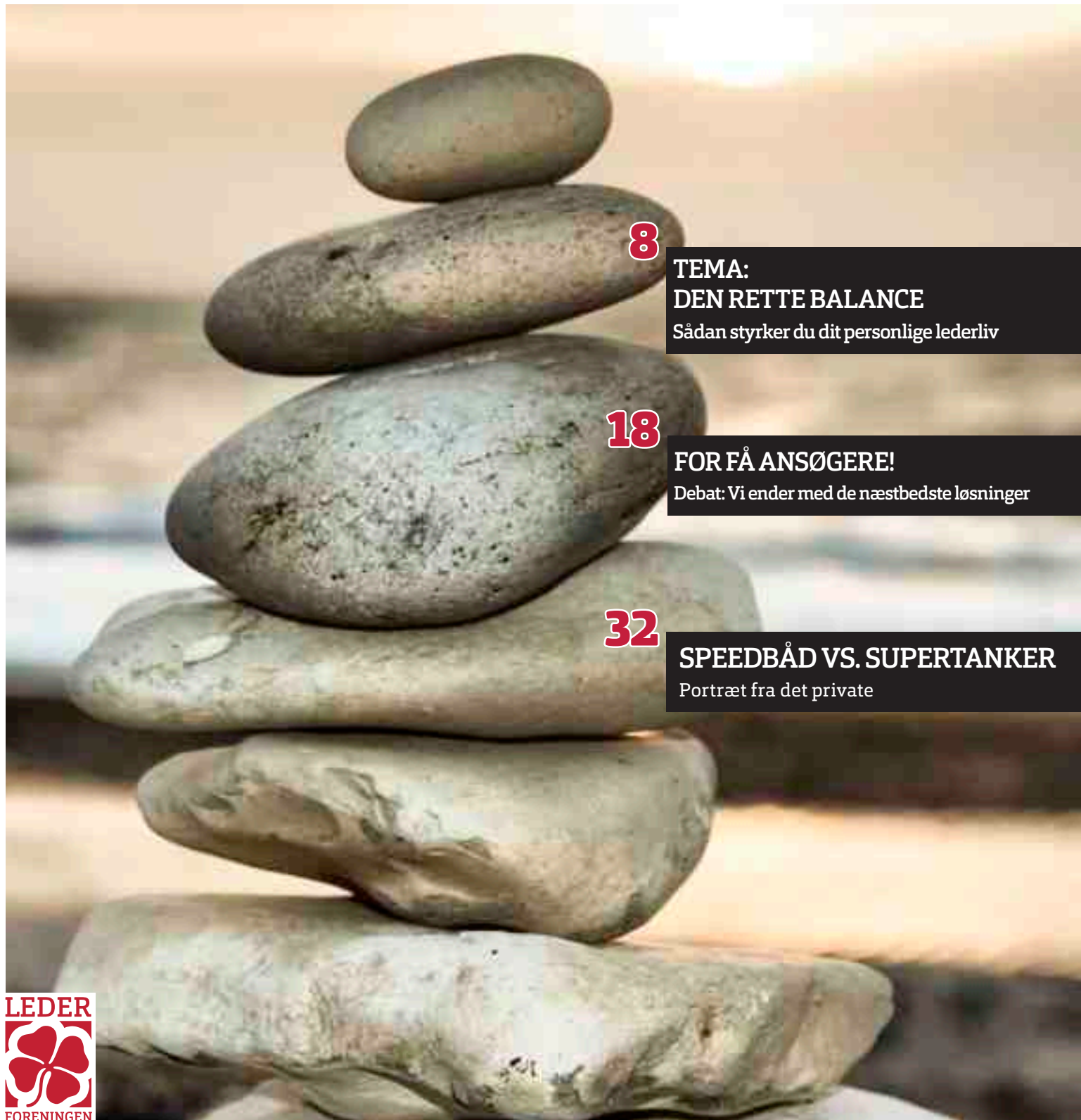


# FORKANT

LEDELSE I SUNDHEDSVÆSENET

Lederforeningen samler over 4000 ledere

3 SEPTEMBER 2019



8

**TEMA:  
DEN RETTE BALANCE**

Sådan styrker du dit personlige lederliv

18

**FOR FÅ ANSØGERE!**

Debat: Vi ender med de næstbedste løsninger

32

**SPEEDBÅD VS. SUPERTANKER**

Portræt fra det private



# Bliv (endnu) bedre til det, du kan

Simulationstræning er træning i virkelige scenarier.

I simulationstræning træner vi konkrete færdigheder og det professionelle samspil mellem mennesker i virkelighedsnære omgivelser.

Træningen giver mulighed for at træne og opøve kompetencer i et ufarligt rum.

Vi omsætter viden til handling, hvilket fremmer handlekompetencerne.

Hos UCN act2learn tilbyder vi konsulenttydelser, skræddersyede forløb og videreuddannelse inden for simulationstræning.

[ucn.dk/simulationstræning](https://ucn.dk/simulationstræning)

15



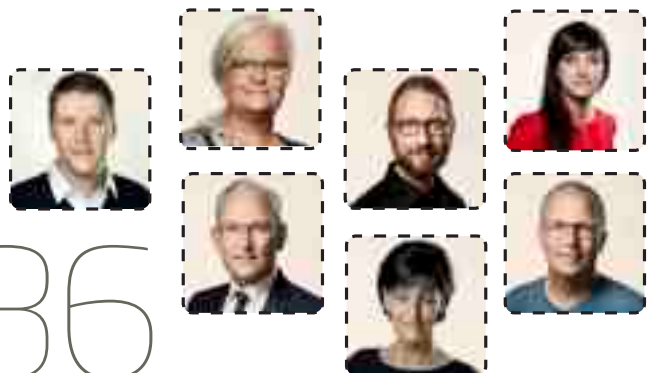
LEDERKOLLEGER KAN STYRKE DIN LEDELSE



PETER PLYS HAR VÆRET PÅ FANØ

32

36



HVAD SUNDHEDSORDFØRERNE SIGER



HUSK AT TALE DIT JOB OP!

42

|              |           |   |
|--------------|-----------|---|
| LEDER        | <b>4</b>  | Der er brug for nytænkning                |
| LEDERNYT     | <b>6</b>  | Lederudvikling skaber distancerede ledere |
| TEMA         | <b>8</b>  | Lederliv i balance                        |
| KRONIK       | <b>18</b> | Personale søges                           |
| BØGER        | <b>20</b> | Om sygeplejeledelse og meget andet        |
| PORTRÆT      | <b>22</b> | "Det er nemmere at vende en speedbåd..."  |
| LEVERLIV     | <b>28</b> | Smart. Sund. Og usofistikeret.            |
| AKTUELT      | <b>30</b> | Rabatter, møder, sparring...              |
| DEM, DER TØR | <b>32</b> | Da Peter Plys gik i land på Fanø          |
| BAGGRUND     | <b>36</b> | Tydelige udfordringer kræver handling     |
| RUNDT OM     | <b>38</b> | Hvem ka'? Kanyler ka'.                    |
| NAVNNYT      | <b>42</b> | "Vi har verdens bedste job..."            |



”Heldigvis kender vi  
masser af gode  
løsninger til,  
hvordan vi lykkes  
med at beholde et  
sundhedsvæsen,  
der også i praksis er  
i verdensklasse”

# DER ER BRUG FOR NYTÆNKNING!

**K**ender du følelsen, når du står for foden af en høj stige og tænker, at du da ikke på nogen måde kan lokkes op i toppen? Kender du knebet, hvordan du så alligevel kommer derop i toppen? Samme kneb anbefaler jeg, at vi bruger nu i forhold til at udvikle sundhedsområdet...

I disse dage tager politikerne på Christiansborg fat på et nyt folketingsår. Der vil være masser af fokus på, hvordan vi får skabt bedre forhold i børnehaver og skoler, og hvordan vi får vendt den triste udvikling i klimaet.

Forhåbentlig husker politikerne også hele sundhedsområdet. Økonomiaftalerne med de fem regioner og landets kommuner bør nu hurtigt følges op af en god og ambitiøs sundhedsaftale. Masser af tal og vigtige eksempler fra hverdagen har for længst bekræftet, at det danske sundhedsvæsen ikke automatisk forbliver i verdensklasse.

## **Gode løsninger er der masser af**

Dyr medicin, nye behandlinger, flere ældre og kronisk syge med naturligt øget behov for pleje og omsorg sætter både kommuner og regioner i en vanskelig situation. Og vi ledere i sundhedsvæsenet kender masser af historier fra hverdagen om, hvordan systemet presses af udviklingen.

Heldigvis kender vi masser af gode løsninger til, hvordan vi lykkes med at beholde et sundhedsvæsen, der også i praksis er i verdensklasse. Det handler ikke kun om penge og øget økonomi. Det handler også om god ledelse og rigtig indretning af sundhedsvæsenet.

## **Giv stafetten videre**

I oktober samler Lederforeningen flere hundrede ledere fra alle hjørner af sundhedsvæsenet. Ved fire lokale stafetarrangementer rundt om i landet vil vi udnytte netværkets potentiale.

Vi stiller os selv den opgave at pege på gode løsninger, der kan bringe vores sundhedsvæsen ind i fremtiden. Jeg er sikker på, at vi vil kunne finde masser af gode bud på løsninger og nytænkning.

De fire stafetdage, hvor vi indsamler de mange forslag, er ikke bare en god øvelse og mulighed for at udnytte et stærkt ledernetværk til at tænke ud af boksen i forhold til vores rolle som ledere i sundhedsvæsenet. Det er også ment som et tydeligt signal til politikerne – både på Christiansborg, i de fem regioner og i landets 98 kommuner:

Skal vi for alvor forvandle mange års politisk tovtrækkeri om dansk sundhedspolitik til en sund virkelighed og fremtid, så giver det god mening

at inddrage de ledende sygeplejersker. Vi synes i al beskedenhed, at de ledende sygeplejersker kan tilbyde noget mere – sundhed og ledelse med nærvær.

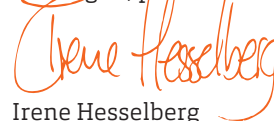
## **Vi ved, hvad der skal til**

Vores stafetdage vil blive endnu et eksempel på, at vi har gode bud på, hvordan der kan skabes sammenhæng og nytænkning inden for sundhedssystemet og hvordan vi tackler de mange udfordringer – til gavn for både patienter, for de mange medarbejdere og for hele vores samfund.

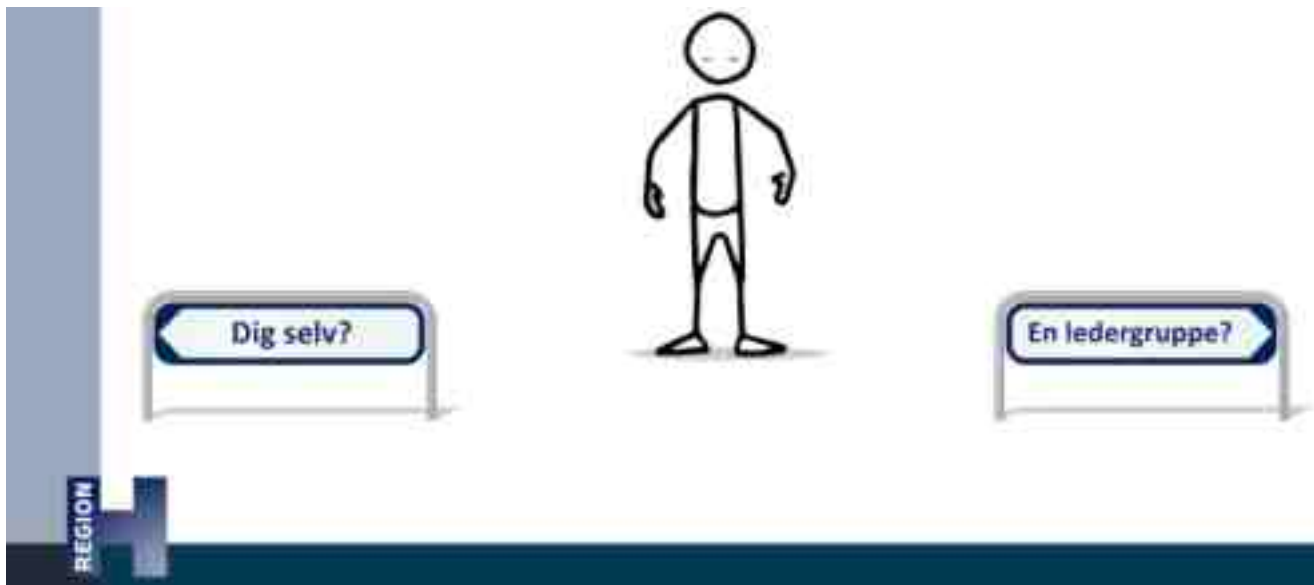
Selv med ekstra milliarder af kroner i bevillingerne til sundhedsvæsenet, vil vi ikke bare kunne slå den befriende streg over udfordringerne. Der er brug for grundlæggende nytænkning i forbindelse med danskernes sundhed og hele behandlingssystemet.

Den bold griber vi gerne som ledere og ledende sygeplejersker. Og her kommer pointen med den høje stige og det lille kneb. Vi ved, at selv den største udfordring kan løses – med overblik, med et skridt af gangen og med fokus på, at hver eneste skridt er vigtigt og en del af løsningen.

Så brug os, politikere!



Irene Hesselberg



# Lederudvikling skaber distancerede ledere

Region Hovedstadens ambitiøse interne ledelsesudviklingsprogram er populært blandt deltagerne. Men nu viser et forskningsprojekt, at lederne på programmet identificerer sig mindre med organisationen efter programmet, end de gjorde inden deres lederudvikling

AF THOMAS GARLOV (KOMMUNIKATIONSANSVARLIG I LEDERFORENINGEN), THG@DSR.DK

**D**et er tænkt og designet som et ambitiøst udviklingsprogram, der klæder lederne på til at koble regionens overordnede strategi og mål sammen med den daglige drift.

Men det omfattende lederudviklingsprogram i Region Hovedstaden har fået uforudsete konsekvenser.

Et hold forskere fra Copenhagen Business School har over flere år fulgt den mest omfattende del af lederprogrammet med fokus på ledelse af medarbejdere. De gode intentioner til trods resulterede lederudviklingsprogrammet i, at lederne identificerede sig mindre med deres organisation efter programmet, end inden de startede lederudviklingen, konkluderer forskerne fra CBS. De kalder resultatet for overraskende:

"Selvom deltagerne generelt er tilfredse med lederudviklingsprogrammet, så viser vores undersøgelse, at selv velevaluerede udviklingsprogrammer kan ende med at have utilsigtede konsekvenser," siger Morten Knudsen, lektor og Ph.d. ved Institut for Organisation på CBS, samt en af forskerne bag undersøgelsen.

Undersøgelsen viser, at efter programmet føler lederne i mindre grad, at de er en "del" af organisationen. Lederne føler sig fx i mindre grad stolte, når nogen snakker godt om organisationen, eller krænket, når nogen snakker dårligt om den.

"Sådan en udvikling har konsekvenser. For jo mere man identificerer sig med organisationen, jo mere oplever man også, at det arbejde, man gør for organisationen, også er et arbejde, man gør for sig selv. Falder identifikationen, så bliver man også mindre motiveret for fx at virkeliggøre organisationens strategi, som i mindre grad opleves som ens egen," uddyber Magnus Larsson, som ligeledes er lektor ved Institut for Organisation, og som også har været involveret i undersøgelsen.

## Udvikling rammer både ledere og medarbejdere

Undersøgelsen viser også, at lederudviklingsprogrammet har effekter ikke blot for lederne, men også for medarbejderne. Efter at lederne har fulgt programmet, så identificerer medarbejderne sig i mindre grad med lederne.

"Her gælder det samme som for lederne," forklarer Magnus Larsson, og tilføjer:

"Når medarbejdernes identifikation med lederen mindskes, mindskes deres tilbøjelighed til at ville være 'followers', dvs. at arbejde for dét, som lederen vil, at de skal."

## Hvad er jeres forklaring på den faldende organisatoriske identifikation?

"Vi er selv overraskede over resultatet," siger Morten Knudsen:

”Men én mulig forklaring er, at lederudviklingsprogrammet producerer en forestilling om, at en ’rigtig’ organisation har en klar og enkel struktur i form af en leadership pipeline, at der er tydelige mål og klare regler. Men hvad lederne oplever i deres dagligdag, er mere komplekse strukturer, mange og potentielt konfliktende mål og stadige forandringer. Så lederne oplever, at deres organisation ikke lever op til forestillingerne om, hvordan en organisation burde være. Man kan sige, at virkeligheden i sundhæsvæsenet simpelthen ikke kan leve op til de forestillinger, man har fået på lederudviklingsprogrammet – og så synes man, at den er ’forkert’,” uddyber han.

*Handler det ikke bare om, at lederteoriene ikke passer til virkeligheden?*

”Nej, der er også andre dynamikker i spil. I vores kvalitative studier, hvor vi har fulgt lederudviklingsprogrammet, har vi set, at når man sætter en masse mellemledere sammen, så opstår der nogle interessante identifikationsprocesser. Lederne bekræfter hinanden i deres identitet,

hvilket er en af forklaringerne på, at de typisk er glade for programmet. De bliver styrket i deres tro på sig selv som ledere. Men det betyder også, at de i højere grad identificerer sig med hinanden end med den større organisation,” forklarer Magnus Larsson.

*Har uddannelsen så været spildt?*

”Nej, det kan man ikke sige ud fra vores undersøgelse. Men vores analyser peger på en række oversete effekter af lederudviklingsprogrammet. Effekter, som ikke fanges ved at måle på deltagerens tilfredshed,” siger Morten Knudsen.

*Ender lederuddannelsen så ikke med at blive en dyr ekstraudgift...?*

”Nej, sådan kan man ikke konkludere. Men regionen må løbende overveje, hvad den gerne vil have ud af programmet. Og hvad der faktisk kommer ud af det. For eksempel kan vi se, at ledernes gensidige bekræftelse snarere har netop en bekræftende effekt end en udviklende effekt – og det var måske ikke lige tanken,” siger Magnus Larsson.

## OM UNDERSØGELSEN

Forskningsprojektet om lederudvikling i Region Hovedstaden omfattede en spørgeskemaundersøgelse udført i perioden 2015-2016 med besvarelser fra 107 ledere og 913 medarbejdere. Associate professor Melissa Carsten fra USA samt Magnus Larsson og Morten Knudsen fra Institut for Organisation på Copenhagen Business School stod for undersøgelsen. Identifikationen med organisationen er målt med seks forskellige spørgsmål. Samlet falder ledernes organisatoriske identifikation fra 4,58 før programmet til 3,52 efter programmet – på en skala fra 1-5. Medarbejdernes identifikation med lederen

falder fra 3,06 før programmet til 2,97 efter programmet – også på en skala fra 1-5. Udover spørgeskemaundersøgelsen har Magnus Larsson og Morten Knudsen i perioden 2014-2016 både fulgt den del af lederudviklingsprogrammet, som hed ”Ledelse af medarbejdere”, og en række ledere i deres daglige praksis. Region Hovedstaden har revideret lederudviklingsprogrammet i perioden efter undersøgelsen. Undersøgelsen er finansieret af Det Samfundsvidenskabelige Forskningsråd, Region Hovedstaden og CBS.

## 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)





**Lederliv i balance – hvad er det?**

Er det gode kolleger,  
et fagligt netværk, en sund fordeling  
af hhv. arbejds- og privatliv  
eller noget helt fjerde?

I det her tema zoomer vi ind på  
personer og organisationer, som  
hver giver deres bud på,  
hvordan de vejer tingene op  
mod hinanden





# Vi er hinandens rygstøtter

I tre år har 12 sygeplejefaglige ledere fra Nordsjælland været med i et ledernetværk, der har udviklet sig til et åndehul, hvor vanskelige ledelsesudfordringer kan vendes og drejes

Hanne Fønns



Lene Ulmann



AFTRINE WIESE, JOURNALIST / FOTO: COLOURBOX / LARS KJØRBO

**D**et her netværk bliver bare stærkere og stærkere. Specielt i det seneste år, hvor vi også er begyndt at kontakte hinanden uden for netværksdagene, har det vist sit værd. Vi ringer til hinanden, hvis vi lige skal vende noget, og det er et kæmpe løft at opleve, at man har denne her støtte, når man tumler med udfordringer i jobbet."

Sådan fortæller Hanne Fønns, der i snart seks år har været afdelings-sygeplejerske på dagkirurgisk afsnit på Hillerød Hospital. For tre år siden takkede hun ja til Lederforeningens invitation til at deltage i et nyt leder-

netværk med sygeplejefaglige ledere fra en bred vifte af sektorer, afdelinger og ledelsesniveauer.

## Lige det jeg trængte til

Et af de andre medlemmer af netværket er Lene Ulmann, der siden første januar har været plejehjemschef på OK-Fondens plejehjem Bøgehøjgård i Hornbæk. Før var hun i ni år leder af plejehjemmet Lions Park Birkerød.

"Da netværket startede, trængte jeg til, at der skulle ske noget andet og nyt karrieremæssigt," fortæller hun:

"Vi fik startet rigtig godt ud, og netværket er hurtigt blevet denne her fine

mulighed for at møde andre ledere, der forstår den kontekst, vi er i, uden at de konkret er en del af den. Vi får sammen hevet os op i helikopterperspektiv og får set vores egen verden med andre briller. Dermed er man ikke længere alene om at håndtere svære problematikker. Via sparringen i netværket står man mere sikkert i sit valg af handlinger."

## Ikke noget i klemme

Hanne Fønns supplerer:

"Vi har en forståelse for hinanden, men har ikke noget i klemme hos hinanden, fordi vi ikke deler arbejds-

▶ plads. Det betyder, at vi kan være frie til at sige alt. Du kommer, som den du er. Du bliver respekteret, som den du er. Vi rummer hinanden med det, vi hver især kan og er.”

Lene Ulmann og Hanne Fønns er enige om, at ledernetværket har bidraget til både at øge deres jobtrivsel, beslutningskraft og ledelsesmæssige gennemslagskraft.

”Vi kender hinandens kontekst, men ikke detaljerne i arbejdet, og det gør, at vi åbent spørger ind til hinanden. Når Hanne sidder på sygehuset, og jeg sidder i primærsektoren, så bliver jeg nødt til at spørge meget ind: ”Hvad med det og hvad med den? Man bliver udfordret til at forklare sig, og dermed får man hjælp til afklaring – man bliver skarpere på sit eget standpunkt og sine egne ståsteder, når man får italesat, hvad der er svært.”

Hanne Fønns: ”Vi lærer af hinanden ved at være nysgerrige og åbne. Denne åbenhed og nysgerrighed er energigivende og ganske livsbekræftende. Vi vender, hvad det er, vi hver især går og tumler med – og mens man i det daglige arbejde ikke altid får anerkendelse, fordi man har fundet ud af at løse en eller anden arbejdssituation på en kreativ, smart måde. Ja, så får vi opbakning i netværket.”

Afdelingssygeplejerske Hanne Fønns fortsætter:

”Her i netværket kan vi få luftet nogle af vores tanker og ideer, få feedback og opbakning. Vi er hinandens rygstøtte. Det styrker os, når de andre siger ”Det var egentlig godt nok, det du gjorde. Bare bliv ved med det.”

## TRE FIF – NÅR I STARTER ET LEDELSESNETVÆRK

1. Invester tid og nærvær, og meld ikke fra i sidste øjeblik med mindre, der er noget helt galt.
2. Beslut jer for at give netværket og hinanden en rigtig god chance – evaluer udbyttet efter et år.
3. Udpeg en tovholder, der koordinerer mødetider og emner.



# Ledelse skal også sikre nærvær derhjemme

Som leder behøver man ikke at opfinde eller at gå alle skridt selv. Find for eksempel inspiration hos oversygeplejerske Jens Egon Hansen, der efter hele 28 år som leder har fundet sine pejlemærker for at opnå et lederliv i balance



Jens Egon Hansen

**N**år du vil have inspiration til at indrette dit lederjob mere optimalt, så lyt for eksempel til Jens Egon Hansen, der i 28 år har siddet i en bred vifte af sygeplejefaglige lederjob og på den baggrund har en både bred og dyb erfaring i, hvordan man ikke bare overlever i et lederjob, men trives og udvikler sig med det.

”Den erfaring jeg har nu, ville jeg da gerne have haft fra starten. Den gør jo, at jeg er tryk ved mine prioriteringer og hviler langt mere i mig selv i

min lederrolle, Som yngre kunne man godt komme i tvivl, om man nu gjorde det godt nok – nu ved jeg imidlertid, at man altid blot kan forsøge at gøre sit bedste, og at det bedste ofte er, hvad der er mulighed for i en konkret situation,” siger 59-årige

Jens Egon Hansen, der de seneste fire år har været oversygeplejerske og en del af afdelingsledelsen på Almenpsykiatrisk Afdeling Esbjerg-Ribe. Tidligere har han blandt meget andet været oversygeplejerske i psykiatrien

i Haderslev og sergent i Forsvaret.

”Jeg vil gerne være en tilgængelig og nærværende leder uden at være fraværende i mit eget liv, og det kræver en stor og vedholdende bevidsthed om, hvad man bruger sin tid til, og hvor meget man vil give til konkrete opgaver og jobbet som sådan. Alt er ikke lige vigtigt, og der er ting, man må sige nej til, hvis man fortsat skal være nærværende i sit lederjob og derhjemme hos familien,” siger Jens Egon Hansen.

## NI PEJLEMÆRKER TIL PERSONLIG ENERGI

1. Vi er ikke ansat til at arbejde 24-7. Jeg tager disciplinerede beslutninger om, hvornår nok er nok. Der er altid en opgave, du kan tage hul på eller gøre lidt bedre. Men pludselig er der gået flere timer, klokken er mange, og du er alligevel ikke nået i mål.
2. Vær bevidst om at have fri, når du har fri. Det er ikke godt for nogen, hvis dit lederjob er grænseløst. Hvis jeg fx går i gang med en jobopgave derhjemme, er det en meget bevidst beslutning fra min side.
3. Husk at lade op og få nye indtryk. Når du skal have fri, er det jo for, at du skal møde frisk på arbejde igen. Du skal også have ferie, og hvornår, du ønsker at holde ferie, kan ikke planlægges for tidligt. Er ferien først i kalenderen, kommer der ikke opgaver ind i kalenderen i disse uger.
4. Kalenderhygiejne og -sanering giver rigtig god mening.
  - En gang om ugen kigger jeg et par uger frem i kalenderen og får et overblik. Hvad skal jeg fx forberede mig til og efterbehandle?
  - Plot ikke bare dine møder ind, husk også tid til forberedelse, efterbehandling og transport.
  - Brug dine stille perioder på at se et halvt år frem, få ryddet op i kalenderen og gentag jævnligt denne øvelse.
5. Køer en opgave rundt i hovedet på dig, og forhindrer den, at du er nærværende, så sig til familien, at nu har du brug for en time til at dykke ned i den – eller få uroen ud af kroppen og klar hjernen ved fx en løbe- eller gåtur.
6. Uddeleger opgaver – vær tydelig i forhold til input og output og hav tillid til, at opgaverne løses. Undgå at ”overrule” dine medarbejdere når du først har givet dem en opgave.
7. Aftal jævnlige møder med dine medarbejdere/ledere, hvor de kan få sparring/vejledning vedr. jobudfordringer. Dermed minimerer du, at de ”jagter” dig for at få svar på spørgsmål.
8. Undgå at hænge for længe på kontoret, så hellere en jobrelateret mobil samtale i bilen.
9. Opdater manuelt mailboksen på din mobil og pc. Ønsker du at tjekke, om der er nye mails, skal det være en aktiv handling fra din side og ikke en forstyrrelse fra dine devices.

Kilde: Jens Egon Hansen, oversygeplejerske

# Ledelsesteam med fladt hierarki løfter ledelsen

Du behøver ikke altid at søge uden for din egen arbejdsplads for at finde berigende sparring med lederkolleger. Det er erfaringen hos Susanne Højten, tidligere leder-TR og nu afsnitsledende sygeplejerske på Aalborg Universitetshospital



Susanne Højten

I 2013 etablerede Aalborg Universitetshospital en række tværfaglige ledelsesteam, der er knyttet til de typiske patientforløb. De enkelte teams refererer til en overordnet ledelse, og der er ingen over-sygeplejerske eller ledende overlæge. Det vil sige, at der i forhold til tidligere, og hvad der er tilfældet på mange andre sygehuse, er skåret et ledelseslag væk.

”Resultatet er, at jeg dermed er en del af et tværfagligt ledelsesteam med et fladt hierarki, der rent faktisk fungerer,” lyder afsnitsledende sygeplejerske Susanne Højens karakteristisk af den nye måde at organisere sig på.

”Både internt, opad og nedad fungerer samarbejdet rigtig godt. De opgaver, vi får tildelt og tager af os selv, kommer vi alt andet lige i mål med. Vi

har som ledere hver vores ansvarsområder, men der er en stor grad af sparring og refleksion i ledelsesteamet, så man meget konkret kan italesætte, hvad man skal have hjælp til.”

## Tillid og vekselvirkning

Susanne Højens ledelsesteam består af syv sideordnede ledere; en ledende overlæge, afsnitsledende sygeplejersker, ledende lægesekretærer og specialeansvarlige overlæger.

”Vi har en stor grad af tillid til hinanden, og der er en fin vekselvirkning mellem, at vi hver især er fagpersoner – og har en fælles ledelsesidentitet. Hierarkiet i ledelsesteamet er fladt, hvilket skaber både større tilfredshed og mere holdbare løsninger.”

I lederteamet skiftes medlemmerne til at lede møderne. Der er en formel

dagsorden, som alle kan tilføje punkter til.

”Der er områder, vi skal ind over hver gang – hvordan står det for eksempel til med vores økonomiske aftaler – overholder vi dem? Og hvad med vores KPI-tal, overholder vi dem? Skal vi rette ind? Og hvad med personalet? På tværs af faggrupper skal alle fungere optimalt. Det tværfaglige samarbejde er blevet styrket væsentligt over de her år, sådan at den lægefaglige ledelse sagtens kan se ind i den sygeplejefaglige og i den sekretærfaglige ledelse – og omvendt. Vi er blevet bedre til at understøtte hinanden.”

## Du skal have lidt ben i næsen

At have en sygepleje- og ledelsesfaglig indsigt kombineret med det personlige mod til at sige til og fra er ganske

”Du skal stå ved, hvad du siger og gør – og være villig til at træde ud af din komfortzone.”

afgørende for at blive hørt i en hvilken som helst ledergruppe, er Susanne Højens erfaring. Selv fik hun trænet og bevist sin gennemslagskraft, da hun i 2012 startede som nybagt leder-TR på Aalborg Universitetshospital.

”Det var lidt af et pionerarbejde, og jeg kæmpede for at blive anerkendt af regionen. Det gik dog nogenlunde smertefrit, og det har været en fantastisk proces, hvor vi har udviklet ledelsesorganisation over år.”

På Aalborg Universitetshospital er der lige nu 75 afsnitsledende sygeplejersker, men ingen har endnu taget hvervet som leder-TR på sig, efter Susanne Højen fratrådte.

”Jeg kan kun anbefale, at man overvejer at give sig i kast med hvervet. Men du skal have lidt ben i næsen, vide noget om ledelse og turde at stå

frem offentligt. Du skal stå ved, hvad du siger og gør – og være villig til at træde ud af din komfortzone.”

Susanne Højen slår fast: ”Det er helt klart en styrke, at man har en leder-TR, og at man derigennem står sammen på tværs af vores matrikler. Vi var for eksempel aldrig i min tid som leder-TR nået op på et lønniveau, der hedder L14, hvis ikke vi havde mobiliseret et stærkt sammenhold og en fælles kommunikation opadtil i organisationen.”



# Opgør med ledelse som et soloprojekt

Ledere trives ofte bedre i jobbet, når de er en del af et netværk eller en kultur, hvor det er naturligt at sparre med lederkolleger om alt fra konkret opgaveløsning til håndtering af det personlige lederskab, vurderer Peter Stuhaug, næstformand i Lederforeningen i DSR

Peter Stuhaug



**H**vordan navigerer du mellem de enkelte ledelsesopgaver og undgår, at kalenderen vælter?

Hvordan leder du opadtil i din organisation?

Hvordan håndterer du mandagssyge medarbejdere?

Som sygeplejefaglig leder finder du alt andet lige nemmere svar på sådanne spørgsmål, hvis du sparrer med andre ledere om dine udfordringer, mener Peter Stuhaug, næstformand i Lederforeningen i DSR:

”Hvis du er, som sygeplejefaglige ledere er flest, vil du over tid have oplevet, at kompleksiteten i dit job er blevet langt større. Du vil indse, at der er flere veje til at lykkes som leder, og at der er rigtig meget viden og sparring at hente ved at være åben om, hvad man selv overvejer og tumler med i sit lederskab. At være leder betyder i sin kerne, at man skal bære meget på sine skuldre. Man skal selv tage et stort ansvar og gå forrest, men alt andet lige er det nemmere at lykkes, hvis man ikke griber lederjobbet an som et soloprojekt.”

## Store forskelle i trivsel

Næstformanden slår fast, at ledere i det danske sundhedsvæsen i stigende

grad kæmper med et eskalerende opgavepres og med at få produktivitetsskrav og budgetter til at hænge sammen. Han oplever samtidig, at der er store forskelle på den generelle trivsel hos sygeplejefaglige ledere i de enkelte regioner, sektorer og afdelinger.

”Jeg oplever rigtig meget gejst og positivt engagement hos sygeplejefaglige ledere. De trives i stor udstrækning med det meningsfulde i at arbejde i sundhedssektoren, men jeg ser desværre også flere, der opgiver og trækker stikket. I hvert eneste af disse tilfælde må vi som lederkolleger fra Dansk Sygeplejeråds og fra arbejdsgivernes side overveje, om der kunne have været gjort langt mere for at få den enkelte til at trives bedre som leder.”

## Forlang gode betingelser

Peter Stuhaug betegner det som dybt bekymrende, når sygeplejersker, der allerede er eller har potentiale til at blive fremragende ledere, opgiver lederkarrieren.

”Det er meget problematisk, at nogle har en følelse af konstant at måtte fylde huller og må gå på kompromis i en presset organisation, der mere eller

mindre er på vej til at falde fra hinanden. Det er typisk, når lederne er for pressede og ikke oplever at kunne stå for den ønskede kvalitet og faglighed, at de vender ryggen til lederjobbet. De magter simpelthen ikke mere. Omvendt er der også dem, der bider sig fast i bordkanten og bliver ved og ved i hamsterhjulet. Nogle gange er det godt gået, men de skal passe på sig selv for ikke at ende med at gå ned.”

Næstformanden i Lederforeningen understreger:

”Sygeplejefaglige ledere skal ikke lade sig nøje med blot at overleve i og udholde lederjobbet. Vi skal som ledere på alle niveauer ind imellem træde ud af hamsterhjulet og kigge på os selv. Hvorfor har vi en 50 timers arbejdsuge? Er det dét, vi ønsker? Og hvad skal der egentlig til for at trives og yde den ledelse, vi brænder for? Min erfaring er, at ledere lykkes og trives bedre, når de gør op med tanken om helt selv at skulle løfte ledelsesopgaven og i stedet for eksempel bliver en del af et ligeværdigt ledelsesteam eller et ledelsesnetværk.”

The background of the page is a photograph of tree branches with a few autumn leaves in shades of orange and red. The branches are dark and silhouetted against a light, overcast sky. The overall mood is contemplative and natural.

# Relationer giver jobbet mening

Spørg filosof og bestsellerforfatter Morten Albæk om, hvad der skaber et meningsfuldt arbejde, og han nævner fire primære drivere. En af disse er at have trygge relationer på jobbet, der rækker ud over den rent professionelle dimension





I bogen "Ét liv Én tid Ét menneske – Én bog" giver filosofen Morten Albæk et bud på, hvad der giver mennesker en oplevelse af mening i jobbet.

Intet kan være vigtigere end at sikre, at arbejdet giver mening til livet for de mennesker, der udfører det, skriver han i bogen, hvor han forklarer, at følelsen af mening er helt og aldeles subjektiv, men at der er et klart mønster, hvor fire grundingredienser tilsammen skaber de mest frugtbare vilkår for, at meningsfuldheden kan spire på jobbet. Ingredienserne er "et stærkt formål", "tilhørsforhold", "personlig udvikling" og "ledelse ud fra meningsfuldhed."

#### **Et stærkt formål:**

Det hele starter med et stærkt formål som en klar ide om, hvilken forskel man som organisation ønsker at gøre i verden. Det giver retning og energi i arbejdet, når man forstår, hvilken forskel man med sit arbejde er med til at

gøre. Formålet skal afspejles i det daglige arbejde, for hvis det ikke skinner igennem i det arbejde, man rent faktisk møder ind til mandag morgen, og ser det udfoldet omkring sig, klinger formålet hult.

#### **Tilhørsforhold:**

Der skal udvikles et arbejdsmiljø, hvor medarbejderne kan udtrykke deres interesse og nysgerrighed for hinanden. Der skal skabes relationer ud over den rent professionelle dimension. Og der skal skabes grobund for et fællesskab, der skaber et rum af ligeværdighed og intimitet, hvori hvert enkelt medlem af fællesskabet trygt kan tilkendegive, hvad de kan og ikke kan, hvad de tænker og mener.

#### **Personlig udvikling:**

Man skal hver dag få en fornemmelse af, at man bliver en lille smule klogere på sig selv, sin faglighed og sine omgivelser. For hvad er meningen med ens liv, hvis man gang på gang, man går på

arbejde, kommer længere og længere væk fra at udfolde sit potentiale.

#### **Meningsfuldhed:**

Ledelse ud fra meningsfuldhed handler om at skabe rammen for et stærkt formål, tilhørsforhold og personlig udvikling – og ikke meningsløshed. Det handler om at undgå at være ansat i en organisation, hvis formål man kan identificere sig med, men hvor man gang på gang oplever, at ledelsen kun fokuserer på bundlinjen og aldrig på formålet.

*"Ét liv Én tid Ét menneske – Én bog" blev udgivet på Gyldendal i 2018 og opnåede en førsteplads på Arnold Buscks bestsellerliste for fagbøger. Den er trykt i syv oplag og har inklusive lydbøger solgt mere end 45.000 eksemplarer i Danmark.*



# Personale søges ...

Ledende sygeplejersker i sundhedsvæsnet ender næsten dagligt med at måtte acceptere de dårligere næstbedste løsninger, fordi der konstant er mangel på velkvalificeret personale. Det er en helt urimelig udfordring!

AF METTE FÆRCH, MEDLEM AF TÆNKETANKEN FORKANT OG LEDENDE SYGEPLEJERSKE.

**U**dfordringen omkring rekruttering af de rette medarbejdere er aktuell på stort set alle arbejdspladser, hvor ledende sygeplejersker er ansat.

For hvordan leder vi i en virkelighed, som i høj grad er medarbejdernes marked?

Hvor vi som ledere oplever krydspresset mellem at stå i spidsen for en arbejdsplads - i mit eget tilfælde leder jeg et plejecenter - og på samme tid skal leve op til lovgivningens rammer, skabe kvalitet i hverdagen og naturligvis også sikre patientsikkerhed.

Og så altså samtidig må acceptere denne triste virkelighed: At det personale, som vi hele tiden drømmer om, bare ikke søger de stillinger, vi slår op... Hvordan får vi den virkelighed til at hænge sammen?

## Næsten ingen ansøgninger

Velkommen til et indblik i min hverdag på et mellemstort plejecenter i en sjællandsk

kommune: Det er mandag morgen. Som første opgave åbner jeg spændt min pc for at se, hvor mange ansøgninger jeg har modtaget til den seneste ledige SSA stilling. Ansøgningsfristen udløb i går.

Det bliver en trist start på dagen. Der er end ikke en håndfuld ansøgere. Og da jeg kigger nærmere på de få ansøgninger og nærstuderer deres C.V., kan jeg skuffet konstatere, at ingen af dem har den faglige baggrund, som jeg ellers tydeligt har bedt om i opslaget. Jeg kan derfor ikke gøre andet end at lave en pæn afvisning til alle ansøgerne.

Dermed startes ugen altså med endnu et nyt problem.

For mine medarbejdere og jeg skal jo klare hverdagen og ugen, uanset om vi kan besætte alle poster i vagtplanen.

De kreative muligheder for løsninger er for længst opbrugt.

Tidligere har vi med stor succes - medarbejdere og ledelsen - samarbejdet om at

finde nye løsninger til, hvordan vi klarer opgaverne i dagvagt, aftenvagt, nattevagt og weekender. Hvilke faggrupper løser hvilke opgaver og er der opgaver, som måske kan løses af "nye" faggrupper?

Samarbejdet resulterede i, at der nu er ansat husassistenter i alle afdelinger. Husassistenterne varetager fremover opgaver, som tidligere lå hos plejepersonalet. Den nye opgavefordeling reducerer dermed også kompleksiteten hos plejepersonalet, da opgaverne helt forsvinder fra deres dagligdag.

Ansættelsen af husassistenter reducerede behovet for SSH/SSA. Præcis dér, hvor jeg oplever de største rekrutteringsvanskeligheder. Og samarbejdet illustrerer samtidig, hvilken fantastisk medarbejderskare, jeg er heldig at have. Alle er parate til at hjælpe ... og løfte, når der er brug for det.

Men skal jeg være ærlig? Tja, så er det ikke mit eget førstevalg som leder at løse de

pågældende opgaver på dén måde. Det løser vores problem i forhold til vanskelighederne med at skaffe det ønskede personale, men det er ikke den bedste løsning.

### **Hvor er dem med de rette kompetencer?**

En trist og ærgerlig konstatering. Men at gennemse opgaverne igen er bare ikke en mulighed. Jeg er nærmest på konstant jagt efter sundhedsfagligt personale. Komplexiteten stiger hos beboerne og dermed behovet for velkvalificerede sygeplejersker og SSA'er.

De muligheder der ligger i kompetenceudvikling og opgaveflytning mellem fag-

grupper er som sagt allerede brugt ... ud-tømt!

Jagten på personale med de rette kompetencer, tror jeg desværre, er kommet for at blive.

Det på trods af at der er optaget flere studerende på sygeplejestudiet - og at KL har skruet op for antallet af SSA-elever. Der går år, inden vi får glæde af de flere uddannede hænder!

Den enkelte leders kamp for at få det velkvalificerede personale, vi hele tiden drømmer om, kan i nogen grad løses ved at tænke kreativt i opgaveløsningen. Ved at slippe drømmen om personale, som alligevel ikke findes. Og ved at forsøge at tegne et nyt billede af vores sundheds-

væsen. Men kun til en vis grad! Hvem der skal løse hele denne kæmpe personaleudfordring, tør jeg faktisk næsten ikke at spå om. Måske ligger svaret snarere her: Vi er mange, der skal gøre det meget mere synligt, hvilke konsekvenser det har for vores sundhedsvæsen, at vi som ledere i sundhedsvæsenet er nødt til at vælge dårlige næstbedste løsninger.

Det er vigtigt, at vi ikke forsøger at skjule problemets omfang. Vi skal fortælle åbent, at det er en daglig udfordring. Og det er en urimelig udfordring, hvis vi som samfund vil have et sundhedsvæsen i verdensklasse!



### **METTE FÆRCH**

er ledende sygeplejerske i Egedal Kommune på Plejecenter Damgårdsparken. Hun har 7 års erfaring som ledende sygeplejerske på plejecentre og har et diplom i ledelse. Som leder har Mette Færch arbejdet i Hjørring Kommune og Roskilde Kommune.

# HOV – HVOR BLEV VELFÆRDS-TEKNOLOGIEN AF?

AF LONE NØRGAARD MØLLER, LEDENDE SYGEPLEJERSKE, MPM

”At lede sygeplejen – Sygeplejens videnskabsområde” er udgave nummer 2 af denne bog. Den genudkommer fordi, der er sket en ændring i bekendtgørelsen om uddannelse af professionsbachelorer i 2016. I denne bekendtgørelse står, at klinisk lederskab er en særlig egenskab eller væsentlig kompetence, som sygeplejersken skal mestre. Med andre ord er ledelse af sygeplejen blevet taget alvorlig af de politiske beslutningstagere. Jeg kastede mig over bogen med stor interesse, for hvordan forklarer bogen, hvad klinisk lederskab er? Ganske enkelt, ifølge bogens redaktør, betyder klinisk lederskab blandt andet, at sygeplejersken sikrer kvaliteten af de ydelser patienten modtager. Klinisk lederskab handler også om at udvikle sygeplejen fremadrettet samt at gøre det rigtige, altid. Er der noget nyt i denne tænkning? Nej egentlig ikke, og så dog alligevel. Bogen forsøger at beskrive klinisk lederskab fra alle vinkler. Det er inspirerende og lærerigt. Der er både en historisk gennemgang af sygeplejens udvikling og en gennemgang af Den Danske Kvalitetsmodel, der på mange måder har banet vejen for en generel udvikling og kvalitetsmæssig ensretning af sygeplejen i Danmark.

## Husk at uddelegere

Fokus i bogen er den enkelte sygeplejerskes ledelse af de kliniske problemstillinger i hverdagen. Når man nærstuderer de ledelsesmæssige grundsætninger, der er opsat efter Stanley og Stanleys kendetegn for klinisk ledelse, kan man godt blive en smule bekymret. Især for den stakkels sygeplejerskes psykiske og fysiske arbejdsmiljø. For mit indre blik ser jeg en ung sygeplejerske, der stormer rundt og prøver at nå alt og løse alt. Jeg savner simpelthen en linje, hvor der står, at hun som klinisk leder skal kunne uddelegere opgaver til andre. Efter min mening er det gode kliniske lederskab også, og ledelse i det hele taget, at sikre sit eget og andres arbejdsmiljø. Arbejdsmiljøet er heller ikke nævnt under kapitlet om ledelse. Hvilket jeg mener er underligt i en bog henvendt til sygeplejestuderende.

## NPM - igen-igen

I kapitlet om ledelse oplistes fire former for lederskab samt en længere begrebsafklaring om new public management. Jeg tror



ikke, jeg har læst en eneste dansk fagbog om ledelse, uden at der har været en epistel om NPM. Jeg vil slå fast, at der faktisk er sket en bevægelse væk fra NPM bølgen, både i hverdagen og i den akademiske verden. Jeg bliver faktisk lidt træt, når man som læser endnu engang tager en tur rundt om NPM. Der er heldigvis nye ledelsesbevægelser og organisationsformer på vej. Tag eksempelvis den brugerinddragelse som ny teknologi har været med til at indføre. Det har mange steder skubbet til den måde, som sundhedsvæsnet interagerer med brugerne på. Den nye teknologi har på mange måder udfordret NPM. Det undrer mig simpelthen, at det velfærdsteknologiske område ikke er nævnt i bogen. Både driftsmæssigt og relationelt har det været med til at ændre patientbehandlingen mærkbart. Jeg savner lidt dybde i kapitlet om ledelse. Det er for unuanceret beskrevet. At vælge fire former for ledelsesstile er at gøre ledelsesdisciplinen for banal. Jeg synes også, at der er for meget fokus på den systemiske ledelsesstil. Det er en meget sympatisk ledelsesstil, og Haslebo, som refereres mange gange, er en fremragende fortaler for teorien. Det er bare ikke helt nok i en bog, hvis overskrift er at lede sygeplejen. Jeg håber, at man på sygeplejeuddannelsen også kommer omkring andre tilgange til sygeplejefaglig ledelse. Der er stor ledelsesmæssig forskel på at være oversygeplejerske i psykiatrien i forhold til at være gruppeleder i hjemmeplejen.

## AT LEDE SYGEPLEJEN

Dorte Samson Eldrup og Tine Glasscock

Gads, juli 2019

360 sider, 349,00 kr.



### KÆRLIGHED OG ENSOMHED I ARBEJDSLIVET

Kærlighed er i sit nærvær eller fravær en hverdagsoplevelse – også i arbejdslivet. Kærlighed til opgaven, til organisationen og muligheden for at indgå i betydningsfulde arbejdspar og andre relationer har betydning for den enkeltes livskvalitet og for kvaliteten af det arbejde, der laves. Kærlighed er med til at gøre det muligt at overkomme problemer, konflikter og andre udfordringer. At opleve sig ensom med sig selv i sin organisation eller i sin rolle er slidsomt. Bogen skelner mellem "alenehed", en positiv evne til at være sig selv og med sig selv, og "ensomhed", som optræder, når aleneheden bliver problematisk. Bogen udfolder ensomhed som en indre tilstand, ensomhed i rollen og ensomhed som gruppedynamik.

Bogen indeholder to hovedkapitler, et om kærlighed og et om ensomhed, samt en teoretisk uddybning af begreberne det ubevidste, angst, libido, projektive processer og indre og ydre selv. Derudover en fortælling om Food for Fridays, en mindre virksomheds op- og nedture.

Bogens målgruppe er efter- og videregående uddannelser inden for organisation, ledelse og psykolog samt personaleledere, der er interesserede i at fordybe sig i forståelsen af arbejdslivets følelser.

Forfatterne er begge cand.psych.aut., specialister og supervisorer i organisationspsykologi og eksterne lektorer på MPO, en masteruddannelse i organisationspsykologi på Roskilde Universitet.

#### KÆRLIGHED OG ENSOMHED I ARBEJDSLIVET

Birgitte Bonnerup og Annemette Hasselager

Hans Reitzels Forlag, 2017.

204 sider, 250 kr.



### VI ER BEDST, NÅR VI ER GLADE

Glæde og succes hænger uløseligt sammen med den moderne arbejdsplads. Når vi er glade, er vi mest effektive, mest kreative, mindre syge, ja, vi lever endda længere. Vi er bedst, når vi er glade giver i denne nye, reviderede udgave indblik i, hvordan glæde og positiv energi opstår, og hvordan den kan smitte.

Forfatteren giver en række eksempler fra succesrige virksomheder og organisationer, fra sin egen løbebane og ikke mindst fra forskningen i menneskers adfærd. Blandt andet hvorfor der skal mindst tre positive udsagn til at opveje ét negativt, hvorfor mennesker og organisationer har et dybt behov for mening, og hvorfor balancen mellem ja, nej og måske spiller en afgørende rolle i ledelse.

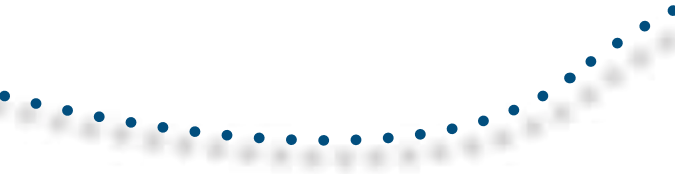
Bogen leverer desuden en række meget anvendelige huskereglere og praktiske værktøjer.

#### VI ER BEDST, NÅR VI ER GLADE

Mikael Kamber

Gyldendal Business, 2 udgave 2019

176 sider, 300 kr.



”Af og til bliver  
der truffet en beslutning  
i den øverste ledelse, som man  
ikke nødvendigvis er helt  
enig i. Men der er det afgøren-  
de, at man alligevel er loyal.”





# ”Det er nemmere at vende en speedbåd end en supertanker”

I fem måneder har Tina Juhl Svendsen været klinikchef for Aagaard Klinik – en privat, gynækologisk speciallægepraksis og fertilitetsklinik i Aarhus. Vejen fra sygeplejerske i det offentlige til leder i det private har været præget af tilfældigheder, men især af en lyst til at se noget vokse, gro og udvikle sig

AF MAIKEN SKEEM, JOURNALIST  
 FOTO: TINA JUHL SVENDSEN / GRAFIK: LARS KOEFOED

**H**endes mor syntes egentlig ikke, at det passede til hende at blive sygeplejerske: En følsom pige i et fag, hvor man ikke kan undgå at have følelserne med på arbejde. Men trods morens betænkeligheder holdt Tina Juhl Svendsen fast i sin pigedrøm, og i 1983 blev hun uddannet sygeplejerske og i 1985 specialiseret som intensivsygeplejerske. Stoltheden og glæden ved faget lyser stadig ud af Tina Juhl Svendsen. Hun valgte på ingen måde forkert, understreger hun. Dog er der kommet en ”overbygning” som leder til hen over årene.

”Jeg fik i mit job som sygeplejerske på AUH langsomt mere ansvar og sy-

nes også, at det at planlægge, bestemme og få ting til at ske var spændende og udviklende. Jeg blev sendt afsted på en etårig lederuddannelse på Danmarks Sygeplejerskehøjskole, og da jeg kom tilbage til mit job, var jeg for alvor motiveret og havde lyst til at få mere ansvar.”

## ”Nogen fik øje på mig”

Der var bare ikke rigtig plads til at udleve lederdrømmene tilbage i det gamle job, så en dag faldt Tina Juhl Svendsen over en meget lille annonce i sit fagblad: En cheflæge søgte en leder til en ny plastikkirurgisk klinik i Aarhus.

”Jeg anede faktisk ikke, hvad jeg

gik ind til, da jeg søgte stillingen. Det var virkelig ’learning by doing’ i ordets bogstavelige forstand. Jeg skulle tage mig af alt fra indkøb og indretning til løn og regnskaber. Det var nogle hårde år, hvor jeg også havde små børn derhjemme – men først og fremmest var det sjovt.” Jobbet viste sig at blive startskuddet til den karriere som leder, som i dag har ført Tina Juhl Hansen til jobbet som klinikchef på Aagaard Klinik – en privat, gynækologisk speciallægepraksis og fertilitetsklinik i Aarhus.

”Nogen fik øje på mig,” forklarer Tina Juhl Svendsen beskedent – og tilføjer, at hendes karriere langt hen ad vejen har været præget af tilfæl- ▶

› digheder – men selvfølgelig også ambitioner om at lære nyt og udvikle sig sely i sit fag.

### **Kort fra beslutning til handling**

Ikke sjældent bliver Tina Juhl Svendsen mødt med spørgsmålet om, hvorfor hun har valgt at arbejde i det private fremfor i det offentlige. Men hun har for længst besluttet sig for, at hun ikke har noget at skulle forsvare i den sammenhæng.

”Der har i mange år været fokus på, at de private klinikker ’stjæler’ de dygtige medarbejdere fra de offentlige hospitaler – men det er ikke sådan, jeg ser det, da det private udgør så relativt lille en del af det samlede sundhedsvæsen. I mine øjne er privathospitalerne kommet for at blive, og de udfylder en lille, men uundværlig funktion. I øvrigt er min erfaring, at privathospitalerne supplerer det offentlige system rigtig godt – og at samarbejdet fungerer fint. Egentlig synes jeg, at det er på tide at lade diskussionen om ’krigen’ mellem de offentlige sygehuse og de private klinikker hvile. Den er irrelevant.” Tina Juhl Svendsen pointerer desuden, at den flade struktur på privathospitalerne bevirker, at der ofte er ganske kort fra beslutning til handling:

”Hvis noget ikke fungerer tilfredsstillende, tager vi det op på et møde, beslutter hvad vi skal gøre ved det, og så virker det fra på mandag. Det er et tilfredsstillende arbejdsmiljø – men det er naturligvis også noget nemmere at vende en lille speedbåd end en stor supertanker.”

### **”Fingrene ned i det meste”**

Derudover fremhæver Tina Juhl Svendsen det som en klar fordel, at hun som klinikchef på en mindre, pri-

vat arbejdsplads ikke kan undgå at få ”fingrene ned i det meste”:

”Når man er leder på en mindre arbejdsplads, hvilket en privatklinik jo er i forhold til et stort, offentligt hospital, så tror jeg, at ledelsesfunktionen bliver bredere. Jeg arbejder med konkurrent-analyse, marketing og økonomi mellem hospital og patient, men jeg ved også hvordan vores forskellige apparaturer og vores ventilation virker – og jeg kan også sagtens skifte en ventil.”

At følge patienten tæt hele vejen gennem et behandlingsforløb er også en af de gode ting ved at arbejde på et privathospital – noget som man mange steder tilstræber i det offentlige, men som det kan være svært altid at efterleve, understreger Tina Juhl Svendsen.

”Det gør noget godt for patienterne, men bestemt også for personalet, at patienterne følges af det samme personale hele vejen gennem et forløb. Patienterne føler sig set, forstået og genkendt – og for personalets vedkommende giver det en stor motivation for at gå på arbejde, at man selvfølgelig har en professionel tilgang til sit arbejde, men også udvikler relationer.”

Derudover er Tina Juhl Svendsen med egne ord ”tændt af specialet”:

”Jeg arbejder sammen med en ualmindeligt dedikeret gruppe af mennesker, som brænder for det de gør. Det kan selvfølgelig ikke undgå at smitte.”

### **At finde balancen mellem ledelse og medarbejdere**

Når Tina Juhl Svendsen skal sætte ord på, hvad hun bedst kan lide ved at være leder, så handler det især om at få sat ting i bevægelse.

”Jeg drives i den grad af at se noget

vokse og gro – det kan være stort og småt: At få en enkelt medarbejder til at udvikle sig eller få et team til at flytte sig. Jeg kan godt lide systematikken i et lederjob, sætte flueben og komme i mål. Der hvor udfordringerne især ligger er, når man som leder skal balancere mellem sin egen ledelse og ledelsen i forhold til sine medarbejdere,” pointerer hun:

”Af og til bliver der truffet en beslutning i den øverste ledelse, som man ikke nødvendigvis er helt enig i. Men der er det afgørende, at man alligevel er loyal, og udfordringen er så at virke og være troværdig både opadtil og nedadtil i systemet – og det gælder selvfølgelig især, hvis en eller flere medarbejdere ikke har det godt eller ikke trives med de beslutninger, som er truffet.”

Selvfølgelig er Tina Juhl Svendsen leder – men hun har sin baggrund som sygeplejerske med sig på arbejde hver dag og bruger den aktivt, understreger hun:

”Min sundhedsfaglige uddannelse giver mig for det første den forudsætning, at jeg ved hvad sundhedspersonalet på klinikken taler om. Derudover har jeg mit menneskekendskab med mig. Det gælder både i mødet med medarbejderne og med patienterne. Jeg kan mærke, hvis en medarbejder ikke har det godt, og er aldrig bange for at tage fat i det og rydde op.”





### TINA JUHL SVENDSEN

- 1983-1985 Sygeplejerske på operationsafdeling Hjørring Sygehus
- 1985-1992 Sygeplejerske på Thoraxkirurgisk intensivafdeling
- 1992-1997 Sygeplejerske/administrationschef på Grymer Plastikkirurgisk klinik
- 1997-1999 Bopæl i Schweiz
- 1999-2001 Bopæl i Tyskland
- 2001-2002 Sygeplejerske i Speciallægernes Hus
- 2002-2004 Studerer til akademiøkonom
- 2004-2012 Hospitalschef Grymer Privathospital
- 2012-2017 Hospitalschef Aleris Hamlet
- 2018-2019 COO Fysio Danmark Aarhus (3 klinikker)
- 2019- Praksismanager Aagaard Klinik / Virtus Health





# ”Udstationering gav mig sprogkundskaber og rummelighed”

Mandens udstationering i Schweiz og Tyskland sendte Tina Juhl Svendsen på fire års ”pause” fra karrieren. Livet som medfølgende hustru gav både gode sprogkundskaber og en rummelighed over for andre kulturer og holdninger – hvilket gør en forskel i jobbet som klinikchef

Aagaard Klinik er en del af en stor australsk kæde, som har fertilitetsklinikker mange steder i verden. Tina Juhl Svendsen har nu fået et internationalt bagland og skal begå sig på engelsk på forhandlingsniveau og aflægge rapporter på engelsk. En udfordring, som hun i den grad har mod på at tage op, fortæller hun. Og her kan hun støtte sig op ad noget af det, som hun har med sig fra fire års

udstationering i Schweiz og Tyskland med familien. I begyndelsen af familiens udlandsophold var Tina Juhl Svendsen med egne ord ”...meget optaget af ikke at være Fru Hr. Svendsen.” Hun ville have sit eget rum: ”Men jeg fandt hurtigt ud af, at det at fokusere på familien gav os alle noget uvurderligt, som vi sammen, men også hver især, kunne tage med os og bygge videre på fremover. Udover

gode sprogkundskaber tror jeg, at det vigtigste, jeg har taget med mig fra årene i udlandet, er en større rummelighed over for andre kulturer og holdninger. Jeg er nok blevet mere tolerant og tålmodig – og måske knapt så hurtig til at dømme folk – egenskaber, som jeg tror er et stort plus at have med sig i jobbet som leder.”



## TINA JUHL SVENDSENS BEDSTE LEDERTIPS:

1. Sørg for at have krystalklare mål – og gør det helt klart og tydeligt for medarbejderne i hvilken retning I går.
2. Vær ”klar i spytet” og prioriter en åben dialog og at der er overensstemmelse mellem ord og handling. Lad være med at sige noget og gøre noget andet.
3. Sørg for at der er en god tone. Tal ærligt, pænt og ordentligt til hinanden uanset uenigheder.
4. Sørg for at medarbejderne kender deres ansvarsområde og ved hvad de skal. Man skal kende sit felt og sit ansvar – men kan godt hente hjælp hos sine kollegaer.



# Direkte til mobil og storskærm

Tidstro distribution af kliniske data og alarmer fra medicoteknisk udstyr

Der er mange gode grunde til at investere i MDI-systemer. En central platform, som samler alle medicinske alarmer og kliniske data, skaber overblik. I Ascom går vi skridtet videre og gør dataene til et tidstro beslutningsgrundlag for personalet.

Mød os på stand 3 på E-sundhedsobservatoriet, den 9.-10. oktober 2019 på Hotel & Conferencecenter Nyborg Strand. På vores stand kan du se en live demonstration af, hvordan vores storskærms- og mobilopløsninger integrerer med Cambio's MDI-plattform, som vises på stand 10.

Oplev, hvordan vi med prioritering og filtrering målretter kliniske data og alarmer fra medicoteknisk udstyr, så personalet kun modtager information om de patienter, de har ansvar for. Direkte i et tidstro flow til den banebrydende Ascom Myco 3 smartphone i kittellommen og afdelingens storskærme.



**Banebrydende klinisk smartphone**

Oplev den nye Ascom Myco 3 smartphone, der er kraftfuld nok til at afvikle hospitalets kliniske applikationer og samtidig understøtter overfaldsalarmering, positionering, 24-timers drift og meget andet.

**Overfaldsalarm med GPS-tracking**

Oplev vores stærke personsikringsløsning med både indendørs og udendørs positionering. Indenfor med fx Wifi- og IR-positionering og udenfor med vores nye GPS Tracking, der viser alarmstedet med både adresse og på et kort.





# SMART. SUND. OG USOFISTIKERET.

En succesfuld organisation kan to ting: Den er smart. Og den er sund. Forstået på den måde, at den er støvsuget for dysfunktionelle processer. Omtrent sådan lyder pixi-udgaven af den amerikanske forfatter Patrick Lencionis teori om Sophistication Bias.

## HVIS DU VIL VIDE MERE

...om Sophistication Bias, skal du have fat i Patrick Lencionis bog "The Advantage". Den fås i en række boghandlere på nettet.

AF METTE REINHARDT JAKOBSEN, JOURNALIST  
FOTO: COLOURBOX

**N**år Lencioni taler om 'Healthy Organizations', peger han på værdien af sammenhængskraft i ledelsesteamet ved målet om at arbejde med tillid og med evnen til at være uenige," svarer Michael Bo Nielsen, selvstændig ledelsesrådgiver og affiliate i BetterMeetings A/S, på spørgsmålet om, hvad der præcis ligger i Lencionis begreb om "sunde organisationer". Og han uddyber:

"Desuden taler Lencioni om at skabe klarhed i organisationen. Dvs. at vi i et og alt holder os vores eksistensberettigelse for øje og lader kerneopgaven, ikke alle mulige andre hensyn, styre beslutningerne. Han er her på linje med en lang række praktikere og forskere, som dokumenterer, at ledelsesteams som mestrer disse ting, skaber bedre resultater. Om det er realistisk at stræbe efter nogle i Lencionisk forstand mere sunde organisationer? Tja, lidt flabet kan man sige, det er dumt at lade være," siger Michael Bo Nielsen.

### **Hvorfor kan det være så svært at holde sig det usofistikerede for øje?**

"Jeg tror, mange ledere undervurderer betydningen af både at arbejde med værktøjerne (økonomi, strategi, målopfølgning osv.) og det relationelle (ledernes og de ansattes velbefindende, meningskabelse, konflikthåndtering osv.). Det er der flere grunde til. Ind til 1980'erne var der stort set ikke fokus på de bløde dele af ledelsesfaget. Det er der nu, men det tager tid, før indsigt sætter spor i hverdagen. Samtidigt har der f.eks. på sygehusområdet været tradition for at vægte fag-faglige kompetencer højt. Ledelse som fag vinder først nu indpas som forskningsfelt og uddannelsesretning. Det er positivt, for akademiseringen af ledelsesfaget giver en sund modvægt til den traditionelle fag-faglige ledelse. Det er i øvrigt min erfaring, at mange ledende sy-

geplejersker står stærkt, fordi deres oprindelige uddannelse vægter det relationelle mere end f.eks. lægedannelsen. Knap så positivt er, at teoretisk indsigt og guldrandede eksamensbeviser ikke gør nogen forskel, hvis ikke det basale ledelsesfaglige er i orden. Lencionis begreb Sophistication Bias beskriver netop, hvordan ledere griber til det sofistikerede, f.eks. de nyeste ledelsesteorier, i stedet for først at perfektionere det grundlæggende i hverdagen. Jeg siger ikke, at f.eks. masteruddannelserne er dårlige. Tværtimod er det positivt, at ledere øger deres evne til at se tingene fra flere perspektiver. Uddannelserne kan bare ikke stå alene, da de ikke træner lederne i det basale."

### **Hvordan kan man som leder ransage sig selv, for at se, om man ligger under for Sophistication Bias?**

"Det første, nemme råd lyder: Næste gang, du synes, at du selv eller dit ledelsesteam har brug for 'noget udvikling' eller 'inspiration', så spørg dig selv:

*'Hvis systemisk ledelse/New Public Governance/Leadership Pipeline/grænsekrydsende ledelse/strategisk ledelse af det nære sundhedsvæsen (eller hvad det nyeste skud på ledelseskursusfronten nu hedder) er svaret – hvad var så lige spørgsmålet?'*

Det andet råd lyder: Brug direkte dialog. Spørg dem, du omgiver dig med og sidder i møder med, hvordan de ser dig som mødeleder før, under og efter møderne? Spørg dem, hvad de har brug for fra dig for at levere endnu mere ind i samarbejdet omkring at skabe mere tillid og klarhed i gruppen og organisationen."

### **Hvilke usofistikerede ledelsesgreb kan man foretage, for at nærme sig en sundere organisation?**

"Arbejdet med 'Healthy Organizations' starter med ledelsesteamet. Det

første, du som leder kan gøre, er med jævne mellemrum at evaluere jeres møder OG jeres mødestruktur. Hvad virker, og hvad skal vi blive bedre til? Og hvordan aftaler vi at gøre det? Erfaringen er, at i det øjeblik en ledergruppe begynder at evaluere sit arbejde, stiger kvaliteten og dermed resultatskabelsen. Specielt i sundhedsvæsenet er det vigtigt både at evaluere på det, der virker, og det der ikke gør. Ledere i sundhedsvæsenet har en markant tendens til automatisk at fokusere på 'det syge' for hurtigt at kunne fikse det. Men når det kommer til ledelse, så giver en balanceret evaluering alt andet lige større lyst til at arbejde konstruktivt med tingene.

Det andet, du som leder kan gøre, er at sætte det gamle makkerpar 'Lederskab og Følgeskab' på dagsordenen. Første skridt er at tale om det: hvad har du som leder brug for fra dine følgere? Og hvad har de brug for fra dig? Senere kan I give hinanden feedback.

Det tredje er håndteringen af møderne før, under og efter selve mødet. Start med at undersøge møderne i lederteamet f.eks. to måneder tilbage. Er der en ok balance mellem arbejdet med jeres opgave 1 (kerneopgaven, målopfølgning, økonomi, rekruttering, faglighed osv.) og jeres opgave 2 (måden I samarbejder på)?

Endelig – og helt usofistikeret – skal enhver beslutning på møder ende med en beslutning om, hvordan man kommunikerer den til resten af organisationen. Hvem siger hvad – hvornår – og hvordan? I samme åndedrag kan man stoppe med at bruge referatet som nyhedsbrev. Et referat er udelukkende et huskeværktøj for de, der deltog i mødet. Klarhed kommer kun med skarp og lokalt tilpasset kommunikation."

## ET MERE SAMMENHÆNGENDE SUNDHEDSVÆSEN ER IKKE ET QUICKFIX!

AF THOMAS GARLOV, KOMMUNIKATIONSANSVARLIG I LEDERFORENINGEN

**Vi ved så meget om, hvad der spænder ben for et sammenhængende sundhedsvæsen. Men meget mindre om, hvad der får det til at hænge sammen, mener Janne Seemann, der er professor i organisationssociologi ved Aalborg Universitet**

Vi støder næsten dagligt på IT-systemer, uheldige incitamentsstrukturer og generende procedurer, hvor en part ét sted ikke ved, hvad andre parter laver andre steder. Hvis vi vil udvikle et nyt og bedre sundhedsvæsen, bør ikke mindst ledere i sundhedsvæsenet have langt mere øje for eksisterende sammenhængsmekanismer, mener Janne Seemann, professor i organisationssociologi.

"Man kan jo godt undre sig over, at trekantssamarbejdet mellem hospital, praktiserende læge og kommune kan karakteriseres ved kronisk koordinationsbesvær. Tænk, at man helt tilbage i 50'erne også snakkede om manglende udskrivningspapirer, og hvordan det besværliggjorde patientforløb. Men hvis vi vil udvikle til det bedre, så skal vi netop væk fra at hænge os så meget i dét, der ikke virker".

Der er dog bestemt ikke tale om et quickfix, pointerer hun.

Janne Seemann vil især have sundhedsvæsenets ledere til at fokusere langt mere på dét, der dur. Og så sætte en ære i, at det ikke må eller skal forstyrres via nye tiltag. I vores iver efter at løse sammenhængsproblemer har vi skabt multidimensionale strukturer og myriader af tværgående projektorganiseringer og koordinerings-

mekanismer. Resultatet bliver uoverskuelighed og overorganiseringer, hvor selv de gode ting kan få svært ved at overleve, siger Janne Seemann, der deltager i flere af de arrangementer i Lederforeningen i oktober, hvor ledere sammen vil finde bud på vejen til sund udvikling af sundhedsvæsenet.

"Vores sundhedsvæsen rummer så mange ledere og ansatte, der er dedikerede til jobbet, ja nærmest "devoted", siger Janne Seemann og tilføjer:

"Når sammenhængen ikke rigtig fungerer, så "får man det alligevel til". Det kan foregå både via formelle og uformelle kanaler. Så meget lykkes på trods!".

*Lederforeningen inviterer i oktober til fire lokale arrangementer i Aalborg, Aarhus, Odense og København, hvor ledere sammen finder nye bud på udvikling af sundhedsvæsenet. Ved alle arrangementer vil der også være inspirationsoplæg udefra – blandt andet fra professor Janne Seemann.*

Læs mere om de fire arrangementer på [dsr.dk/lederforeningen/arrangementer](http://dsr.dk/lederforeningen/arrangementer)

## **FIRE ONLINEMØDER MED AKTUELLE LEDELSESTEMAER**

Et anderledes netværksforum med ledere i sundhedsvæsenet, hvor I mødes online til fire faglige temaer og snakker om egne erfaringer og udfordringer. Lederforeningen udbyder online-lederforum i samarbejde med Center for Ledelse.

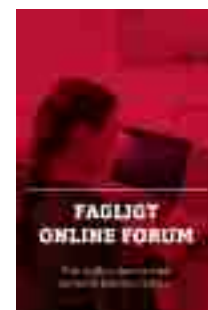
Dit nye lederforum foregår via din computer og ved hjælp af et nyt online værktøj, så du både kan få spændende oplæg og samtidig efterfølgende deltage i små gruppediskussioner.

Hvert møde har eget tema og tilhørende oplæg fra Center for Ledelse.

1. møde: Med kerneopgaven som drivkraft!
2. møde: Styrk dit lederskab og få følgeskab!
3. møde: Når dine medarbejdere bliver modarbejdere!
4. møde: Forandringer er et vilkår!

Deltagerpris: 4996 kr. eks. moms  
– (6.245 kr. inkl. moms).  
Tilmelding senest den 10. okt.

Læs mere og tilmeld dig:  
[dsr.dk/lederforeningen/arrangementer](http://dsr.dk/lederforeningen/arrangementer)





## LEDERFORENINGEN BLIVER DEL AF LEDELSESUGE 2019

Uge 44 sætter særligt fokus på ledelse med arrangementer over hele landet. Lederforeningen er en aktiv del af ugen ved at lægge hus til et møde mellem en række lederforeninger og medlemmer af Ledelseskommisionen.

Det er første gang, at der officielt afvikles en ledelsesuge. Ledelsesugen skal inspirere, skabe anledninger til debat og understøtte dialogen om offentlig ledelse på tværs af ledelsesniveauer, sektorer og fagområder. Lederforeningen støtter ideen og lægger nu også hus til, at medlemmer af den tidligere Ledelseskommision kan mødes igen – et år efter at kommissionen fremlagde en række anbefalinger til, hvordan man kan løfte ledelseskvaliteten i den offentlige sektor og dermed styrke velfærden. - Det er ledelsesambassadør Dorthe Crüger, der

inviterer og står for mødet. Men vi er glade for at kunne medvirke til, at der igen sættes fokus på Ledelseskommisionens arbejde. Og at anbefalingerne fra kommissionen ikke bare glemmes, nu hvor kommissionen har afsluttet sit arbejde, siger Lederforeningens formand Irene Hesselberg forud for mødet. Udpegningen af en ledelsesambassadør og ledelsesugen er et led i en aftale mellem staten, KL og Danske Regioner. Der udnævnes en ny ledelsesambassadør hvert år – foreløbig frem til 2021.

## Værdighed i ældreplejen

Alle har ret til at opleve høj livskvalitet, men hvad forstår vi egentlig ved begrebet? Og hvordan kan vi styrke borgerens selvbestemmelse, når vi arbejder med svækkede ældre?

Det er nogle af de centrale spørgsmål, der bliver stillet, når Videnscenter for Værdig Ældrepleje slår dørene op for tre temadage i efteråret.

Temadagene er rettet mod medarbejdere og ledere i ældreplejen, der ønsker inspiration og input til deres daglige arbejde. Deltagelse er gratis.

Læs mere om temadagene og tilmeld dig via [sst.dk](http://sst.dk)

## Højere lederløn starter med forberedelse

Forberedelse er nøglen til resultater, også når det handler om dine egne vilkår som leder. Grundig forberedelse og en solid argumentation skaber resultater. Erfaringer fra ledere inden for sundhedsområdet viser, at systematisk og vedholdende fokus på lønsamtaler år efter år skaber resultater på den lange bane.

Lederforeningen tilbyder en særlig "logbog", der kan hjælpe dig i dine forberedelser. Vi anbefaler, at du bruger logbogen løbende, så du husker dine resultater og dine succeser – så er du bedre rustet til din næste lønforhandling.

Find forhandlingslogbogen her: [dsr.dk/lederforeningen/logbog](http://dsr.dk/lederforeningen/logbog)

## RABAT TIL ÅRETS LEDER- OPLEVELSE 2020

Når Lederforeningen inviterer til det store årlige ledertræf, kan du igen sikre dig deltagelse ekstra billigt

Datoen er fastsat for længst og forberedelserne til næste års ledertræf i Lederforeningen er i fuld gang. Og nu ligger det fast, at de hurtige også får en særlig fordel i 2020.

Årets ledertræf foregår den 25. marts. Tilmelder du dig blandt de første, kan du nøjes med at betale "early-bird-pris". Ved at tilmelde dig allerede nu kan du få deltagelsen for kun 1995 kroner (medlemspris). Normalprisen er 2500 kr. for medlemmer. Vil du sikre dig den billige deltagerpris, så skynd dig! Rabatprisen gælder kun kort tid.

Tilmeld dig her:

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

Firehundrede ledere deltog i den seneste årlige ledelsesdag i Lederforeningen.

## 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](http://dsr.dk/lederforeningen/mentor)





# Da Peter Plys gik

Denne sommer har gæster kunnet nyde originaltegninger af Peter Plys på Fanø Kunstmuseum.

For museets bestyrelsesformand Birgitte Schack Rasmussen har udstillingen været en lederopgave, hun end ikke havde fantasi til at forestille sig, ville blive en realitet



Hvad er mod? Forkant sætter i en serie artikler fokus på personer eller organisationer, der på en eller anden måde har turdet kaste sig ud i noget helt nyt. I det store, eller i det små. Læs med og find inspiration til at turde gå i spidsen for nytænkning.

# i land på Fanø

AF DORTHE LUNDH, JOURNALIST  
FOTO: MORTEN FOG

**E**t kendt Peter Plys-citat lyder "Folk siger, at ingenting er umuligt, men jeg laver ingenting hver dag".

Bestyrelsen på Fanø Kunstmuseum kan til fulde tilslutte sig første halvdel af citatet. Oven på sommerens udstilling af E.H. Shepards originaltegninger til A.A. Milnes fortællinger om vennerne i Hundredemeterskoven, står bestyrelsesmedlemmerne tilbage med en oplevelse af, at drømme kan blive til virkelighed.

De færreste i museets ledende organ troede på, at det skulle lykkes et lille museum som deres i en mindre krog i undseelige Danmark at indgå aftale om at måtte udstille de verdensberømte tegninger.

Den anden halvdel af citatet afvi-

ser bestyrelsen til gengæld pure. Siden ideen blev til en plan, har bestyrelsen for Fanø Kunstmuseum ikke haft mange ledige stunder. Det kan bestyrelsesformand Birgitte Schack Rasmussen skrive under på. Selv om det er vigtigt for hende at fremhæve, at det er den samlede bestyrelse, der har løftet opgaven, er det hende, der i sidste ende har haft ledelsesansvaret for udstillingen af de mest berømte værker i museets historie.

"Det har været en enestående oplevelse både for os i bestyrelsen og museets mange frivillige, at få lov at udstille Shepards tegninger. Alt er gået som vi håbede, men udstillingen har også har kostet søvnløse nætter," erkender Birgitte Schack Rasmussen.

En oplysning, der ikke er svær at

forstå, når man ved, at en Shepard-illustration blev solgt for 3,6 millioner kroner sidste år.

"Hvis ikke vi i bestyrelsen kendte hinanden så godt i forvejen, er jeg ikke sikker på, at vi kunne løse opgaven," siger bestyrelsesformanden – en post, der er ulønnet ligesom alle andre opgaver på museet.

## De vågne nætters gevinst

Når Birgitte Schack Rasmussen ser tilbage på forløbet fra et ledersynspunkt, ser hun en organisation, der blev professionel med opgaven.

"Vi har tidligere huset en Storm P.-udstilling, som også stillede en række krav, vi ikke havde rutine i på daværende tidspunkt. Det voksede vi af, men en udstilling af Shepards >



kaliber kræver bare noget helt, helt andet," fortæller hun.

Blandt andet efterspurgte E.H. Shepard-arkivet på Surrey Universitet i England, som administrerer samlingen for Shepards arvinger, beredskabsplanen for kunstmuseet i Sønderho, en plan som bestyrelsen end ikke var klar over, at de ikke havde. Men som de fik udarbejdet i samarbejde med det lokale brandvæsen og Fanøs øvrige beredskab, som også drives af frivillige kræfter.

Bestyrelsesformanden ser også en bestyrelse præget af fuld tillid med medlemmerne imellem og hvor bredden af medlemmernes kompetencer gjorde det muligt at fordele opgaverne mellem bestyrelsesmedlemmerne – opgaver med at udfylde alenlange formularer, håndtere den løbende korrespondance med arkivet i England, skrive fondsansøgninger, der skulle gøre det muligt at realisere udstillingen, udvælge de 50 illustrationer, som aftalen lød på, planlægge ophængningen af tegningerne i museets lokaler, udføre sikkerhedstiltag på bygningen, lave pressemateriale, bestille Peter Plys-bøger hjem til salg og meget mere.

"Det har været et kæmpe projekt. Heldigvis har vi fået hjælp af mange mennesker på øen. Men især har vi fået ekstraordinær meget hjælp af Helen Roberts, der bestyrer Shepard-arkivet. Hun har uden tvivl ydet en service, hun ikke normalt yder, når illustrationerne udstilles på de store

museer," fortæller Birgitte Schack Rasmussen.

Helt præcist, hvad der fik den engelske arkivar til at indgå aftale med Fanø Kunstmuseum og indvillige i at sende de dyrebare tegninger over Den Engelske Kanal og dernæst med færgen fra Esbjerg, kan bestyrelsesformanden ikke svare på, men hun har et bud.

"Jeg tror, at Helen Roberts syntes, at ideen var tilpas tosset til, at hun fik lyst til møde os. Rammerne her på øen lægger jo op til uformelle omgangsformer. Det har passet hende godt, da hun kom på besøg, og så har hun vurderet, at vi var professionelle nok til, at hun turde sige ja," lyder Birgitte Schack Rasmussens forklaring.

### **Engagement og ny læring**

Selvom den halvanden år lange indsats fra ide til udstilling har kostet oceaner af arbejdstimer og overvejelser for bestyrelsesformanden og hendes kollegaer, overskygger gevinsterne, de vågne nætter.

"Det er så dejligt at se alle de besøgendes interesse. Folk er rejst fra København alene for at se tegningerne. Familier fordyber sig i fortællingerne. Desuden har vi solgt enormt mange Peter Plys-bøger med de originale illustrationer – mange børn kender jo kun Disneys version," fremhæver Birgitte Schack Rasmussen, inden hun når til, hvad gæsterne fra Hundredemeterskoven har betydet for hende personligt:

"Det engagement, der er vokset ud af at samarbejde med mennesker i branchen på dette niveau har været enestående. Det kan vi i bestyrelsen leve længe på. Men jeg glæder mig også over, at udstillingen er med til at sætte gang i ny læring. Blandt andet har vi haft besøg af skoleklasser. Vores udstilling har inspireret læreren til Peter Plys-forløb, hvor eleverne arbejder med nogle af teksterne og ser udstillingen. Det glæder mig, at vi kan være med til at revitalisere en kulturarv".

Det er nu ikke kun familier og skoleklasser, der har lært noget af Peter Plys' besøg i Sønderho. Også bestyrelsen, der i praksis udgør kunstmuseets ledelse, er blevet beriget med ny læring.

"Vi har lært, at skæve ideer kan åbne nye døre. Vi har også lært, at vi kan meget mere, end vi selv troede. Når der er fuld tillid i gruppen og opgaverne bliver fordelt, så alle får ansvar for det, de er bedst til, så er der faktisk næsten ingen grænser," opsummerer bestyrelsesformanden.

Men der er nu nok alligevel en grænse, som Birgitte Schack Rasmussen vil håndhæve.

"Vi har brug for at restituere nu, så der går et stykke tid, inden vi overvejer at lægge billet ind på en ny udstilling med verdensberømte værker. Men det er rart at vide, at vi nu har professionalismen til at kunne gøre det," erkender hun.

# ”Jeg tænkte: Den er god med dig”

**K**unstmuseet råder over 1250 værker, som alle har en tilknytning til Fanø gennem motiv eller kunstner. Museets formål er at formidle billedkunst med tilknytning til øen og egnen.

Ikke umiddelbart den mest oplagte ramme for en samling engelske dyr med en doven bjørn i hovedrollen. Men så alligevel, fortæller Birgitte Schack Rasmussen:

”På Fanø har vi ry for vores kulturelle udsyn, der stammer helt tilbage fra dengang, hvor sømændene kom hjem med fortællinger fra den store verden. Det er den ene ting, som Shepard-udstillingen passer ind i. Den anden er, at vi de seneste fire år har

haft en familieudstilling hver sommer”.

Det var den nuværende bestyrelse, der med Birgitte Schack Rasmussen i spidsen fik ideen til familieudstillingerne i sommermånederne, hvor Fanø er fuld af besøgende i alle aldre. De seneste år har gæster blandt andre kunnet hygge sig med værker af HuskMitNavn og Jakob Martin Strid, der står bag ”Mustafas Kiosk” og andre storsælgende børnebøger. Bestyrelsen har kunnet glæde sig over familieudstillingernes pæne besøgstal.

Om det var i forlængelse af en fremvisning af pæne besøgstal for årets familieudstilling, at et bestyrelsesmedlem for små to år siden fore-

slog at lægge billet ind på Shepards tegninger af Grisling, Æsel og alle de andre fra Hundredemeterskoven, ligger hen i det uvisse. Men Birgitte Schack Rasmussen husker udmærket, hvordan hun reagerede:

”Jeg tænkte: ’Den er god med dig, det er simpelthen for vild en ide!’” erindrer hun.

Alligevel voksede hendes nysgerrighed – kunne det lade sig gøre? Begejstringen for forslaget flammede op blandt de øvrige seks bestyrelsesmedlemmer, og inden længe var de i gang med at finde ud af, hvem der havde ansvaret for illustrationerne.



”Vi har lært,  
at skæve ideer  
kan åbne  
nye døre”

BIRGITTE SCHACK RASMUSSEN



Regeringen forbereder politiske forhandlinger om en **ny sundhedsaftale**. Samtidig med at det nye folketingsår starter i oktober, er en **række sundhedsordførere på Christiansborg enige om**, at der er behov for vigtige politiske tiltag på sundhedsområdet



# HANDL

## Tydelige udfordringer kræver **HANDLING**

# HANDLING

# HANDLING

AF THOMAS GARLOV, KOMMUNIKATIONSANSVARLIG I LEDERFORENINGEN  
FOTO: STEEN BROGAARD

**E**fter regeringens aftale med regioner og kommuner om næste års økonomi venter den egentlige udfordring: Danskernes sundhedsvæsen har brug for en større modernisering.

Regeringen lover en politisk proces, hvor alle bliver hørt og kan komme med input til løsninger, og den mulighed gribes nu. Flere end trehundrede ledere i sundhedsvæsenet samles i starten af oktober for at sætte nyt skub i debatten og forslagene til fornyelse af sundhedssystemet, når Lederforeningen inviterer til stafetdage fire steder rundt om i landet. Samtidig tilkendegiver flere politiske, at der skal handles.

"I første omgang handler det om at sikre, at pengene til sund-

hedsområdet kan følge med, når der i de kommende år bliver flere ældre. Det er simpelthen selve forudsætningen for, at vi har råd til mange af vores andre gode forslag," lyder det fra Rasmus Horn Langhoff, der er sundhedsordfører for Socialdemokratiet, til magasinet Forkant.

Sundhedsordfører i Det Radikale Venstre, Stinus Lindgreen, peger også på, at det altovervejende problem bliver overhovedet at skaffe tilstrækkelig med finansiering:

"Vi står over for en stor udfordring, idet vores sundhedsvæsen har lidt under store besparelser, samtidig med at vi står over for en ændring i demografien, der betyder flere ældre og flere kronikere. Derfor ender det formentlig også med, at vi må disku- ▶



Sophie Løhde

"Den vigtigste opgave bliver at få bundet sundhedsvæsenet bedre sammen, så vi sikrer mere nærhed for patienterne og større sammenhæng på tværs. Et styrket samarbejde mellem sygehusene, almen praksis og kommuner er en del af svaret. Men bestemt ikke hele svaret.

**Vi skal simpelthen have lettet presset på vores sygehuse og sundhedspersonale generelt.** Både på den korte bane, men også når der i de kommende år bliver flere ældre borgere og flere med kroniske sygdomme. Det kræver massive økonomiske investeringer, men det kræver også en langsigtet plan for hele sundhedsvæsenet"

*Sophie Løhde, sundhedsordfører i Venstre*



“Det er helt afgørende, at vi får styrket samarbejdet mellem kommuner og regioner. Grænserne mellem den forebyggende kommunale indsats og den behandlende regionale bliver mere og mere udviskede. En løsning kunne være at lave projekter med fælles budgetter, så tilstrækkelige ressourcer følger med opgaven, **men hvor det overlades til kommunen og regionen lokalt at løse opgaven.** Det kunne for eksempel foregå i offentlige sundhedshuse, der både rummer kommunale funktioner og regionale ambulatorier”.

*Peder Hvelplund, sundhedsordfører i Enhedslisten*

tere selve prioriteringen af behandlinger,” siger Stinus Lindgreen. Han peger dog samtidig også på, at der skal være fokus på at få skabt bedre kontinuitet i selve behandlingen:

“Det har længe været et stort problem. Især for de svageste borgere, der tabes i overgangen fra region til kommune. Vi skal sikre kontinuitet i behandlingen, hvilket bl.a. kunne løses ved at have en slags behandlingsvejleder, der følger med patienten. Nogle patientgrupper bruger “peers” eller “buddies” til denne opgave: Patienter, der kende forløbet og systemet, og som kan bruge deres erfaring, men det kunne også være f.eks. sygeplejersker.”

Det Radikale Venstre vil gerne væk fra, at der er “ensidigt fokus” på antallet af behandlinger for at opnå maksimal økonomisk gevinst:

“Det har der tidligere været... for at opnå maksimal økonomisk

effekt. Men så bliver det også dét, man som leder risikerer at optimere efter. Hvis vi i stedet fremover i højere grad begynder at måle på f.eks. medarbejdertrivsel, patienttilfredshed og antallet af genindlæggelser, så begynder man formentlig helt automatisk også at lede med et andet fokus,” mener Stinus Lindgreen.

#### **Håb om bred politisk aftale**

Også SF’s sundhedspolitiske ordfører, Kirsten Normann Andersen, peger på, at der er brug for at sikre økonomien til sundhedsvæsenet:

“Der er brug for en økonomisk genopretningsplan, som sikrer, at budgetter i fremtiden fremskrives i takt med den demografiske udvikling. Jeg tror, at der er bred enighed om, at tilstrækkelige ressourcer i takt med flere og flere opgaver er nødvendigt.



“Ledelse er afgørende for, hvordan medarbejdere i de udførende led formår at løse opgaverne i sundhedsvæsenet. Der skal naturligvis være sammenhæng mellem arbejdsplanlægningens kompleksitet og det antal medarbejdere, som man er leder for. **Men jeg tror også, at vi skal overveje, om antallet af ledelseslag er for stort.** Det er stressende for den leder, som har begrænsede ressourcer til vigtige beslutninger – eller i for høj grad skal bruge kræfter på at servicere andre ledelseslag. Vi skal derfor både sikre sammenhæng mellem ressourcer og opgaver – men også flere beføjelser til de ledere, som har personaleansvar. Og i den forbindelse giver det mening at overveje antallet af ledelseslag, så ledere i sundhedssektoren har en så direkte forbindelse som muligt til de øverste chefer”.

*Kirsten Normann Andersen, sundhedsordfører for SF*



Liselotte Blixt

“Den absolut vigtigste udfordring for sundhedsvæsenet lige nu er at sikre, at der er tilstrækkeligt med personale. Vi skal sikre flere læger, sygeplejersker og social- og sundhedsansatte. **Men jeg er også optaget af, at pengene i sundhedsvæsenet i højere grad følger patienten, uanset hvor behandlingen sker.** Og gerne med en tovholder, der sikrer, at patienten ikke bliver tabt på gulvet – men ledes derhen, hvor næste behandling foregår”

*Liselott Blixt, sundhedsordfører for Dansk Folkeparti*

Jeg mener også, at det er en forudsætning for, at vi kan igangsætte andre vigtige udviklingstiltag,” siger Kirsten Normann Andersen.

Den konservative sundhedsordfører, Per Larsen, regner med, at Folketinget kan nå frem til en bred politisk aftale:

“Styrkelse af det nære sundhedsvæsen, herunder tættere samarbejde mellem hospital, almen praksis og de kommunale sundhedstilbud, kommer klart på dagsordenen i den kommende samling. Presset på sundhedsvæsenet øges markant i disse år, hvor antallet af +80-årige, iflg. fremskrivning fra Danmarks Statistik, vokser fra ca. 257.000 til over 640.000. Hvis ikke den udfordring tages alvorligt, må man frygte for konsekvenserne. Jeg lytter mig til, at der er bred politisk anerkendelse af udfordringen, og ser derfor også frem til en bred politisk aftale om konstruktive løsninger,” siger den konservative sundhedsordfører.

I Lederforeningen er der glæde over udsigten til en mulig bred politisk aftale:

“Det er vigtigt, at vi får en udvikling i sundhedsvæsenet, som ikke risikerer at skulle ændres igen efter få år. Vi hilser velkomment, hvis der skabes en løsning med bred opbakning. Men jeg opfordrer til, at politikerne samtidig vil have øje for, at et godt sundhedssystem også kræver fokus på rammerne for at udøve ledelsen. Jeg håber, at man vil tage imod tilbuddet om at inddrage lederne i sundhedsvæsenet mere aktivt. Vi sidder med vigtig viden og erfaring,” siger Lederforeningens formand, Irene Hesselberg.



Rasmus horn Langhoff

“Vi mener, at den offentlige sektor skal ledes på en ny måde. Vi har kaldt det en ‘selvstyreform’. Vi mener, at der skal være mere frihed under ansvar. Så vi politikere stiller krav til hvilke opgaver, der skal løses – **men i større grad giver de offentligt ansatte frihed til selv at tilrettelægge arbejdet og løse opgaverne på den måde, som de synes, giver mest mening.** Det vil forhåbentlig også betyde, at de offentligt ansatte kan bruge mere tid på at fokusere på kerneopgaverne”

*Rasmus Horn Langhoff, sundhedsordfører for Socialdemokratiet*

# HVEM KA'?

# KANYLER

# KA'

*Et prik, et tryk og så helst ikke ret meget rysten på hånden. Forkant tager denne gang turen rundt om et instrument, der bringer mange følelser i kog i sygeplejefaget: Kanylen*

## *Fulde hunde*

Christopher Wren var en engelsk videnskabsmand og arkitekt. Han er berømt for sin rolle i genopbygningen af Londons kirker efter storbranden i byen i 1666, heriblandt Saint Paul's Cathedral. Før han blev arkitekt, eksperimenterede han dog med intravenøs injektion på hunde. Sprøjten bestod af en dyrebære fæstnet til en spids pen af gåsefjer. Ifølge Wrens optegnelser indførte han på denne måde vin og øl i venen, indtil hunden blev fuld.

## *Glas & plast*

Injektionssprøjter fandtes tidligere kun fremstillet som et glasrør med bund, top og stempel af rustfrit stål, der tåler sterilisering i en autoklave. Siden 1960'erne har man dog næsten udelukkende anvendt engangssprøjter fremstillet af polypropylen. Den tilhørende kanyle er et tyndt stålrør, der på skrå er slebet skarpt i spidsen; også kanyler findes næsten udelukkende som engangsudstyr. Både engangssprøjter og engangskanyler er strålesteriliserede.



## *Syfilis og smerte*

Den første, kendte intravenøse injektion på mennesker blev givet i Tyskland i 1600-tallet. Det skete i et forsøg på behandling af syfilis med et udtræk af roden fra snerleplanten *Convolvulus scammonia*. (Nogle kilder angiver, at dette blev gjort på tyske soldater, og at de havde fået at vide, det drejede sig om en åreladning, ikke en indsprøjtning). Den første subkutane injektion blev givet i England i 1853 med morfin som led i smertebehandling.

## *Jeg vil ha' et stik!*

1600 millioner gange årligt mærker patienter verden over det lille prik fra nålen. Men mange af indsprøjtningerne er faktisk helt unødvendige, fordi de samme lægemidler sagtens kan gives som pille, hvilket er lettere og mere sikkert. Det skyldes ifølge Dr. Edward Kelley fra WHO Service and Delivery Safety Department, at patienter mange steder i verden forventer indsprøjtninger, fordi de fejlagtigt opfatter dem som mere effektive. WHO satte derfor for nogle år tilbage gang i oplysningskampagner for at mindske brugen af kanyler, og det ser ud til at gå den rigtige vej: Mellem 2000 og 2010 faldt antallet af indsprøjtninger per person i udviklingslande fra 3,4 til 2,9 i gennemsnit.

## *Nye kanyler nedbringer smitte*

En undersøgelse fra WHO i 2014 viste, at op mod 33.877 personer blev smittet med HIV årligt på grund af genbrugte kanyler, mens op mod 1,67 millioner blev smittet med hepatitis B, og op mod 315.000 fik hepatitis C.

WHO har derfor efterfølgende indført en ny slags kanyler, der kun kan bruges én gang - derefter sætter stemplet sig fast og knækker, hvis nogen forsøger at trække det ud for at genfylde sprøjten. Når stemplet er i bund, kommer der også en plastikdums frem og dækker nålespidsen, så ingen kan stikke sig på den ved et uheld. Hensigten er at beskytte især sundhedspersonalet, der håndterer mange kanyler dagligt.

Teknologien er ikke ny, men har indtil nu kun været brugt til de sprøjter, som bruges til at vaccinere børn. Sprøjter til generel medicinsk brug skal ofte kunne noget mere, og derfor er de nye kanyler lidt mere komplicerede at producere og indføre. WHO sigter dog mod, at de skal være standard fra 2020.

## *Ikke kun i sundhedsvæsenet*

Inden for kommunikation taler man om kanyleteorien. Den stammer fra USA, og ifølge denne teori er der en direkte forbindelse mellem det, folk ser i fjernsynet, og deres holdninger. Med andre ord antager kanyleteorien, at kommunikation kan "sprøjtes" direkte ind i modtagerens bevidsthed - deraf navnet. Teorien er efterfølgende blevet kritiseret for at reducere folk til passive modtagere af mediernes informationer. Kritikere, der mener, at eksempelvis nyhedsudsendelser favoriserer bestemte politiske synspunkter, kan dog siges at hente noget tankegods i kanyleteorien. Antagelsen er, at der er en direkte sammenhæng mellem mediernes fokus på bestemte nyheder og den måde, synspunktet er fremstillet på, og befolkningens tendens til selv at optage dette synspunkt.

Kilder: [dsr.dk/sygeplejersken](http://dsr.dk/sygeplejersken); [denstoredanske.dk](http://denstoredanske.dk); [verdensbedstenyheder.dk](http://verdensbedstenyheder.dk); [kristeligt-dagblad.dk](http://kristeligt-dagblad.dk); [sygehuslillebaelt.dk](http://sygehuslillebaelt.dk); [politiknu.systeme.dk](http://politiknu.systeme.dk)

## *Ny nål minsker hovedpine*

Neurologisk Afdeling på Vejle Sygehus offentliggjorde i 2015 resultaterne af et forskningsprojekt gennemført på ca. 500 patienter. Projektet viste store fordele ved at skifte den kanyle ud, som rygmarvsvæsken "tappes" ud med. Den nål, som man tidligere har brugt, er en såkaldt traumatisk kanyle, som laver en lille rift i bindevævshinden, så der siver væske ud fra nervesystemet, og det forårsager hovedpine. Den nye type kanyle bryder gennem bindevævshinden på en mere blød og skånsom måde. Resultaterne blev offentliggjort i *Journal of Clinical Neurology and Neurosurgery*, og overlæge Ole Vilholm har beskrevet projektet som "en solstrålehistorie": "Vi har haft så gode resultater, at vi har kunnet reducere antallet af patienter, som bliver indlagt med hovedpine efter rygmarvsvæskeprøver, markant på vores afdeling. Der er sket mere end en halvering af patienter, som har fået hovedpine efter undersøgelsen."

OP OP OP OP OP

**"VI HAR**

**VERDENS BEDSTE JOB.**

**DET SKAL**

**TALES OP!"**

OP



Mød et af de nye medlemmer af Tænketanken Forkant, Kirsten D. Bisgaard, som er oversygeplejerske på Sygehus Lillebælt, Vejle

# OP

? **Hvad fik dig til at vælge at indtræde i Tænketanken Forkant?**

”Det var en kollega, der havde foreslået, at jeg skulle deltage i Tænketanken. Først tænkte jeg – åh nej – er det noget med at indkalde til møder og styre processer. Men det var det ikke, forsikrede lederforeningens formand mig. Da jeg hørte hvad formålet var, og hvad opgaven indeholdte, takkede jeg ja. Der er ønske om, at jeg deler mine holdninger, ledelsesmæssige erfaringer og mit knowhow. Det er en opgave, jeg går til med ydmyghed.”

? **Hvordan tror du, Tænketanken kan være med til at påvirke den sundhedsfaglige ledelse i Danmark?ærdier på?**

”Vores arbejdsliv bliver ikke bedre end det, vi gør det til. Vi skal gøre os fri af klynkeriet og sørge for at få bygget en stærk position op, der kan påvirke den sundhedsfaglige retning, og ikke mindst forsøge at påvirke velfærdspolitikken i Danmark. Nu er det nu!  
Vi har verdens bedste job. Det skal tales op. Vi skal passe på med at ende i folkeskolelærernes retoriske negativitetsspiral. Det at være sygeplejerske og leder i det offentlige er en særlig samfundsnyttig opgave. Det skal vi være stolte af. Vores grundværdier er solidaritet og fælleskab. Vi hjælper alle, der har et behov for hjælp. Vi skal finde det fine frem i vores arbejde og stå frem og fortælle om det med stolthed. Så jeg har altså et ønske om, at vi også skal være ambitiøse i Tænketanken.”

? **Hvilke 4 emner vil du arbejde med i Tænketanken, som kan gavne den sundhedsfaglige ledelse i DK?**

”Jeg ser gerne, at vi ledelsesmæssigt inden for sygeplejen finder tilbage til rødderne. Noget ‘raison d’être’.  
At vi på baggrund af de grundlæggende værdier, som sygeplejen er rundet af påvirker den sundhedspolitiske og den velfærdspolitiske dagsorden. At vi taler med det offentliges stemme. Jeg har ikke fire emner, jeg lige kan fremhæve, men der er emner, der ligger og bobler. Det der fylder meget for mig er, at vi inden for sundhedsvæsenet har en særlig samfundsnyttig opgave. Det ligger så dybt i min personlighed, så det vil nok skinne igennem mine holdninger i arbejdet med Tænketanken.”

? **Hvis du fik ét ønske opfyldt i tænketanken, hvad ville du da ønske for fremtidens sundhedsvæsen generelt?**

”Hvis jeg fik en tryllestav og kunne ændre nogle ting med et enkelt ønske, så ville jeg fjerne alle søjlerne i det offentlige sundhedssystem. Vi har en kæmpe populationsopgave, der venter forude. Hvis vi skal løse den, skal vi ‘disrupte’ de tunge systemer, vi er bundet af i dag, og sørge for at få oprettet en sømløs organisering og struktur. Vi skal rykke sammen og løse borgernes sundhedsudfordringer. Det er borgernes behov, der skal tilgodeses. De behov skal mødes med respekt. Det kan ikke nytte noget, at vi sidder i hver sin lejr og kæmper for vores egen pengekasse. Det gavner ingen.”

## 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

**Lisbeth Sejer**, bestyrelsesmedlem  
Mobil: 6160 4500 / lisbeth@powercare.dk

VALGKREDS SJÆLLAND:

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

**Patricia Vallebo Lindhardt**, bestyrelsesmedlem  
Mobil: 2393 4498 / patl@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: Colourbox / Lars koefoed  
ANNONCESALG: Dansk MeKiaforsyning, www.dmfnet.dk

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

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



EN NY LØSNING MED SILENTIA SKÆRMSYSTEM

# Oplev med **StoryPanels**<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)



**Silentia**<sup>®</sup>  
Keep it Clean<sup>™</sup>