

1
MAR
2020

forkant

Magasinet om
LEDELSE I SUNDHEDSVÆSENET

KUNSTIG INTELLIGENS
I SUNDHEDSVÆSENET

Star Trek- rumskibet er landet

Få mod
til frygtløs
ledelse

**LEDERE SPILDER
TID PÅ AT REGISTRERE**

TEMA

**Med HR som
din medspiller**



Business Institute Denmark

**Gør som Lone Hauritz fra
Aarhus Universitetshospital
og læs**

MBA

IN LEADERSHIP PSYCHOLOGY

PRIS: 195.000 KR

STUDIESTART: 3. SEP. 2020

ANSØGNINGSFRIST: 24. JUNI 2020



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

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

Bedre ledelsesplatform findes ikke.

**BUSINESS INSTITUTE
UDDANNER MASTERS OF
BUSINESS ADMINISTRATION
INDEN FOR:**

**LEADERSHIP
PSYCHOLOGY**

**CORPORATE
ENTREPRENEURSHIP**

STRATEGIC THINKING

indhold

TEMA

Med HR som din medspiller

16



- Mange ledere leder ikke til grænsen af deres ledelsesrum
- Vi betragter HR som ligeværdige samarbejdspartnere
- 3 tips til at udvide dit ledelsesrum
- Når HR skifter fra medspiller til modspiller

10 Kunstig intelligens lytter med hos 1-1-2 og opdager hjertestop

Et forsøg i Region Hovedstadens akutberedskab i Ballerup tester kunstig intelligens som støtteredskab for den vagthavende på vagtcentralen. En foreløbig optælling viser, at den kunstige intelligens oftere opdager samtaler, der handler om hjertestop, end de menneskelige medarbejdere i vagtcentralen. Forsker i kunstig intelligens har ventet 30 år på, at kunstig intelligens, som han så på film i Star Trek som dreng, blev virkelighed. Han forudser, at teknologien vil hjælpe mange steder i sundhedsvæsenet.

26

Bliv klogere på din ledelse med to eksperter!

Thomas Lundby:
Få mod til frygtløs ledelse
Rasmus Thy Grøn:
Skab balance i dit lederskab med versatil ledelse

28

Ledere skal sikre, at sygeplejestuderende lærer med en kollegas hånd i ryggen



7 Flere ledere gav flere tilfredse medarbejdere

14 Noter om ledelse

34 Anmeldelse af bøger og podcasts om ledelse

36 Kronik:
Øget fokus på sygeplejefaglig udvikling vil gavne patienter og sygeplejersker

38 Forskning:
Kvindes selvtillid overhaler mænds fra 40 års alderen

40 Lederportræt:
Oversygeplejersken der præsterer via fællesskaber

aktuelt 8

Vi spilder tid på at registrere

Sundhedsvæsenet har udviklet sig i en uheldig retning til at have for meget fokus på tal og registrering. Den klare melding kommer fra ledende sygeplejersker i hele sundhedsvæsenet, viser en ny undersøgelse.

Leder

”

Som ledere er vi på en udsat post hver eneste dag, hvor vi skal træffe gode beslutninger. Vi bliver også målt og vurderet, om vi nu gjorde det rigtige, og om det blev gjort på den gode måde.

Derfor er det vigtigt, at du har dit eget bagland i orden. Det er præcis dér, at Lederforeningen kommer ind i billedet. Vi er der for dig som leder med støtte i de konkrete situationer og også med inspiration til din ledelse.

BLAND DIG!

Få luft for dine meninger og kommentér gerne de synspunkter, som fremkommer i magasinet's leder. Send dit bidrag til forkant@dsr.dk – mrk. 'debat'

VELKOMMEN TIL ET NYT MAGASIN OM LEDELSE!

Forestil dig et kort øjeblik et temmelig beskidt og rodet værksted. Måske er det et lokalt autoværksted eller dit eget hobbyrum?

Nogenlunde sådan ... rodet, hektisk og kreativt, har der været i de snakke, som er gået forud for, at vi nu kan præsentere, hvad der forhåbentlig bliver et inspirerende værktøj i dit lederliv. Vi har drejet på skruer og justeret på møtrikker for at skabe et nyt magasin til lederne i sundhedsvæsenet.

Af Irene Hesselberg, formand i Lederforeningen. Foto: Linda Hansen.

Hvorfor overhovedet lave et magasin om ledelse? Fordi ledelse ikke bare handler om at få hverdagen til at hænge sammen. Som ledere går vi forrest. Vi viser værdier og sætter både egne styrker og svagheder på højkant for at skabe den gode arbejdsplads og de gode resultater.

Skal vi lykkes med dén opgave, er det vigtigt, at vi husker, at der også skal være plads til personlig udvikling.

Den gode leder har brug for værktøjer til at udvikle sig selv og bruge sig selv konstruktivt i sit arbejde. Det handler ikke bare om at gøre, som du plejer ...

Magasinet Forkant vil forhåbentlig blive ét af dine gode redskaber til inspiration og perspektiv på hverdagen.

Magasinet Forkant handler om ledelse i sundhedsvæsenet. Vi forbinder lederne på tværs af de mange arbejdspladser og deler oplevelser og erfaringer både fra kommunernes sundhedsindsats, fra hospitaler og fra alle de andre spændende dele af sundhedsområdet. Vi tror ganske enkelt på, at dét vil medvirke til at styrke og udvikles vores fælles sundhedsvæsen.

Et godt ledermagasin skal også udvikle sig. Som du kan se, har magasinet derfor fået nyt udseende, ligesom vi har justeret lidt i indholdet.

I dette 'premiere-nummer' kigger vi blandt andet nærmere på én af lederens vigtige medspillere ... HR!

Hvordan kan du udnytte HR til at styrke din ledelse? Og er der situationer, hvor HR omvendt kan risikere at bremse eller påvirke din ledelse negativt?

Magasinet Forkant skal også gerne inspirere dig med debatstof, ny viden og gode eksempler. Vi har derfor lagt øre til tre radio-podcasts om sundhed. Vi anmelder en ny bog om stress og har også besøgt alarmcentralen i Region Hovedstaden, hvor de nu skal evaluere et forsøg med at bruge kunstig intelligens i forbindelse med alarmopkald.

Men der sker naturligvis også mange andre ting i Lederforeningen i løbet af foråret.

I den kommende tid vil Lederforeningens politiske arbejde blandt andet handle om, hvordan en ny sundhedsaftale kan styrke sundhedsvæsenet. Det er så vigtigt, at arbejdet med en sundhedsreform ikke igen ender som en skrivebordsøvelse, hvor vi blot fokuserer på fordeling af penge mellem regioner og kommuner eller en magtkamp om, hvem der skal bestemme mest.

Der er så meget nærhed, mening, kvalitet og ikke mindst mange penge at spare, hvis de, der står midt i denne hverdag, inddrages helt anderledes aktivt, end vi har været vant til. Og vi bidrager rigtig gerne!

Vi er også så småt ved at varme op til de kommende overenskomstforhandlinger. Også her får vi brug for din hjælp. Vi vil gerne vide, hvad der skal til for at gøre dit job som leder endnu mere interessant og inspirerende og forbedre dine vilkår?!

Husk, at du kan finde masser af fine tilbud inde på vores hjemmeside. Følg også Lederforeningen på Facebook og på LinkedIn. Men lige nu skal du egentlig bare give dig selv en god pause ... med dit nye magasin om ledelse. Og glæd dig så til meget mere inspiration. Vi sender et nyt magasin til dig fire gange i løbet af 2020.

Irene Hesselberg

CORONA VIL KUNNE MÆRKES LÆNGE

Coronavirussen vil kunne mærkes i verdensøkonomien længe, vurderer OECD, der er organisation for økonomisk samarbejde og udvikling i de vestlige lande.

Store folkelige begivenheder rundt om i verden er for længst udskudt. Paris Maraton skulle have fundet sted i april, men er rykket til midt i oktober.

I USA advarede den største sygeplejerskefagforening NNU i starten af marts om en 'foruroligende' mangel på forberedelse til udbruddet af coronavirus på mange amerikanske hospitaler og klinikker. (*dr.dk*)

Coronavirussen resulterede desværre også i, at Lederforeningen måtte aflyse sin årlige store lederkonference, INSPIRATOR, der skulle være afholdt den 25. marts.

LEDERE HAR BRUG FOR MERE VIDEN OM ANSATTES STRESS

Stressforsker mener, at ledere generelt ikke er uddannet godt nok til at tackle stress på arbejdspladsen, skriver nyhedsbrevet A4 Morgen

Stress kan være svært at komme til bunds i som leder, når en ansat får symptomer eller pludselig melder sig langtidssyg. Og ofte kommer det ligefrem bag på lederen, når en medarbejder sygemelder sig med stress, fordi det kan være vanskeligt at få øje på.

„Forebyggelse og håndtering af stress er meget komplekst, og ledere er generelt ikke klædt godt nok på til at håndtere det,“ siger Mille Mortensen, der forsker i arbejds- og organisationspsykologi på Københavns Universitet til nyhedsbrevet A4 Morgen.

Hun peger på, at stress på arbejdspladsen typisk forklares med dårlig sammenhæng mellem ressourcer og krav i jobbet. Men selvom mangel på tid også kan være årsag til stress, så viser Mille Mortensens forskning, at stress oftere skyldes moralsk stress over ikke at have mulighed for at gøre en forskel på arbejdet og kunne udføre sine opgaver på saglig og forsvarlig vis. En anden væsentlig stressudløser er samarbejdsproblemer, uløste konflikter, mistillid, hård tone og utryghed eller ligefrem bagtalelse, mobning og krænkende handlinger.

Derfor er det ifølge forskeren ikke mærkeligt, at ledere efterspørger værktøjer til at håndtere stressproblematikken, som hun understreger, at de færreste ledere kan klare alene.

Regioner:

Vi forbereder løsninger, der kan øge tryghed

De fem regioner vil i fællesskab finde initiativer, der kan øge sundhedspersonalets tryghed. Det signal sender regionerne, efter at Lederforeningen har henvendt sig med opfordring til at øget tryghed ved at tillade sundhedspersonalet øget anonymitet.

Tilbagemeldingerne fra de fem regionsrådsformænd anerkender vigtigheden af at sikre trygheden med nye initiativer.

Lige nu afventer regionerne en varslet lovændring i forhold til journalføring.

„Det er dilemmafyldt og en svær balance, hvordan vi bevarer åben- og gennemsigtighed i mødet med sundhedsvæsenet, samtidig med hensynet til, at vores sundhedspersonale kan føle sig så trygge som muligt, både i og udenfor arbejdet. Region

Nordjylland har en proces i gang med at afdække det ID-mæssige både i forhold til navneskilte og den elektroniske patientjournal. Drøftelserne pågår således allerede i de strategiske fora,“ skriver regionsrådsformand Ulla Astmann i sit svar.

Lederforeningen er tilfreds med udsigten til øget fokus på at sikre sundhedspersonalets tryghed.

„Hvis du som leder konstaterer, at der opstår utryghed blandt personalet og andre foranstaltninger ikke er nok, så skal du derfor heller ikke holde dig tilbage. I de tilfælde opfordrer vi til, at man for eksempel allerede nu drøfter anonymitet på navneskilt med øverste ledelse,“ siger Lederforeningens næstformand, Peter Stuhau.

Flere ledere gav mere tilfredse medarbejdere i Aarhus

Et mindsket ledelsesspænd i hjemmeplejen i Aarhus Kommune har forbedret samarbejdet og givet øget tilfredshed hos ledere og medarbejdere.

Ledelsesspændet er blevet mindre for lederne i hjemmeplejen i Sundhed og Omsorg i Aarhus Kommune, som i ældreplejen var over landsgennemsnittet og nogle steder for stort efter sammenlægninger og effektiviseringer gennem mange år. Nogle steder, var ledelsen blevet spredt så tyndt ud, at det havde betydning for medarbejdertilfredsheden, medarbejderomsætningen og ledernes egen tilfredshed.

Det fortæller Rikke Steen Andersen, HR-udviklingskonsulent og Svend Aage

Mogensen, chef for Kommunikation og Analyse i Sundhed og Omsorg i Aarhus Kommune, i et indlæg på Dansk Selskab for ledelse i Sundhedsvæsenets hjemmeside.

Efter at have drøftet i den tværgående ledelse, hvad der var et tilpas ledelsesspænd, blev det justeret fra 2018 til 2019, så det blev muligt at bruge de forskellige kompetencer i lederens team mest fleksibelt og samtidig levere nærværende ledelse til dem, der skulle ledes – også selvom data viste, at ledelsesspændet tilsyneladende ikke havde væsentlig betydning for samspillet med borgerne.

„Det kommunale ældrepleje og ældreomsorg hviler på, at medarbejderne er kompetente og har et godt blik på den enkelte borger. Det kræver en stabil medarbejdergruppe og en leder, der ikke kommer for langt væk fra medarbejderne og mister detailkendskab til opgaveløsning,

medarbejdernes kompetencer og de mulige udfordringer, der måtte være under opsejning. Samtidig er SOSU-assistenten og sygeplejersker en attraktiv medarbejdergruppe, som flere organisationer efterspørger, så det er det lige så vigtigt at fastholde som at kunne rekruttere,“ forklarer Rikke Steen Andersen og Svend Aage Madsen på dssnet.dk

Beslutningen blev et vejledende ledelsesspænd på højst 40 medarbejdere i alle kommunens hjemmeplejeenheder. Det betød, at flere teams måtte omlægges, og at antallet af ledere i hjemmeplejen blev øget fra 29 til 38. Udvidelsen blev finansieret ved at slanke ledelseslaget et niveau over lederne, så der i dag er to ledere frem for tre i hver af ledelserne af de syv områder, som Aarhus Kommunes ældrepleje er opdelt i.



**Hvad er vigtigst: Tid til omsorg?
Eller dokumentation og rettigheder?**

Statsminister Mette Frederiksen i sin åbningstale
i folketinget, okt. 2019.

VI SPILDER TID PÅ AT SKULLE REGISTRERE!

Sundhedsvæsenet har udviklet sig i en uheldig retning til at have for meget fokus på tal og registrering. Den klare melding kommer fra ledende sygeplejersker i hele sundhedsvæsenet, viser en ny undersøgelse.

Af Thomas Garlov, journalist, thg@dsr.dk

Otte ud af ti ledende sygeplejersker svarer i en ny undersøgelse, at behandlingen og plejen presses negativt, fordi sundhedsvæsenet er endt med at have for meget fokus på tal og registrering.

I undersøgelsen, der er foretaget blandt ledende sygeplejersker i alle dele af sundhedsvæsenet, svarer 81% af lederne, at de er helt eller delvist enige i, at „Sundhedsvæsenet har udviklet sig til at have for meget fokus på tal og registrering. Der bruges for meget tid på at skulle registrere. Det har negative konsekvenser for behandlingen og plejen.“

I Lederforeningen kalder Irene Hesselberg det for et klart signal om, at der er brug for markante justeringer i hele tilgangen til sundhedsvæsenet.

„Det er et tydeligt faresignal, når selv lederne siger, at indretningen i sundhedsvæsenet har en negativ konsekvens for behandlingen og plejen. Dels fortæller det, at der er for mange krav om registrering og dokumentation i stedet for at se på selve behandlingen. Men det sender desværre også et rigtig ærgerligt signal om, at lederne heller ikke selv har mulighed for at ændre den negative udvikling. Det kræver en grundlæggende anderledes holdning og andre krav fra politikerne,“ siger Irene Hesselberg.

Regeringen bebudede i efteråret, at man vil arbejde for en ny nærhedsreform. Regeringen har formuleret en målsætning om, at der skal mere 'omsorgsvelfærd' og mindre 'projektvelfærd'. Mindre detailstyring oppefra, færre skemaer og strategier til gengæld for tid til omsorg og velfærd for borgeren.

Undersøgelsen, der er udført af Lederforeningen og DSR blandt ledende sygeplejersker, bakker dermed op om behovet for politiske initiativer. Undersøgelsen er gennemført i december 2019 blandt 869 ledende sygeplejersker med personaleansvar.

„Og der er i virkeligheden brug for flere tiltag efter vores mening. Skal det lykkes for kommunerne at kunne give mere frihed til de lokale ledere, så skal der indføres kvalitetsstandarder. Lederen skal have klare pejlemærker, men samtidig også have et tydeligt frirum til så at kunne

indrette sig ud fra de lokale forhold, når bare man opfylder de overordnede rammer og den afsatte økonomi,“ siger Irene Hesselberg, og tilføjer:

„Lederen skal have mulighed for at have et reelt ledelsesrum – altså mulighed for at lede og indrette ledelsen efter, hvad der passer præcist bedst dér i dagligdagen. Så det bliver en meget stor øvelse. Der er mange led i systemet, der i langt højere grad skal turde overlade ledelsen til lederen. Sende ansvaret videre, når kursen er udstukket. Så vil det til gengæld også have positive konsekvenser for sundhedsvæsenet, er jeg sikker på.“

Social- og indenrigsminister Astrid Krag sagde i januar, at der ikke er planer om én samlet nærhedsreform. I stedet vil regeringen arbejde med nærhed og afbureaukratisering i en række kommende forslag.



Medarbejdere i ældreplejen bruger halvdelen af deres tid sammen med de ældre. Den anden halvdel går til at dokumentere, holde møder, dosere medicin, transport fra den ene borger til den anden osv. Medicinen skal selvfølgelig doseres. Og dagvagten skal vide, hvad der er sket under nattevagten. Men er der andre opgaver, vi kan undvære? Statsminister Mette Frederiksen i sin åbningstale til folketinget, okt. 2019.

Master i Professionel Kommunikation

HAR DU BRUG FOR EN REFLEKTERET PRAKTIKER.

Send dine medarbejdere på en Master i Professionel Kommunikation, her kommer de på forkant med den nyeste viden inden for kommunikation. De vil lære at anvende målgruppeteorier og analysemetoder i praksis, og opnå erfaring med at løse virkelige kommunikationsproblemer.

Med en Master i Professionel Kommunikation har jeg forbedret min evne til at argumentere sagligt og fagligt. Jeg har fået et andet blik på modtageren i kommunikation, og hvordan et budskab sendes ud over rampen så kommunikationen rammer rigtigt.

DORTHE PALM
Kommunikationskonsulent

ruc.dk/videreuddannelse

Yderligere information om uddannelsen
Studiesekretær LENA SEITZBERG Tlf. 4674 3931 lenas@ruc.dk



Rammerne er på plads!

Vi har faciliteterne til at afholde jeres arrangement uanset størrelse.

LEGOLAND® Hotel & Conference er et af landets mest moderne og fleksible udbydere af lokaler til møder, konferencer og virksomheds-events.

- 365 værelser
- 25 fleksible konferencelokaler - 2 store auditorier med plads til henholdsvis 54 og 300 personer
- Multihus på 1800 m2, som er perfekt til udstilling og poster sessions
- Mulighed for indragelse af LEGOLAND® parken eller LEGO® House, som en del af arrangementet
- Beliggende lige ved Billund internationale lufthavn og tæt på E45 og Vejle station.

Vi tror på langvarige relationer!

Vores mål er at være med til at skabe fantastiske oplevelser for jer – kun hvis det lykkes er der basis for et samarbejde på den lange bane.

Vi fastholder naturligvis priserne, såfremt vi kan lave en flerårig aftale.



Bestyrelsesmøde – Prøv os af, helt uden beregning!

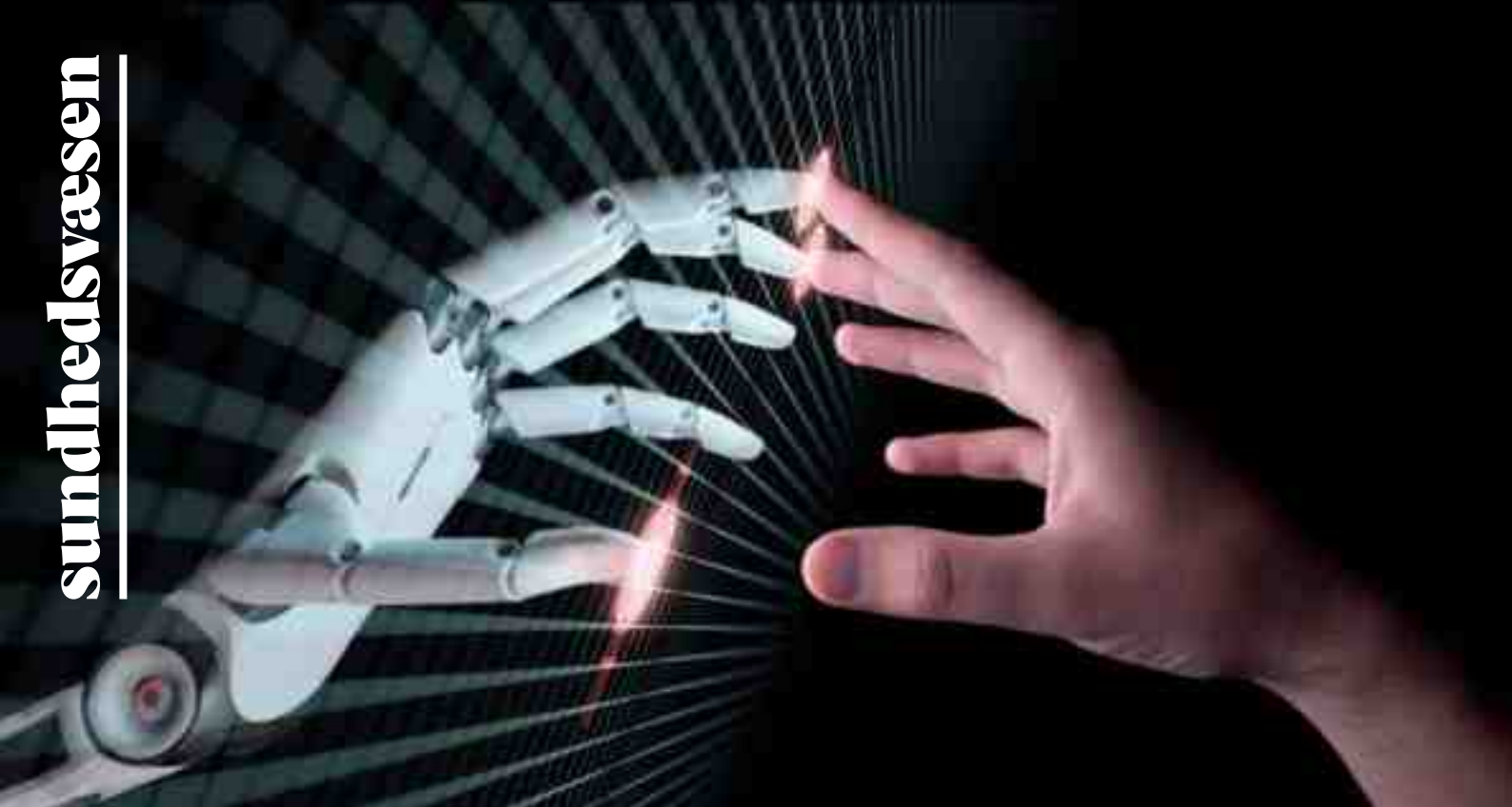
Vi tilbyder jer at afholde bestyrelses/planlægningsmøde, så I kan opleve vores rammer og faciliteter. Det er ganske uforpligtende.

Vi kommer naturligvis også gerne og besøger jer, hvis det passer bedre.

Kontakt Christa for uddybende information på e-mail Christa.Rosengren@LEGOLAND.dk eller telefon +45 2922 8047.

LEGO, the LEGO logo, the Brick and Knob configurations, the Minifigure and LEGOLAND are trademarks of the LEGO Group. ©2020 The LEGO Group.





STAR TREK RUMSKIBET LANDER I BALLERUP

TV-serien Star Trek, der for over 50 år siden fortalte historien om en rumbesætnings femårige mission, hvor ingen mand før havde været, er nu ved at folde sig ud i den virkelige verden i Ballerup nordvest for København. Som kunstig intelligens ved alarmopkald.

Af Thomas Garlov, journalist, thg@dsr.dk. Fotos: PR / corti.ai

„For tredive år siden troede jeg, at vi stod lige foran, at den kunstige intelligens kunne bruges og overtage en række ting. Jeg så tv-serien Star Trek i den nye udgave. TV-serien handler om et rumskib ude i rummet, hvor ingen har været. Lægen på rumskibet, Leonard 'Bones' McCoy, bruger maskiner med kunstig intelligens til at hjælpe sig i arbejdet. Jeg tænkte dengang, at det nok var lige på trapperne. Men nu, tredive år senere, er vi faktisk ved at være der. Og det er da ret vildt, at tv-serien kunne forudsige dén udvikling.“

Den lidt fascinerende konstatering kommer fra Stig Nikolaj Blomberg, der er forsker ved Akutberedskabet Region Hovedstaden og skriver Ph.d. på Københavns Universitet.

I dagligdagen er Stig Nikolaj Blomberg tæt knyttet til forsøget med at indarbejde kunstig intelligens i forbindelse med alarmopkald til 1-1-2 vagtcentralen i Region Hovedstaden.

De kommende måneder evalueres forsøget med at lade en maskine hjælpe med finde mønstre i opkald med hjertestop og sende en advarsel, hvis maskinen mistænkte hjertestop i samtalen under 1-1-2-opkaldet.

„Hele denne idé om, at vi kunne bruge kunstig intelligens, opstod lidt tilfældigt. Et

”



Man kan ikke tale om en revolutionerende teknologi. Til forskel fra tidligere har vi blot nu tilstrækkelig med computerkraft til, at vi kan fodre maskinen med opkald, hvor vi ved, at der var hjertestop. Denne viden bruger maskinen nu.

Stig Nikolaj Blomberg, forsker ved Akutberedskabet Region Hovedstaden og Ph.d. skribent på Københavns Universitet.

lille iværksætterfirma havde skabt en teknik, der kunne aflytte samtaler mere teknisk og rådgive dem, der tog telefonen. Men de vidste ikke rigtig, hvilken retning de skulle bringe teknologien i. Måske i forbindelse med tilfredshedsmålinger, var deres bud. Men ad omveje kom de så i kontakt med os i akutberedskabet. Vi har et stort og godt datagrundlag med samtaler, der optages. I fællesskab med iværksætterne opstod ideen med, at man måske kunne spore, når der i en samtale er tale om et hjertestop. I dag kan vi konkludere, at maskinen præsterer bedre end det menneskelige øre i snævre sammenhænge,” fortæller Stig Nikolaj Blomberg om, hvordan samarbejdet opstod.

Erstatter ikke mennesket

Kunstig intelligens kan lyde som om, at der er tale om meget avanceret teknologi, men det synes forskeren egentlig ikke.

„Vi støder jo på kunstig intelligens i mange sammenhænge. Et moderne høreapparat anvender også kunstig intelligens. For det er jo bare et redskab, der medvirker til at skærpe vores sanser. Vores ansatte sygeplejersker har også en spørgeguide, som skal hjælpe dem under et alarmopkald. Og den fungerer lidt på samme måde. Så man kan ikke tale om revolutionerende teknologi. Til forskel fra tidligere har vi blot nu tilstrækkeligt med computerkraft til, at vi kan fodre maskinen med opkald, hvor vi ved, at der var hjertestop. Så kan maskinen gennem utallige beregninger finde mønstre i samtalerne med hjertestop. Denne viden bruger maskinen nu, hvor den leder efter ord, som vi i tidligere samtaler har konstateret kan være et signal om et hjertestop. I disse tilfælde

kan den altså hjælpe sygeplejersken med at identificere hjertestoppet,” siger han.

Den kunstige intelligens overtager bestemt heller ikke arbejdet fra sygeplejerskerne, mener Stig Nikolaj Blomberg.

„Maskinens bud er fortsat kun et bud. Men vi er et sted nu, hvor man godt kan sige, at det er lidt ligesom med ketchupflasken. Jeg tror, at vi står foran lidt af et gennembrud. I løbet af de kommende fem-ti år vil vi formentlig se, at teknologien virkelig kan hjælpe mange steder i sundhedssystemet. Men ikke for at overtage arbejde. Det giver bare mulighed for, at sygeplejersken så kan koncentrere sig om at lytte til selve samtalen i stedet for at skulle holde øje med en masse tekniske systemer.“

Offentligt-privat samarbejde

„Så den kunstige intelligens er blot et redskab, der kan hjælpe os i dagligdagen. Den slags redskaber har vi altid gjort brug af. De bliver bare mere raffinerede. Det tager i øvrigt også længere tid med udviklingen her i sundhedssystemet. Det er jo anderledes end hvis det handler om at konstatere, om en læser fornyer sit avisabonnement. Her skal vi hele tiden se og sammenligne med de konkrete resultater, som vi først kender, når patienten er færdigbehandlet. Var der virkelig tale om et hjertestop, sådan som maskinen antydede? Så vi lærer slet ikke så hurtigt, som maskinen egentlig kan. For vi skal være sikre på, at maskinen forudsiger korrekt og at vi ikke risikerer, at den så at sige kan løbe løbsk,” forklarer Stig Nikolaj Blomberg.

Han roser samtidig selve samarbejdet om at skabe den nye kunstige intelligens.

„Det private firma udvikler gratis dét, som vi har brug for. De bærer hele udviklingsomkostningen. Omvendt er vi på denne måde med til at skabe et nyt gavnligt værktøj, som forbedrer sundhedsvæsenet. Det fungerer på præcis samme måde, som når man udvikler al mulig anden medicin. Det er i alles interesse. Og måske virker det også så fint, fordi det hele jo er startet nedefra. Det er startet som en god idé. Ja, og så er det da sjovt at tænke på, at der også var inspiration at hente i den gamle tv-serie. Star Trek forudsagde denne udvikling. Så hvis man så tv-serien en ekstra gang, så kunne ...“



Det ligner et lille rumskib eller en smart lampe, der skal skabe hygge. I virkeligheden lytter den lysende dims til alarmopkaldene for at spore, om opkaldet handler om et hjertestop.





KUNSTIG INTELLIGENS ER BLEVET HVERDAG HOS 1-1-2

Et forsøg med at bruge kunstig intelligens i forbindelse med alarmopkald har nu så stor succes, at maskinen kan udkonkurrere den personlige vurdering.

Af Thomas Garlov, journalist, thg@dsr.dk
Fotos: RegionH / colourbox / Thomas Garlov

Når alarmopkaldet til 1-1-2 modtages i vagtcentralen på Region Hovedstadens akutberedskab i Ballerup, lytter et ekstra 'øre' med i samtalen. Som et særligt forsøg har vagtcentralen på den måde siden september 2018 ladet sig guide ekstra ved udvalgte alarmopkald.

Via kunstig intelligens lytter computerens 'øre' helt automatisk efter særligt udvalgte ord i forbindelse med samtalen. Hvis de særligt udpegede ord og mønstre optræder et vis antal gange i samtalen med vagtcentralen, advarer computeren helt automatisk med et større hjerte på computerskærmen om, at denne person har et mistænkte hjertestop/respirationsstop.

„Nogle gange tager maskinen naturligvis fejl, fordi ordene bare er opstået tilfældigt. Men nu har vi haft dette ekstra øre til et større antal af vores alarmopkald i et par år, og det viser sig, at den kunstige intelligens er en værdifuld hjælp,“ fortæller Susanne Lygre Overgård, der er sektionsleder på vagtcentralen.

En foreløbig optælling viser, at den kunstige intelligens nu faktisk kan overgå den sundhedsfaglige visitator på 1-1-2 og oftere opdager de samtaler, der handler om et hjertestop, end de trænede personer i vagtcentralen. Forsøget har indtil nu været udført som et lodtrækningsforsøg, hvor maskinens advarsel kun er vist hver anden gang, den har fundet et opkald. Lige nu evalueres forsøget,



”



I starten var der en del skepsis overfor, om kunstig intelligens virkelig kan bruges på den måde i dagligdagen. Den skepsis er ikke forsvundet helt endnu. Men omvendt må vi bøje os for, at det rent faktisk virker.

Susanne Lygre Overgård, sektionsleder på vagtcentralen.

for så formentlig at blive et permanent redskab i vagtcentralen inden sommeren.

Mødt med skepsis

Den kunstige intelligens i forbindelse med alarmopkald har været en proces, også bare dét at skulle acceptere selve ideen.

„Det har været en både underlig og fascinerende oplevelse, at vi nu har sådan en hjælp, der altså også overgår os i nogle situationer. Vi synes selv, at vi er bedre til at opfange, når der er tale om en person med mulig truende hjertestop. Men faktisk har det vist sig, at maskinen er endnu bedre. Det skal man da lige vænne sig til,“ indrømmer Susanne L. Overgård, og tilføjer:

„I starten var der en del skepsis overfor, om kunstig intelligens virkelig kan bruges på den måde i dagligdagen. Den skepsis er ikke forsvundet helt endnu. Men omvendt må vi bøje os for, at det rent faktisk virker.“

Den kunstige intelligens styrer ikke arbejdet i vagtcentralen. Der er stadigvæk blot tale om, at den vagthavende medarbejdet har et ekstra støtteredskab til at hjælpe sig i forbindelse med samtalen.

„Den sundhedsfaglige visitator får dette hjerte-signal fra computeren. Den endelige afgørelse om, hvad der skal gøres, ligger stadigvæk hos medarbejderen. Men indimellem kan man da nok ikke undgå at tænke over, om dette kunne være starten på, at vi til sidst bliver overflødige. Selv om jeg da ikke alvorligt tror på, at der ikke skulle være brug for vores faglige indsigt og ballast.“

Det er kun starten

På vagtcentralen er man fuldt ud klar over, at ideen om at udnytte de tekniske redskabers muligheder slet ikke er udtømte.

Lige nu er der også forsøg med at bruge video- og billedtransmission mere aktivt i forbindelse med 1-1-2 vagtcentralens arbejde.

„Vi kan for eksempel bruge video, så vi kan følge og se, hvad der sker direkte på et ulykkessted, og på den måde blive bedre til at vurdere, hvordan vi skal iværksætte den rette førstehjælp. Det skal man også vænne sig til, for det kan være rimelig barske billeder, men det hjælper alligevel til at gennemskue, hvad der er brug for.“

Ideen med den kunstige computer-intelligens kan også udvikles yderligere, forklarer Susanne Overgård.

„Lige nu lytter computeren kun i forhold til hjertestop. Men man kan bruge samme måde at afkode, hvordan patienten har det, når der for eksempel er tale om stroke, altså blodpropper i hjernen. Her vil der også kunne opstilles mønstre, som computeren så kan sættes til at opdage. Maskinens store fordel er, at den hele tiden lagrer erfaringerne fra det ene opkald og så tager et nyt udgangspunkt ved det næste alarmopkald. Vi skal bare væk fra tanken om, at det kan virke lidt som en konkurrence. Det gavner i sidste ende patienten og forbedrer vores kvalitet og service.“

Når vi ringer 1-1-2 om livtruende sygdom og skade, sørger det sundhedsfaglige personale for, at vi får den rette hjælp til rette tid. I Region Hovedstaden bor der cirka 1,8 millioner borgere. I 2018 besvarede akutberedskabet over 131.000 sundhedsfaglige 1-1-2 opkald. Samme år blev der kørt over 82.000 udrykningskørsler.



Videokonsultation via mobiltelefon

For at få erfaringer med udnyttelse af mobile løsninger udenfor almindelig åbningstid, tilbyder regionsklinikkerne på Mors nu digital adgang til praktiserende læge med videokonsultation via egen mobiltelefon, tablet eller PC. Der er tale om en forsøgsordning og videokonsultationer er et supplement til fysisk fremmøde, oplyser Region Nordjylland.

Gratis mentor

Få et inspirerende sparringsforløb om ledelse. Lederforeningens mentorordning er gratis, når du er medlem i foreningen. Du kan både få et kort eller et lidt længere forløb – og du beskriver selv, hvad du gerne vil have ud af forløbet.

Læs mere: www.dsr.dk/lederforeningen/mentor

noter

17

GANGE

**...OM ÅRET. SÅ OFTE ER DE
ÆLDRE OVER 80 TIL LÆGEN.**

Når vi har rundet de 80, bliver vi en flittig gæst hos lægen. Og på hospitalet. Det viser Sundhedsdatastyrelsens opgørelse 'Nøgletal på ældreområdet', der også konkluderer, at hele 97 procent af de ældre borgere på 80 år eller derover, er til lægen mindst én gang om året.

ULIGHED

**Sundhedsstyrelsen sætter med en
konference den 30. april i København fokus
på, hvordan vi kan mindske social ulighed
i sundhed.**

AV FOR EN FORLÆNGET BEHANDLINGSTID!

Styrelsen for patientklager kan vist snart selv risikere en klage. Udflytningen af opgaven med behandling af klagesager har nemlig medført længere sagsbehandlingstid. Sagsbehandlingstiden for klager over sundhedsfaglig behandling er i fjerde kvartal 2019 opgjort til 16,1 måneder ... i gennemsnit! Styrelsen beklager.

KENDER DU KUFFERTEN?

Få inspirerende hjælp til at starte et ledernetværk. Lederforeningen tilbyder en 'netværksskuffert' med emner og gode ideer til, hvordan du starter et netværk med lederkolleger. Kufferten er gratis, og du kan også få gratis oplæg i netværket, så I har noget at mødes om. Lederforeningen har allerede omkring fyrrer netværk.

Læs mere: www.dsr.dk/lederforeningen/netvaerk

SÅDAN LYKKES VI

Praktikere og forskere skal sammen skabe bedre viden om offentlig ledelse ... og ledelse der lykkes. Sådan lyder det fra Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse, der inviterer til konference den 12. maj i Aarhus og den 19. maj i København.

KUNSTEN AT KENDE SIG SELV SOM LEDER

„Der findes gode og dårlige vaner, men ingen vaner er entydigt gode eller dårlige i alle sammenhænge. Eksempelvis vurderes det ofte som godt at kunne tage ansvar. Men som leder skal du også være i stand til at slippe ansvaret.“

„Hvis du vil være en god leder, må du lære dine egne ubevidste vaner at kende og vælge – og hvilke af dem, du ønsker at supplere med nye vaner. Selv om du ikke kan aflære vaner, og slet ikke de ubevidste, så kan du livet igennem lære nye gode vaner, som kan styrke dit personlige lederskab.“

Fra pjecen 'Dit personlige lederskab' – Væksthus for Ledelse. Pjecen kan downloades på www.lederweb.dk

For første gang ...

... siden 2014 tager flere læger imod nye patienter. På landsplan tog 37 procent af de alment praktiserende læger imod nye patienter i 2019. Det svarer til en stigning på seks procentpoint sammenlignet med året før.

UNØDVENDIGE INDLÆGGELSER

Region Syddanmark gør nu en ekstra indsats for at styrke kvaliteten i behandlingen af de patienter, som oplever at blive akut indlagt igen og igen – for at undgå unødvendige genindlæggelser.

Flere af regionens sygehusafdelinger skal afprøve et pakkeforløb med tre overordnede indsatser. Blandt andet skal den praktiserende læge eller vagtlæge i bedre dialog med sygeplejersker på den fælles akutmodtagelse om de patienter, der bliver henvist til akut behandling på sygehusene.

En svær kabale

Formand for Danske Regioner Stephanie Lose (V) og næstformand i KL Martin Damm (V) afviser kritikken fra blandt andre sundhedsminister Magnus Heunicke (S) om, at KL og Danske Regioner ligger i en sundhedspolitisk skyttegravskrig i forhold til at blive enige om reformer af sundhedsvæsenet. Regioner og kommuner har dog fortsat svært ved at nå frem til et fælles forslag om en model for fremtidens sundhedsvæsen. (altinget.dk)

FLERE FEJL

Antallet af indberettede fejl med medicineringer på bosteder for mennesker med handicap, psykisk sygdom og misbrug er steget fra 15.000 i 2015 til 22.000 sidste år. Det viser en aktindsigt, som Radio4 har fået fra Styrelsen for Patientsikkerhed.

Hip hip ...

Verdenssundhedsorganisationen, WHO, har erklæret 2020 for 'Year of the Nurse' i anledning af, at den første sygeplejerske, som kunne fremvise epokegørende resultater af god sygepleje, Florence Nightingale, har 200 års fødselsdag.

Den 7. maj uddeles en ny Athena-pris til sygepleje-initiativer som én af de mange markeringer i forbindelse med 200-året.

VELFÆRDSPOLITISK CENTER

Finansministeriet opretter et nyt velfærdspolitisk center, der blandt andet skal arbejde med nærhedsreform, offentlig ledelse og det primære sundhedsvæsen. Centeret skal foruden nærhedsreformen beskæftige sig med ledelse og kompetenceudvikling i den offentlige sektor, den primære sundhedssektor og de økonomiske aftaler med kommuner og regioner. Og helt generelt er centret tiltænkt en central rolle i koordineringen af større velfærdspolitiske indsatser, skriver altinget.dk

A woman with short grey hair and glasses, wearing a white lab coat over a blue shirt and white pants, is walking towards the camera in a bright hospital corridor. She has a name tag on her lab coat. The corridor has large windows on the left and a brick wall on the right.

te ma

Med HR som lederens med

Vi mærker både fordelene i et godt samarbejde med HR og når det bliver udfordrende, lyder det fra Lis Horstmann Nøddekou og Patricia Vallebo Lindhardt, der er henholdsvis oversygeplejerske og afdelingssygeplejerske på Sjællands Universitetshospital, Køge. Magasinet Forkant besøger de to ledende sygeplejersker.



spiller

Som leder står du hver dag i situationer, der kræver viden og indsigt. Nogle gang gælder det om at have fingeren på pulsen og kunne træffe de gode beslutninger hurtigt. Andre gange er der brug for sparring og rådgivning inden beslutningen.

I dette tema ser vi nærmere på samarbejdet mellem leder og HR. Hvordan kan du udnytte HR til at styrke din ledelse? Og er der situationer, hvor HR omvendt kan risikere at bremse eller påvirke din ledelse negativt?



Mange ledere leder ikke til grænsen af deres ledelsesrum

Ifølge to ledelseseksperter er der god plads til at udvide ledelsesrummet for mange offentlige ledere – bare ikke i så høj grad når det gælder økonomi og lønninger. I stedet for afgrænsede ressourcer, så fokuser i stedet på samarbejdsmetoder, kultur, kommunikation og udvikling, anbefaler Klaus Majgaard, forsker i offentlig styring og ledelse, og Dorte Cohr Lützen, ledelseskonsulent og forfatter til bog om ledelsesrum.

Af Malene Mølgaard, journalist, forkant@dsr.dk

Klaus Majgaard kan godt lide ordet ledelsesrum, fordi det er en metafor på handlemuligheder.

„Når ledere ønsker at udvide deres ledelsesrum, betyder det, at de gerne vil have flere handlemuligheder,“ forklarer den tidligere topchef i stat og kommuner samt erfarne forsker i offentlig styring og velfærdsudvikling gennem mere end 20 år.

Samtidig gør han med det samme klart, at han som underviser prøver at vaccinere ledere imod en alt for naiv antagelse af, at det kan lade sig gøre at få modsigelsesfrihed og klarhed i prioriteringer.

„Det tror jeg er en urealistisk forventning, men det betyder ikke, at man ikke skal prøve at forbedre sit ledelsesrum. En god leder prøver at skabe sig de bedst mulige betingelser, men uden en sutteklud som forventning om, at det hele går op,“ understreger Klaus Majgaard og forklarer, at hvis man som leder gerne vil

skabe gode faglige betingelser for sine medarbejdere og sin afdeling eller organisation, så kræver det evnen til at kunne skabe en strategi som taler ind i HR's beslutningsrum og kobler på deres logikker – eksempelvis som oversygeplejerske Lis Hornemann Nøddeskou, der har skabt handlefrihed inden for lønplaceringsmodellen på sin afdeling.

„Hun bruger offensivt nogle argumenter, som tæller i HR-regimet. I virkeligheden bruger hun viden og forskning til at styrke en fortælling, som giver hende større autorisation, og det lyder som en moden og velovervejet måde at arbejde på. Vi lever i en verden, som er rodet, og der må vi bruge etik og strategi,“ siger Klaus Majgaard.

Led til kanten

Dorte Cohr Lützen er ledelseskonsulent, underviser og forfatter til en bog om det personlige ledelsesrum.

„Jeg møder mange ledere, der ikke leder til grænsen af deres ledelsesrum. Efter min mening, kan man ofte udvide sit ledelsesrum,“ siger hun og erkender, at lige præcis økonomi og lønninger dog ofte er bestemt ovenfra.

„Hvis HR begrænser noget inden for jura og økonomi, så er det fordi, deres ekspertise er at kende regler og lovgivning. Og den offentlige sektor er så stor, at man er nødt til at holde lønningerne nede og lave retfærdige ordninger. Der kommer HR nogle gange til at fremstå som regelrette,“ forklarer Dorte Cohr Lützen og bliver bakket op af Klaus Majgaard:

„Hvis man er forankret i en stram fagfaglighed, så kan hele det politiske og organisatoriske magtspil se meget irrationelt og uvederhæftigt ud. Men der er det nødvendigt som leder at holde sin egen faglighed ud i strakt arm og acceptere, at der også er andre legitime logikker på spil end den fagfaglige,“ siger han.



KLAUS MAJGAARD

Han har arbejdet i mere end 20 år med offentlig styring og velfærdsudvikling. Dels som chef og direktør i både stat og kommuner og dels har han forsket i kvalitet i offentlig styringsdialog ved CBS. I dag underviser og rådgiver Klaus Majgaard ledere i og omkring den offentlige sektor om kvalificering af styring og velfærd.



DORTE COHR LÜTZEN

Hun er ejer af Lützen management og konsulent med stor erfaring inden for den offentlige sektor især med leder- og teamudvikling. Underviser på Diplom i ledelse og er blandt andet forfatter til bogen 'Dit personlige ledelsesrum – lederskab især i den offentlige sektor'.

Konkret anbefaler Dorte Cohr Lützen ledere at indgå i et partnerskab med HR om at lede driften i stedet for at anse HR-afdelingen som modstander og i højere grad fokusere på ledelse af kultur, kvalitet og relationer.

„Det at have et ledelsesrum vil sige, at man som leder for en enhed bestemmer, hvordan der skal være på arbejdspladsen – altså adfærd over for patienterne, over for hinanden, samarbejdsmøder, sprog og kommunikation inden for den enhed. Det er det, lederen er ansat til at styre ud over ressourcer og drift. Og her har man rigtig meget at skulle have sagt. Hold op med at fokusere så meget på løn, for det, der tiltrækker folk til en afdeling er, at der ikke er ret meget sygefravær, at der er gode processer og dialoger, hvor folk arbejder sammen om kerneopgaven og taler sammen på en god måde og alle ved, hvad de skal lave,“ fremhæver Dorte Cohr Lützen.

Led mere på tværs

Men én ting er at lede samarbejdet i den enhed, man er leder for. Et ledelsesrum har også kanter opad til chefen eller direktionen og til siderne i forhold til de andre afdelinger i organisationen. Og de kanter eller afgrænsninger mener de to ledelsesekspertes sagtens kan udnyttes bedre og skubbes mere til, end mange ledere gør i dag.

„Oftentimes kommer det til at handle om ens egen afdeling. Det, jeg ofte ser, er at mange ledere kommer til at bruge utroligt meget af deres tid og energi på drift, vagtplaner, planlægning og at dække sygefravær. Der skal man som leder hele tiden huske at have fokus på at gøre det, som de andre ikke kan, fordi de ikke har magten og overblikket, og delegere resten ud til medarbejdere eller IT-systemer,“ siger Dorte Cohr Lützen og anbefaler ledere altid at spørge sig selv: „Hvilken forskel gør det for organisationen, at jeg som leder udfører det her?“

„Ledelsesrum handler rigtig meget om styring af egen og andres tid, og hvad man bruger tiden på. Har man fokus på udvikling, feedback, læring, innovation

og at få udviklet nogle processer til det. Det er nødvendigt,“ slår hun fast.

„I den offentlige sektor er man altså ansat til også at medlede på tværs i en ledelsesgruppe og prøve at bidrage til at gøre tingene bedre. Her handler ledelsesrummet med kant til de andre lederkolleger om, hvordan man kan understøtte samarbejdet og lave mere enkle og effektive arbejdsgange, så patienterne får bedre behandling. Det er der masser af ledelsesopgaver i,“ forklarer Dorte Cohr Lützen.

Ledelsesrum til evig forhandling

Som offentlig leder må man acceptere, at ledelsesrum er en evig forhandling om, hvad man har frihed til selv at bestemme. Det er en præmis, som til gengæld ikke er til forhandling ifølge forsker og tidligere topchef Klaus Majgaard.

„Lederen får ikke bare sit mandat fra én opdragsgiver – det vil vi gerne forestille os i et hierarki med en ledende overlæge eller en hospitalsdirektør. Men i virkeligheden er der mange andre, der giver lov til at lede, det kan være kolleger, medarbejdere og endda patientorganisationer. De er alle i virkeligheden med til at autorisere, men kan også være med til at trække tæppet væk under en leder, og derfor skal man hele tiden være i forhandling med dem alle,“ siger han og forklarer, at hvis medarbejderne f.eks. trækker støtten til en leder, så bliver det hurtigt synligt for andre, at der opstår mange problemer, brok og konflikter i den leders afdeling.

„Så der er mange, man som leder skal forhandle balancen om ressourcer med. Det vil sige, at ledelsesrummet altid er mangesidigt og utvetydigt, og der er et papirtyndt skel mellem at sidde godt i stolen og have et stærkt mandat til at stå med bukserne nede og syne inkompetent. Det tror jeg mange ledere oplever,“ siger Klaus Majgaard og minder igen om, at ledelsesrum ikke er noget, man har, men noget, man hele tiden udvikler og vedligeholder.

UDVID DIT LEDELSES- RUM MED FORTÆLLINGER OM DEN VÆRDI I SKABER

Et godt omdrejningspunkt for forhandling af vilkår i dit ledelsesrum er ifølge Klaus Majgaard at arbejde med en stærk fortælling om, hvad det er for en værdi, du og din afdeling skaber.

„Det er et konstant arbejde at skabe den fortælling, men det kan faktisk være enormt interessant – vel vidende at den kun holder for en tid, og så skal der bygges en ny fortælling op igen. Men som leder er du nødt til at kunne identificere dig med at bestyre en rolle i dybt komplekse værdiskabelsesprocesser,“ konstaterer Klaus Majgaard.

1.

Din fortælling skal være fleksibel nok til at kunne rummes af de parter, som er med til at give dig lederautoriteten. Men den skal også være så konkret, at den kan føres ud i praksis af dine medarbejdere. Det kræver oversættelse og din fortolkning af, hvordan arbejdsplanen kan fungere, hvad et godt patientforløb eller god pleje er under jeres givne betingelser, og det er det svære, for enhver fortolkning kan anfægtes eller udsættes for kritik både oppefra og nedefra.

2.

Fortællingen kan bringes ind i forhandlinger af dit ledelsesrum både opadtil og på tværs med andre afdelinger.

3.

En fortælling bygges op i et kredsløb af sammenbrud og reparation, fordi den kun holder en tid og så skal bygges op igen.





Vi betragter HR som ligeværdige sparringspartnere

At HR har for meget magt, er et hårdt ord, mener Lis Horstmann Nøddeskou, der er oversygeplejerske på Sjællands Universitetshospital, Køge. Men HR er en instans, der har stor indflydelse på ledernes personalehåndtering på godt og ondt – det gode er specialistkompetencerne inden for økonomi, jura og aftaler, som nogle gange overtrumfer individuelle hensyn.

Af Malene Mølgaard, journalist, forkant@dsr.dk / Foto: Jesper Ludvigsen

Da Sjællands Universitetshospital i efteråret havde en særlig rekrutteringsindsats og afholdt karrieredage, fik HR-afdelingen sygeplejersker, læger, fysioterapeuter og ergoterapeuter til at stille op til åbent hus-arrangementer på sygehusene i Roskilde og Køge.

„HR tog et kæmpe slæb med at arrangere og med PR. Det var super godt,“ fortæller Lis Horstmann Nøddeskou, der er ledende oversygeplejerske for medicinsk afdeling på Sjællands Universitetshospital, Køge

Generelt er hun glad for Region Sjællands overordnede HR-afdeling.

Oversygeplejerske Lis Horstmann Nøddeskou og afdelings-sygeplejerske Patricia Vallebo Lindhardt sætter begge pris på samarbejdet med HR om lovgivning, regler og aftaler, mens deres ledelsesrum i forhold til lønindplacering og ansættelsesforhold nogle gange er begrænset.

„Dem er jeg helt vild med,“ siger hun begejstret. Især er hun glad for, at hendes afdeling er tilknyttet en bestemt HR-medarbejder som dækker og kender området.

„Hun er piggod,“ siger Lis Horstmann Nøddeskou og forklarer, at hun f.eks. har fået hjælp til sager, som er endt i retten, af regionshusets jurister, der kender hvert eneste komma og punktum i lovgivningen og overenskomsterne.

„Jeg betragter konsulenterne i HR som ligeværdige med mig – bare inden for et andet område, hvor de har kompetencer og nogle gange oplysninger, som jeg ikke kan have,“ siger hun og nævner det generelle lønniveau for bestemte jobtyper og funktioner, som eksempelvis helst ikke skal svinge med flere tusinde kroner mellem afdelingerne.

„Det med løn er der selvfølgelig nødt til at være lidt samling på, når man er et stort hospital. Men på den måde bliver nogle individuelle behov solgt lidt,“ erkender hun om den administrative indskrænkelse af sit ledelsesrum.





Jeg betragter konsulenterne i HR som ligeværdige med mig – bare inden for et andet område, hvor de har kompetencer og nogle gange oplysninger, som jeg ikke kan have. Men der er også nogle ting, som er udfordrende, fordi HR jo ikke kender vores dagligdag og ikke ved, hvor svært det er at rekruttere, eller hvad udfordringerne er ude i afdelingerne.

Lis Horstmann Nøddeskou,
oversygeplejerske på Sjællands
Universitetshospital, Køge



Svære samtaler

I det daglige har medicinsk afdeling tilknyttet en fast person fra hospitalets egen HR-afdeling i Køge, som hjælper ved vanskelige eller tjenestelige samtaler og forløb med sygemeldte sygeplejersker. Det sætter afdelingssygeplejerske i Endokrinologisk ambulatorium Patricia Vallebo Lindhardt stor pris på.

„Fra min post har jeg kun oplevet godt samarbejde med de HR-konsulenter, som vi kan trække på i forbindelse med personalesager. Der bliver konsulenten som vidensmedarbejder en god støtteperson, som kender rettigheder og regler for, hvor lang tids sygemelding, der er rimelig, hvor meget medarbejdere, der er sygemeldt med stress, f.eks. skal ned i tid, hvor meget vi kan presse på og spørge ind til, og hvornår vi kan søge muligheds-erklæring hos egen læge. De har styr på alt det lovmæssige,“ ridser Patricia Vallebo Lindhardt op og understreger:

„Det er en fordel med specialister, der ved noget om det, jeg ikke arbejder med hver dag.“

Når det kommer til afskedigelser, så oplever hun ikke, at HR bestemmer, men sparrer og stiller gode spørgsmål f.eks. om, hvor vigtig medarbejderen er for afdelingssygeplejersken, og dermed hvor meget elastik, hun vil give den enkelte. „De er gode som sparringspartnere

og til at udfordre på nogle ting,“ siger Patricia Vallebo Lindhardt, der også har set fordelene i at invitere HR-medarbejderne med til samtaler med sygemeldte som en neutral part.

„Jeg oplever, at når der sidder en konsulent, så vægter det lidt anderledes end mine ord som arbejdsgiver. Hvis HR-konsulenten f.eks. siger, at den plan, medarbejderen har lige nu, ikke er nogen god ide, så bliver det set lidt mere udefra, som en, der ikke har nogen aktier i afdelingen,“ forklarer hun.

Til gengæld frustrerer det Patricia Vallebo Lindhardt, at selvom hun som afdelingssygeplejerske er ansvarlig for sit eget budget alligevel skal indstille lønkrav opadtil, og HR skal sige god for lønniveauet, når hun skal ansætte en ny sygeplejerske.

„Det begrænser de muligheder, jeg har, selvom jeg er økonomisk ansvarlig for min afdeling. Når man har budgetansvar og kører en afdeling fornuftigt, så burde man have ret til at råde over budgettet,“ siger Patricia Vallebo Lindhardt, der har oplevet, at turen omkring HR har forhalet ansættelsesprocesser i to-tre uger.

At tingene har trukket ud, genkender oversygeplejerske Lis Horstmann Nøddeskou.

„Tidligere gik det langsomt, men det synes jeg faktisk ikke, det gør nu,“ siger hun.

I det store og hele er hun glad for samarbejdet med HR.

„Men der er også nogle ting, som er udfordrende, fordi de jo ikke kender vores dagligdag og ikke ved, hvor svært det er at rekruttere, eller hvad udfordringerne er ude i afdelingerne,“ siger hun.

Når det kommer til det mere mellemmenneskelige og ikke paragraffer, så synes oversygeplejersken, at HR halter lidt i forhold til hendes mere helhedsorienterede menneskesyn og ikke mindst kendskabet til de enkelte medarbejdere og deres vilkår, historik og behov.

„Der er nogle af de menneskelige ting, faglige forhold og personalekendskab, som de ikke kender til. At de har for meget magt, er et hårdt ord, men HR er en instans, der har stor indflydelse på vores personalehåndtering, som vi ikke altid er enige i. På det menneskelige plan synes jeg nogle gange, man føler sig lidt sat skakmat,“ siger hun.

Ledelserum til løn

Til gengæld er den erfarne leder ikke til at hugge og stikke i, når det handler om at benytte videnskabeligt funderede metoder og modeller i sin ledelsespraksis. Derfor indførte medicinsk afdeling for

otte år siden på hendes initiativ en kompetencelønsmodel på fire trin, som hun selv kan ansætte og lønplacere sine medarbejdere efter.

„Hvis jeg kan holde mig inden for min kompetencelønsmodel, når en kandidat til et job har et lønkrav, så er der ingen problemer. Har en sygeplejerske f.eks. en vejlederuddannelse og erfaring fra det her fagområde, så kan hun komme ind på løntrin tre,“ forklarer oversygeplejersken og tilføjer, at det kun er i særlige tilfælde, at hun er nødt til at forhandle med HR.

Men nogle gange har der været diskussioner som eksempelvis for nylig, hvor en af hendes diætister blev kandidatuddannet.

„Hun kan bare ikke få mere i løn, fordi hun oprindeligt har været ansat i en stilling, hvor det ikke var krævet, at hun var kandidat. Mine afdelingssygeplejersker synes også, at de godt kunne få mere i løn for deres erfaring – en af dem har en master – men jeg har kun kunnet indstille

nyansatte afdelingssygeplejersker til en højere løn. Det er ikke rimeligt,“ siger Lis Horstmann Nøddeskou om det fastlåste lønsystem.

Hendes kompetencelønsmodel er udviklet med afsæt i sygeplejeteoretikeren Patricia Benners fem trin ’fra nybegynder til ekspert’ – dog har udgaven i Køge kun fire niveauer.

„I foråret, da vi havde lønforhandlinger, sagde jeg, at nu vil jeg have det femte trin på, fordi det harmonerer med modellen. Men det kunne bare ikke lade sig gøre,“ fortæller Lis Horstmann Nøddeskou og tilføjer stædigt:

„Men jeg bliver ved. Jeg har min teori, der er evidens bag, og jeg holder på, at jeg synes, det er rigtigt. HR synes ikke altid, det er fedt,“ siger hun og peger på, at med 18 års erfaring som oversygeplejerske, så lader hun sig ikke slå ud af et nej eller to.

Så før jul kom der en dialog i gang mellem HR og oversygeplejersken om det femte løntrin.

„Der er selvfølgelig også forskel på, om man lige er blevet oversygeplejerske eller har mange års erfaring i forhold til, hvad man selv kan tackle. Det handler om, hvor meget hår, man har på brystet – og jeg har jo været her i 100 år,“ griner hun.

”

Det er en fordel med specialister, der ved noget om det, jeg ikke arbejder med hver dag.

Patricia Vallebo Lindhardt,
afdelingssygeplejerske
Sjællands Universitetshospital,
Køge



Jeg ser sådan på det, at HR understøtter mit arbejde

Især som ny leder havde Mette Heiselberg Hoff brug for opbakning fra HR til økonomi og lønbudget. Men også efter flere års erfaring har hun stadig brug for hjælp til talgymnastik, lovgivning og aftaler.

Usikkerheden som ny leder kender Mette Heiselberg Hoff, der har været afdelingssygeplejerske siden november 2016 på Regionshospitalet Silkeborgs intensiv/NISA (NeuroIntensiv Stepdown Afsnit). Som ny afdelingsleder for de 48 medarbejdere inden for intensiv og højt specialiseret neurorehabilitering på samme afsnit, deltog Mette Heiselberg Hoff i Region Midts lederudviklingsprogram.

„Der var en repræsentant fra HR med for at høre, hvad vi havde brug for. Jeg kunne godt bruge noget økonomisk viden, for som grunduddannet sygeplejerske havde jeg ikke den store viden om at styre et afsnits økonomi. HR fangede, at der var et gab i kompetencer, og lavede lynhurtigt et økonomikursus for nye ledere,“ fortæller Mette Heiselberg Hoff, som mener, at økonomisk viden og indsigt er nødvendig for at kunne kontere for varemodtagelser og styre et lønbudget.

Siden har hun taget en lederuddannelse og i den forbindelse et økonomimodul på diplomniveau.

„Men det har man jo ikke som helt ny, og der er det godt at have en HR-afdeling, som bakker op. Jeg ser sådan på det, at de understøtter mit arbejde,“ siger hun.

Der er stadig opgaver, hvor hun har brug for at blive understøttet i sin ledelsesfunktion. Især når det gælder lovgivning og paragraffer om fravær, ressourceforløb, fleksjob, barselsaftaler, som kan strikkes sammen på mange måder og ikke mindst den nye ferielov.

„Jeg har lige haft besøg fra økonomiafdelingen, fordi vi skal flytte en sengeplads fra vores afsnit til et andet afsnit. Det har betydning for vores økonomiske situation, og vores budget ændrer sig. Så jeg skal finde ud af, hvor mange sygeplejersker, jeg har råd til møder ind i dag-, aften- og nattevagt. Den talgymnastik har jeg brug for hjælp til,“ siger hun og tilføjer, at støtteapparatet også handler om de helt små ting, som f.eks. at varsle hende, når medarbejdere har 25- eller 40-års jubilæum.

„For jeg kan love dig for, at det har ingen afdelingssygeplejerske lyst til at glemme!“

Når HR skifter fra med-spiller til mod-spiller

Som ledere betragter vi gerne HR-afdelingen som alliancepartner og hjælp i forhold til jura og komplicerede lovgivning. Men HR kan i visse tilfælde ende som en modstander i ledelsesarbejdet, lyder det fra Lederforeningen, der opfordrer til, at offentlige ledere får et bedre ledelsesrum.

Af Thomas Garlov, journalist, thg@dsr.dk

„Jeg indstiller til en lønforhøjelse for denne medarbejder. Vedkommende er ekstraordinær dygtig i sit arbejde, og medvirker til at vi har en bedre arbejdsplads. Jeg har så god styring i afdelingens økonomi, at der også er råd til at give lønforhøjelsen. Lønforhøjelse vil dermed kunne fastholde pågældende, så vi kan fortsætte vores succes.“

Denne indstilling om at bruge lønforhøjelse som en del af ledelsesarbejdet kunne meget vel være hentet fra sundhedsområdet.

Men svaret er desværre ofte lige så let at forudsige. For muligheden for at forhandle løn som en del af ledelsen er reelt mange steder frataget de ledende sygeplejersker både i landets kommuner og i de fem regioner.

Fra Lederforeningen lyder der nu kritik af denne tendens til, at offentlige ledere ikke kan bruge løn som ledelsesredskab.

„Reelt sættes de offentlige ledere i et underligt dilemma. Den bedste leder bruger naturligvis alle tangenter i sit ledelsesarbejde. Men åbenbart ikke i sundhedsvæsenet. I stedet ender sundhedsvæsenet med at blive styret af skemaer og forudbestemte kalkuler. I den sidste ende kan det resultere i dårligere ledelse,“ lyder det fra Irene Hesselberg, der er formand for de fire tusinde sygeplejefaglige ledere i Lederforeningen.

I mange situationer ender der paradoksalt nok med at være HR, der bliver modspiller for det velfungerende ledelsesarbejde, påpeger Irene Hesselberg.

„Vi har masser af eksempler på, at selv om lederen har overordentlig godt styr på økonomi og sagtens kan finde penge til at ændre i lønnen til udvalgte medarbejdere, der fortjener en lønforhøjelse, så vender HR afdelingen automatisk

tommelfingeren nedad. Dermed indskrænkes ledelsesrummet. HR ender med at fratage lederen et vigtigt instrument. Det risikerer også at skade sundhedsvæsenet, fordi der så ikke er øje for, at udvikling er mere end blot at udstikke krav.“

For stramme lønregler og lønlofter

Den automatiske lønfastsættelse er blevet mere reglen end undtagelsen. Det gælder ikke kun i forhold til medarbejdere. Samme udfordring eksisterer i forhold til ledernes egen løn.

„Forhandlings- og beslutningskompetencen for at indgå lønftaler tages ud af ledernes hænder. Efter at have afholdt lønsamtale, hvad enten det er den årlige individuelle lønsamtale eller ved nyansættelse, må lederen så nøjes med indstille lønbeslutningen til HR. Hvis man skal indstille til nogen, har man ikke de reelle beføjelser i sit lederjob til at sige ja eller nej.“

I landets regioner er der således fastlagt mere eller mindre stramme lønregler og lønlofter - i kommunerne arbejdes der med såkaldte lønbånd, der ligeledes styrer lønfastsættelsen.

„Vi oplever sågar, at vi til lønforhandlinger hvor vi skal forhandle løn for en leder, i stedet sidder og forhandler direkte med HR-afdelinger, mens den egentlige leder med ledelsesansvaret må sidde tavst og se til. Jeg taler bestemt ikke for, at der er brug for offentligt slaraffenland eller at al styring skal droppes. Men hvis vi vil skabe et velfungerende sundhedsvæsenet og give ledere i sundhedsvæsenet mulighed for at skabe en god og sund udvikling, så dur det ikke, at et så vigtigt redskab som løn er lukket land. Man kan jo med rette opstille dette dilemma: Er det dig, der som økonomiansvarlig leder skal rekruttere, fastholde

og udvikle din arbejdsplads, der også skal kunne beslutte, hvem der skal have hvad, hvornår og hvor meget ... eller er det HR? Jeg kender godt svaret,“ siger Irene Hesselberg.

Udmeldingen fra Lederforeningen er ikke tænkt som en krigserklæring i forhold til samarbejdet mellem HR og sundhedsvæsenets ledere, pointerer Irene Hesselberg, og tilføjer:

„Vi er naturligvis godt klar over, at også HR-afdelingerne presses ind i denne tankegang. Men jeg noterer mig, at der fra regeringen og det øvrige Christiansborg er stort fokus på at skabe en ny reform og udvikling i det offentlige, nærhedsreform, der for eksempel skal sikre, at der bedre kan udøves individuelle, faglige skøn. Ideen er at skabe bedre nærhed til borgeren og forbedre vores system. Statsminister Mette Frederiksen har beskrevet det offentlige dilemma som, at vi er endt med offentlige systemer, hvor nogle har brugt tid på at udtænke skemaer, mens andre bruger tid på at tjekke det.“

Her er det så, at vi i Lederforeningen peger på, at vi jo passende kan starte med at give lederne lov til at bruge de ledelsesmæssige redskaber, så vi som ledere kan hjælpe udviklingen på vej ...“



BLAND DIG!

Har temaet givet dig nye tanker. Magasinet modtager meget gerne forslag og kommentarer. Send dit bidrag til forkant@dsr.dk - mrk. 'tema'

Lederforeningens fagkongres med det nye navn INSPIRATOR, skulle have været forårets store konference med fokus på ledelse i sundhedsvæsenet. Desværre måtte konferencen aflyses på grund af coronavirus. Som lille plaster på såret giver Magasinet Forkant dig her interviews med to af programmets oplægsholdere.

Af Malene Mølgaard, journalist, forkant@dsr.dk

FÅ MOD TIL FRYGTLØS LEDELSE

Aldrig har der eksisteret så mange lederudviklingsprogrammer, og aldrig har ledere vidst så meget om ledelsesteori. Alligevel handler mange ledere ikke på deres store viden, mener forfatter og erhvervspsykolog Thomas Lyndby. Han oplever, at ledere ikke bryder sig om ubehaget ved at være ansvarlig for negative konsekvenser for andres situation eller at skabe dårlig stemning. Men ledere er nødt til at udvikle mod til at gøre det, der skal til og bedrive frygtløs ledelse.

Af Thomas Lundby, erhvervspsykolog hos IMPAQ og forfatter til bogen 'Frygtløs ledelse'

Hvorfor er der brug for frygtløs ledelse?

„Flere studier tyder på, at vi befinder os midt i en ledelseskrisse. Undersøgelser viser, at helt op til 8 ud af 10 ledere ser sig selv som rollemodeller, der bedriver god ledelse, mens medarbejderne oplever det stik modsatte og synes, at lederne er uinspirerende. Selvom ledere har stor viden om ledelse og tager diplomkurser og masteruddannelser, er der en stor kløft mellem indsigterne om, hvad god ledelse er, og det, medarbejderne oplever, fordi teori og viden ikke efterleves i praksis. Frygtløs ledelse handler om at få udviklet følelsesmæssigt mod til at håndtere ubehaget

ved at påpege noget, som man er utilfreds med og som kan være upopulært eller ubehageligt.“

Hvad er det lederne frygter?

„Det har vi gennem mange år systematisk spurgt ind til i vores coachingsamtaler og masteruddannelsesforløb. Et mønster er, at mange ledere ofte oplever stærke negative følelser omkring at håndtere interpersonelle problematikker og beslutninger, der omhandler andres situation og ikke mindst reaktioner. De frygter at skabe dårlig stemning og at give direkte feedback ind i en høflighedskultur eller træffe beslutninger, som måske går

imod de stærkeste specialisters holdninger.“

Hvordan kan lederne så udvikle mod?

„Følelsesmæssigt mod kan ikke trænes ved at læse en bog eller lytte til et oplæg. Det kan helt sikkert give indsigter, men det giver ikke færdigheder og kompetencer. Det kræver, at lederne får selvindsigt i deres blinde pletter og så sætter handling bag. I sidste ende handler det om at øve sig og få feedback. Det behøver ikke være så kompliceret. Der ligger et stort potentiale i at sikre en personligt udviklende træningsbane for ledere i ledergrupperne og samtidig styrke kollektivet og lederteamet ved

at oparbejde en slags hjemmebane med psykologisk tryghed til at give og få feedback på det, der er svært. I Danmark er vi ikke vant til at give direkte feedback til hinanden, men en feedbackkultur er virkelig en stærk motor i den personlige udvikling og i forhold til at løfte kerneopgaven.“

Er der behov for mere frygtløs ledelse i sundhedsvæsenet?

„Ifølge den amerikanske forsker Amy Edmondson er der et klart mønster i, at der hvor der er psykologisk tryghed og tillid i kulturen, der vil der blive talt mere om fejl i systemet. Men hvis man har en nul-fejls kultur, så stikker man ikke næsen frem. Den forskning er hamrende interessant. Jo mere oversygeplejersker og læger kan fremme en kultur, der hviler på gruppepsykologisk tryghed, jo mere tør man dele fejl og tvivl og tale om sårbarhed. Lederne bliver nødt til at gå forrest i den kulturudviklingsproces, det er at få en mere modig organisation.“

Skab balance i dit lederskab med

VERSATIL LEDELSE

Har du også svært ved at skabe den rette balance mellem strategisk og operationelt fokus og at balancere mellem en styrende og understøttende ledelsesstil? Så er du nødt til at lære det ifølge Rasmus Thy Grøn, der er partner i LEAD. For fremtidens ledelsesopgaver bliver endnu mere komplekse, og derfor er der brug for versatil ledelse.

Af Rasmus Thy Grøn, partner i LEAD og erhvervsPh.d.-stipendiat ved Aarhus Universitet

Hvad går versatil ledelse ud på?

„Versatil ledelse handler om at kunne skifte mellem modsatte ledelseskompetencer fra situation til situation for at styrke sin effektivitet. Det handler om at balancere mellem enten at være strategisk og operationel samt mellem at være styrende og understøttende i sin ledelse. At kunne skifte mellem forskellige ledelsesstile og omstille sig som leder er blevet en afgørende kompetence for at lykkes med ledelsesopgaven.“

Hvorfor er der behov for det?

„Verden er præget af stigende kompleksitet og forandringshastighed, og det betyder stigende krav til ledernes reper-

toire af ledelseskompetencer og behov for at mestre modsatte ledelsesstile, hvor man både kan skære igennem om formiddagen og være understøttende i en anden situation senere på dagen. Forskningen i versatil ledelse viser, at ledere, der er i stand til at skifte mellem forskellige ledelsesstile afstemt efter situationen, styrker medarbejdernes engagement, jobtilfredshed og produktivitet.“

Hvad er det svære ved at skabe den rette balance?

„Mange steder er der ubalanceret ledelse. Typisk har vi en præference for en ledelsesstil og har svært ved at bevæge os over i den modsatte position. Vi kommer nemt til at overføre det, der falder os naturligt

– det kalder vi en overgjort styrke, mens der er for lidt af det komplementære, og det er ikke optimalt. Ledere skal både kunne understøtte, være optaget af driften, men også huske at være strategiske og styrende. Vi kan se i forskningen og vores egne data, at meget få formår at skifte mellem de forskellige ledelsestilgange, så der er et stort udviklingspotentiale for at styrke sine ledelseskompetencer og blive mere effektiv i sin ledelse.“

Er der behov for mere versatil ledelse i sundhedsvæsenet?

„Vores data viser, at der er behov for mere versatil ledelse de fleste steder, og sundhedsvæsenet er sandsynligvis ingen undtagelse. Selvom det er kari-

keret, så har de bløde professioner nok mere tendens til at blive for understøttende og venlige og har ofte lidt sværere ved at bevæge sig over i den mere hårde og strategiske ledelsesstil og skære igennem. Samtidig er sundhedsvæsenet mange steder enormt presset, hvilket betyder, at ledelsen nemt bliver mere operationel og driftsorienteret, og så kan det strategiske perspektiv let komme til at lide. Men hvis ubalancen tager overhånd, så bliver det kontraproduktivt og ineffektivt, fordi man ikke får arbejdet med det strategiske perspektiv på udfordringer og med innovation og reelle forbedringer på lang sigt.“

Oversygeplejerske:

Vi skal forberede sygeplejerskestuderende bedre på virkeligheden

reportage



På Børn- og ungeafdelingen på Herning Sygehus er der altid en plan for hele praktikforløbet, hvor hele afdelingen tager ansvar for læringen. Men oversygeplejerske Marianne Bækager kunne ønske, at de ikke skulle bruge så mange kræfter på at fortælle og vise, hvad det rent faktisk vil sige at arbejde som sygeplejerske.

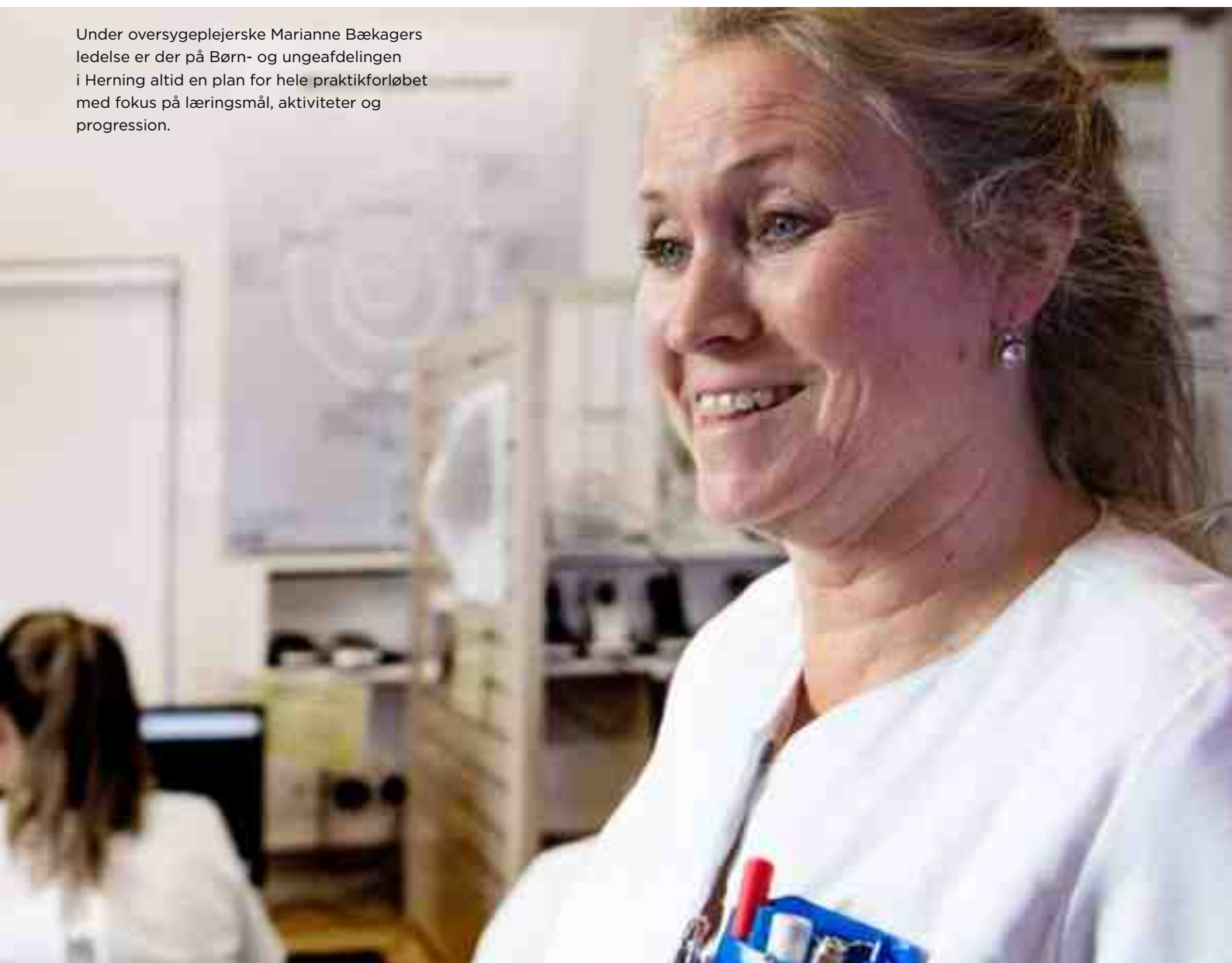
Af Trine Wiese, journalist, forkant@dsr.dk
Foto: Carsten Ingemann

Hver fjerde sygeplejestuderende bliver aldrig færdig med uddannelsen. Skal frafaldet mindskes, skal uddannelser og praktiksteder blive langt bedre til at samarbejde om at præsentere de studerende for virkeligheden i sundhedssektoren, allerede mens de studerende er på sygeplejeskolen, mener oversygeplejerske Marianne Bækager, oversygeplejerske på Børn- og ungeafdelingen, Hospitalsenheden Vest, Herning Sygehus.

Som leder oplever hun, at en del studerende frustreres over et krydspres af forventninger:

„De unge skal have gode karakterer. De skal klare sig godt teoretisk, og hvis de så også

Under oversygeplejerske Marianne Bækagers ledelse er der på Børn- og ungeafdelingen i Herning altid en plan for hele praktikforløbet med fokus på læringsmål, aktiviteter og progression.





”

Vi kunne dog ønske, at vi ikke skulle bruge så mange kræfter på at fortælle og vise, hvad det rent faktisk vil sige at arbejde som sygeplejerske. Det ville være en stor hjælp, hvis det langt tidligere var blevet gjort klart for de fantastiske unge mennesker, der skal bære faget videre, hvad sygeplejerskefaget indebærer.

Marianne Bækager, oversygeplejerske på Børn- og ungeafdelingen, Hospitalsenheden Vest, Herning Sygehus

tror, at de skal ud på praktikstedet og reflektere hver dag fra 8-15, ja, så bliver de dybt frustrerede. Og måske forventer de heller ikke, at de skal med i aftenvagten, og så er det ligesom dømt til at mislykkes,” siger Marianne Bækager.

Det falder derfor på et tørt sted, at regeringen med sine støttepartier har afsat en pulje på 44,2 millioner kroner til initiativer, der kan give en bedre overgang mellem undervisning og praktik i sygeplejerskeuddannelsen.

Plan for praktikforløbet

Sygeplejerskeuddannelsen er over de seneste små 30 år gået fra at være en slags mesterlære til en bacheloruddannelse, der overvejende er teoretisk funderet.

„Som faggruppe har vi trukket faget i en akademiske retning, det er rigtig godt, og uddannelserne udlever og understøtter det, og når de studerende så kommer ud i praktikken, har de stort fokus på at få tid til fortsat at fordybe sig i teorierne. Men du bliver ikke en god sygeplejerske af at sidde og reflektere hver dag mellem 14 og 15. Det udviklende er derimod, når du kan reflektere i handlingen eller endnu bedre reflektere over det, du ser, inden du handler. Og dermed anvende teorien direkte ned i din praksis,” konstaterer oversygeplejersken.

Under Marianne Bækagers ledelse er der på Børn- og ungeafdelingen i Herning altid en plan for hele praktikforløbet med fokus på læringsmål, aktiviteter og progression. Hele afdelingen

– og særligt den kliniske vejleder og koordinerende sygeplejersker – tager ansvar for læringen.

Derfor modtog afdelingen Sygeplejerskestuderendes Praktikpris 2019.

„Vi kunne dog ønske, at vi ikke skulle bruge så mange kræfter på at fortælle og vise, hvad det rent faktisk vil sige at arbejde som sygeplejerske. Det ville være en stor hjælp, hvis det langt tidligere var blevet gjort klart for de fantastiske unge mennesker, der skal bære faget videre, hvad sygeplejerskefaget indebærer. Nogle gange er det – billedligt talt – som om de sygeplejestuderende har lært fransk, mens de på praktikstederne mest skal tale engelsk,” siger hun.

To adskilte uddannelsesliv

Den ledende oversygeplejerske fra Herning, der tidligere har været klinisk vejleder på grunduddannelsen, mener, at der i for høj grad er skabt to adskilte uddannelsesliv – et skoleliv og et praktikpladsliv:

„Vi har nogle meget veluddannede og teoretisk kompetente undervisere på vores sygeplejerskoler. Men bagsiden af den meget flotte medalje kan være, at man kan miste følingen lidt med, hvad der sker i det virkelige liv. Da jeg var vejleder, havde vi tit og ofte en sygeplejelærer fra skolen ude på afdelingen – sammen med de studerende. Så trak hun i en uniform og var en del af det, der foregik hos os. Det fungerede rigtig godt.“

Ledere skal sikre, at sygeplejestuderende lærer med en hånd i ryggen

Vilje, struktur og backup er afgørende for at kunne skabe gode praktikforløb, lyder det fra Trine Alstrup, ledende oversygeplejerske på Ortopædkirurgisk afdeling H3, Sjællands Universitetshospital, Køge. Afdelingen var en af modtagerne af Sygeplejestuderendes Praktikpris 2019.

Af Trine Wiese, journalist, forkant@dsr.dk

Hvem tager den studerende med sig i dag? lyder spørgsmålet ud i rummet ved morgenkonferencen. Alle kigger ned i gulvet. De har tusindvis af opgaver at tage sig af og kan ikke lige overskue at have en studerende med ...

Så står man der og føler sig til besvær som sygeplejestuderende, og det har Kamilla Futtrup, formand for Sygeplejestuderendes Landssammenslutning, også oplevet.

„At være overladt til sig selv som studerende sker fortsat i dele af det danske sundhedsvæsen,“ konstaterer hun og tilføjer: „Der er særdeles vigtigt, at man forebygger sådanne ubehagelige situationer. Og det gør man ved på forhånd at have lagt en detaljeret plan for praktikforløbet. Hvad skal den studerende lære, hvad skal praktikforløbet indeholde, og hvem er vejlederne,“ siger hun.

At de sygeplejestuderende har en plan for indhold og forløb i praktikken, at

de har nærværende vejledere og ikke er overladt til sig selv. Det er netop vigtige elementer i praktikken på Ortopædkirurgisk afdeling H3 i Køge på Sjællands Universitetshospital. Afdelingen var en af de i alt fem modtagere af Sygeplejestuderendes Praktikpris 2019.

„Vores afdelingssygeplejersker og en dedikeret klinisk uddannelsesansvarlig sygeplejerske har en virkelig stor del af æren for, at det lykkes så godt for os,“ understreger Trine Alstrup, der som ledende oversygeplejerske har sat den overordnede retning for at nytænke praktikken på afdelingen.

Resultatet er, at der nu blandt andet er etableret en særlig studieunit, hvor de sygeplejestuderende samarbejder med vejlederne om at pleje en gruppe patienter. På afdelingen er der i alt fire kliniske vejledere og en klinisk uddannelsesansvarlig sygeplejerske. Sidstnævnte varetager funktionen på fuld tid.

„Jeg italesætter løbende overfor medarbejdere og ledere, hvor vigtigt det er, at vores studerende får den hjælp og støtte, de behøver. Vi får ganske enkelt langt bedre fremtidige kolleger, hvis vi lægger en klar ramme for praktikken og sikrer, at de studerende får den støtte, de behøver,“ siger Trine Alstrup og mindes med gru, hvor meget hun selv måtte tage vare på, da hun var sygeplejestuderende.

Alene på nattevagt

Det var først i 90'erne, at Trine Alstrup startede på sygeplejeskolen efter sin studentereksamen og et job som hjemmehjælper i København. Som studerende oplevede hun blandt meget andet mutters alene at måtte tage nattevagten på en psykiatrisk afdeling. Og så var der dengang, hun ønskede at se en brystoperation og på egen hånd gik ned på operationsgangen.

ANSVARSCHOK – IKKE PRAKSISCHOK

SLS-formand Kamilla Futtrup kalder det en 'ærgelig diskurs' at tale om, at mange sygeplejerskestuderende får et praksischok, når de starter i praktikken:

„Det handler mere om et ansvarschok end et praksischok, og det kan ikke være anderledes. Som studerende er vi ganske enkelt ikke klædt godt nok på. Der spares på både uddannelser og i sundhedsvæsenet, og vi får sjældent den undervisning, vi skal have. Nogle gange står vi med et alt for stort ansvar

i forhold til, hvad vi er uddannet til, og andre gange er det omvendt. Så får vi slet ikke ansvar for noget som helst, fordi praktikstederne ikke har resurser til at overlade ansvaret til os på forsvarlig vis,“ siger hun.

Kamilla Futtrup minder også om, at studerende er nogle, der skal investeres i. De er ikke en billig arbejdskraft:

„Den holdning kan imidlertid være svær at komme igennem med. Selvfølgelig er vi til besvær, og selvfølgelig skal

vi lære en hel masse. Og ja, bliver man som studerende bedt om at tage madvognen igen og igen, må man stå fast og sige „Det her er ikke, hvad jeg skal lære i dag“. Det er vigtigt at slå fast, at man som sygeplejestuderende IKKE skal lære at gå på arbejde, men primært lære at blive sygeplejerske. Det med at arbejde må vi så lære, når vi engang kommer ud på arbejdsmarkedet.“





De unge skal ikke være overladt så meget til sig selv, som jeg selv var som studerende. Vores afdelingssygeplejersker og en dedikeret klinisk uddannelsesansvarlig sygeplejerske har en virkelig stor del af æren for, at det lykkes så godt for os.

Trine Alstrup, Ortopædkirurgisk afdeling H3 i Køge på Sjællands Universitetshospital. Afdelingen var en af de i alt fem modtagere af Sygeplejestuderendes Praktikpris 2019.

„Her fik jeg en skammel, så jeg kunne stå og kigge med, og så begyndte lægen at skære. Kræften væltede ud af brystet, og det var så voldsomt, at jeg besvimede,“ fortæller Trine Alstrup:

„Da jeg kom tilbage på afdelingen efter at være besvimmel, grinede de meget af mig. Selv var jeg helt ødelagt, og jeg oplevede det som et kæmpe nederlag og ville være kommet langt nemmere over det, hvis en af sygeplejerskerne havde sagt „Det er vigtigt, du ser det i øjnene igen. Jeg går med dig ned på operationsstuen i morgen.“

Heldigvis havde Trine Alstrup overskuddet til selv at kontakte professoren og fortælle, at hun altså gerne ville overvære en operation igen. Det fik hun lov til, og næste gang var det mindre dramatisk.

„Men havde jeg ikke selv taget affære, havde jeg vel fortsat været bange for at være på en operationsstue,“ siger hun.

Ingen kastes ud på dybt vand

Som oversygeplejerske leder Trine Alstrup gennem afdelingssygeplejersker og kliniske vejledere.

„Jeg skal først og fremmest sikre et ordentligt studiemiljø med en god kultur, så vi kan tage godt hånd om de studerende. De inviteres med i det hele og skal føle sig som en del af afdelingen. De bliver prioriteret tidsmæssigt.“

For halvandet år siden var afdelingen ramt af markante afskedigelser som følge af nedskæringer. Og der har været vakante stillinger på det ene afsnit. Vilje er nøgleordet, når det handler om at skabe et godt praktiksted, slår Trine Alstrup fast:

„Selv om vi kan være trængte, må det ikke gå ud over de studerende. Dem må vi ikke tabe i den travle hverdag.“

De studerende skal som udgangspunkt ikke være en del af normeringen på afdelingen, men Trine Alstrup erkender, at i en travl hverdag med for eksempel sygemeldinger kan det være fristende at sige til en studerende, at hun eller han da lige skal gå ind til en patient alene. Det kan også være fint, men backup skal der altid være, for under Trine Alstrups ledelse bliver de sygeplejestuderende ikke kastet ud på dybt vand.

„Vi skal hele tiden holde balancen mellem at passe på de studerende og samtidig udvikle dem hen imod at tage et større og større selvstændigt ansvar. Vi skal jo også undgå, at de får et

chok, den dag de kommer ud i virkeligheden som færdiguddannede sygeplejersker.“

Teoretisk stærke – praktisk usikre

Trine Alstrup konstaterer, at afdelingen i stigende grad må indrette sig efter, at de sygeplejestuderende har en anden ballast end tidligere:

„Teoretisk er vores studerende generelt langt stærkere end førhen. De deltager i såkaldte Journal Clubs, hvor der dykkes ned i videnskabelige artikler. Og her er de skarpe. De er kritiske og stiller spørgsmål på et meget højt niveau. Teoretisk er der sket et kæmpe løft,“ siger hun.

Når det gælder mere praktiske sygeplejefaglige gøremål, er de studerende derimod blevet meget usikre, konstaterer oversygeplejersken:

„Vores studerende er yngre end tidligere, kommer ofte lige fra gymnasiet og har ikke brancherelevant erhvervs erfaring. Og så bliver virkeligheden på afdelingerne en stor overraskelse for dem. Vi kan synes, de burde være blevet forberedt langt bedre på, hvordan det er at være sygeplejerske i virkeligheden. Men indtil det sker, må vi nu engang få det bedste ud af den generation, vi har med at gøre.“

PRISER TIL DE GODE PRAKTIKPLADSER, HVOR TEORI OG PRAKSIS SPILLER SAMMEN

Næsten halvdelen af sygeplejerskeuddannelsen foregår i praktikken, og Sygeplejestuderendes Landssammenlutning (SLS) har i hver af de fem kredse udpeget en modtager af Sygeplejestuderendes Praktikpris 2019.

Læs om alle prismodtagerne her

www.dsr.dk/sls/om-sls/sygeplejestuderendes-praktikpris

MPG

MASTER I OFFENTLIG LEDELSE // MASTER OF PUBLIC GOVERNANCE

- OFFENTLIG LEDELSE SKABER VÆRDI

”

MPG-uddannelsen er en problem- og projektbaseret masteruddannelse målrettet offentlige ledere.

Uddannelsen forener den nyeste viden om ledelse, styring og offentlige organisationer med deltagernes egne ledelsesmæssige problemstillinger og personlige udvikling som leder.

- Teori og praksis i tæt kobling
- Personligt lederskab
- Fleksibel – tilpasset dit behov

www.mpg.aau.dk



AALBORG UNIVERSITET

MASTER OF PUBLIC GOVERNANCE
WWW.MPG.AAU.DK

Brug for hjælp til jeres næste arrangement/møde?

Så er KongresKompagniet din professionelle kongresarrangør

Vi tilbyder assistance til enhver form for kongres- og mødearrangement. Vores team har årelang erfaring i planlægning og afvikling af nationale og internationale møder og kongresser – store som små. Vi skal nok lade være med at blande os i det faglige! Vi sørger blot for at skabe de bedste rammer for jeres arrangement.

Vi tilbyder blandt andet:

- Rådgivning
- Deltagerregistrering – hotelhåndtering og håndtering af betalinger
- Abstract submission – med online review portal så det er nemt for reviewers at bedømme indkomne abstracts og skabe dialog blandt reviewers
- Professionelt kongressystem EventsAIR
- Udstilling og sponsoring
- Hjemmeside
- APP

Vi håndterer blandt andet

- Landskonferencen for sundhedsplejersker
- Landskursus for kardiovaskulære og thoraxkirurgiske sygeplejersker
- Skoleledernes årsmøde
- Dansk patologiselskabs årsmøde
- Sundhedsstyrelsens dagskonferencer

KongresKompagniet er altid klar til en uforpligtende snak, uanset hvor i forløbet I er. Overvejer I at byde ind på en kommende kongres, så tag endelig kontakt til os.

KongresKompagniet

DOKK1, Hack Kampmanns Plads 2, 8000 Aarhus C

Tel: 8629-6960, kontakt@kongreskompagniet.dk, www.kongreskompagniet.dk

Boganmeldelse

STRESS OG EKSISTENS

Nye veje til at forstå og bekæmpe stress

Forfatter: Mette Vesterager

Bøger og podcasts anmeldes af Forkants Lone Nørgaard Møller, Ledende sygeplejerske, MPM.

Stress kommer fra det latinske udtryk *strictus*, som betyder at sammensnøre eller at stramme til. Senere er det blevet kombineret med både franske og engelske udtryk såsom *estrece* og *distress* som betyder bekymret. Filosof og forfatter Mette Vesterager har i denne bog forsøgt at finde et nyt perspektiv på et af tidens mest brugte udtryk, stress. Stress er blevet en betegnelse som i folkemunde betegner alt, der får hvilepuls til at stige. Der går stort set ikke en dag på en arbejdsplads, hvor man ikke hører, at medarbejderne er 'vildt stressede' eller at 'Lene lige er blevet sygemeldt med stress'.

Bogen erkender, at stress fylder meget i vores samfund. Men forfatteren kritiserer og sætter spørgsmålstegn ved, om man kan give det enkelte menneske skylden for stress. Mette Vesterager argumenterer blandt andet for, at vi lever i en tid med social acceleration. Hun påpeger, at menneskets livsomstændigheder får mere og mere fart på. Vi skifter ofte jobs. Vi flytter mere rundt. Vi udskifter partnere og opbygger nye familiemønstre parallelt med, at arbejdsmarkedsreformer har været et kæmpe mantra i de seneste års politiske tugtelse af det offentlige. Livets gang går stærkere og stærkere, og alligevel har vi stadig kun 24 timer i døgnet. En forkølelse tager stadig den tid, en forkølelse tager. Graviditetslængden har heller ikke ændret sig. Eller som Mette Vesterager pointerer: Der er visse områder af menneskelivet, der tager tid. Hvor ønsket om social acceleration og præstationssamfundets krav kolliderer med menneskets naturlige cyklus. Det er sådan set ikke nyt.

Det, der er interessant i bogen, er de undersøgelser, Mette Vesterager har nærstuderet. En undersøgelse viser, at de mennesker, der rammes af stress, ikke er mindre robuste end andre. De har heller ikke haft flere psykiske udfordringer. Tværtimod er det mennesker, som i virkeligheden reagerer hurtigere end andre på forhold, som giver mistrivsel – forfatteren benytter eksemplet fra minen med kanarifuglen, der sendes ind for at registrere

giftige gasser. Hvis fuglen kommer tilbage, er der ingen farlige luftarter længere fremme i mineskanten. Det nytter altså ikke noget at skrive i jobopslaget, at man søger en robust medarbejder. Han eller hun kan sagtens blive ramt af stress alligevel. Problemet opstår, når man tingsliggør eller objektiviserer mennesket. Konstant måles det på præstationer, tests, tilfredshedsundersøgelser eller mængder, uden skelen til samfundsmæssige påvirkninger og risici. Det enkelte menneske skal ikke tage skylden for den globale finanskrisen. En krise, som i mange år har betydet smalhals eksempelvis inden for det offentlige sundhedsvæsen, og som har påvirket mange organisationer med krav om effektivisering og dehumanisering. Bogen er et opgør med de individuelle årsagsforklaringer, hvor stress anses som forårsaget af personlighedstræk, manglende robusthed eller en ubalance mellem krav og ressourcer.

Forfatteren er filosof, og dermed er hun rigtig god til at benytte filosofiens evne til at vende tingene lidt på hovedet og skabe nye vinkler på udtryk og betydninger. Hun benytter filosoffer som Jean Paul Sartres tanker om skyld og skam i sit forsøg på at belyse, hvorfor stress opstår. Det giver bogen et opklarende tvist, især fordi Mette Vesterager finder gode cases fra hverdagen, så man som læser kan tænke sig ind i situationen. Bogen indeholder en spændende model til det videre arbejde med stress i organisatoriske sammenhænge. Derfor kan jeg anbefale bogen som en god inspirationskilde til at arbejde med stress i organisationens arbejdsmiljøssammenhænge.

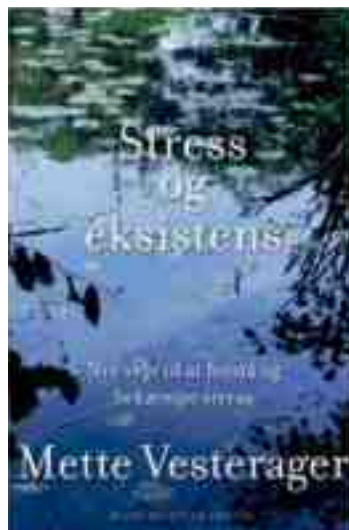
Forfatter: Mette Vesterager

Forlag: Hans Reitzels Forlag

Udgivelsesår: 2019

Antal sider: 236

Pris: 300,00 kr.



LONE LYTTER TIL LEDELSE

Forkant har lyttet til tre forskellige podcasts, der har fokus på ledelse



ALT OM LEDELSE

www.altomledelse.dk/podcast/#afsnit

Alt om Ledelse Podcast handler om, hvordan vi kan håndtere virksomhedens vigtigste ressource: medarbejderne. Lyt med, hvis du har interesse i, hvordan virksomheder og organisationer bedre motiverer, engagerer og mobiliserer medarbejderne og styrker arbejdskulturen.

I podcasten finder du to typer afsnit:

Værktøjskassen, hvor eksperter deler metoder og tilgange.

Cases, hvor virksomheder fortæller om konkrete erfaringer og resultater af at implementere strategier inden for ledelse og HR.

Naja Lind styrer podcasten. Målet er at fortælle om spændende værktøjer og real life cases. Hun er uddannet erhvervsantropolog og har altid haft en særlig interesse for 'limen' i organisationen. Alt det, der er usynligt. Svært at sætte en finger på. Men som har enorm betydning for, hvordan vi når og indfrir vores mål.



VÆKSTHUS FOR LEDELSE

www.lederweb.dk/udgivelser/lyt-til-ledelse-med-kurt-strand

Ørerne i maskinen med Kurt Strand

Lyt med på Væksthus for Ledelses Podcast-serie 'Ørerne i Maskinen', hvor Kurt Strand inviterer offentlige ledere og konsulenter til en snak om forskellige ledelsesudfordringer. Hør blandt andet en diskussion der vedrører, om det er ok at påtale en medarbejders tøj, om hvad ledelsessprog betyder og om, hvordan det er at skifte ledelseslag.

Udnyt pendlerturen eller opvasken til at høre offentlige ledere og eksperter diskutere forskellige ledelsesdilemmaer i Væksthus for Ledelses nye podcastserie 'Ørerne i Maskinen'. Journalist Kurt Strand er vært og tilrettelægger på programmet.



WOMEN AT WORK

Harvard Business Review

www.hbr.org/2018/01/podcast-women-at-work

Podcast, der omhandler udfordringer ved at være en kvindelig leder. Eksempelvis at blive en ældre kvinde i ledelsesfaget. At arbejde som kvindelig leder blandt mandlige ledere eller at få gode venner blandt medarbejderne, og hvad dette medfører i forhold til interessekonflikt.

Alle podcast er bearbejdet og redigeret af tre kvindelige redaktører fra Harvard Business Review med ekspertise på forskellige ledelsesfelter. Podcasten er på engelsk.



BLAND DIG!

Magasinet modtager meget gerne forslag og kommentarer til boganmeldelser og ny viden om ledelse. Send dit bidrag til forkant@dsr.dk - mrk. 'viden om ledelse'

Øget fokus på sygeplejefaglig udvikling vil gavne patienter og sygeplejersker

Ledere i sundhedsvæsenet kan med fordel have større fokus på den faglige udvikling og afsætte både tid og midler til styrkelse af den sygeplejefaglige udvikling. Det vil gavne patienter, sygeplejefprofessionen og hele sundhedsvæsenet, mener Dansk Sygepleje Selskab.



Af Pia Dreyer, formand i Dansk Sygepleje Selskab

Hvordan sikrer vi, at den gode sygepleje på vores hospitaler fortsat er den bedst mulige til gavn for patienterne? Svarene er uden tvivl mange, men ét af dem er for os at se, at sygehuse og regioner i højere grad udarbejder og implementerer lokale strategier for den sygeplejefaglige udvikling.

Lokale udviklingsstrategier vil give mulighed for, at sygeplejen hviler på den bedste viden fra forskning og praksis inden for og på tværs af de enkelte specialer i forhold til udredning, behandling og pleje. Det gælder ikke mindst i forhold til det aktuelle fokus på multisyge patienter.

Mere motiverede medarbejdere

Det øgede fokus på den sygeplejefaglige udvikling, som strategierne vil være udtryk for, vil også gøre jobbet som sygeplejerske på hospitalerne mere attraktivt og meningsfuldt – særligt for de mange sygeplejersker, der ønsker at

videreuddanne sig for at udvikle den kliniske praksis sammen med deres kollegaer.

Dermed vil patienterne i endnu højere grad kunne møde motiverede medarbejdere, der udvikler deres kliniske praksis og tilbyder patienterne den bedste pleje og behandling.

Udarbejdelse af strategier for den sygeplejefaglige udvikling vil desuden kunne sætte rammen for, at sygeplejerskerne reflekterer over den daglige praksis, undres og ændrer på det, der kan kvalificere sygeplejen til gavn for patienten. Sådanne refleksioner kan erfaringsmæssigt være svære at få tid til i en presset hverdag.

Fem vigtige emner i strategiarbejde

Hvad skal en sådan strategi konkret indeholde? Ud fra vores erfaring med strategiarbejde og eksisterende strategier har vi i Dansk Sygepleje Selskab et bud på fem vigtige emner, der kan medtænkes:

- Implementering af kliniske retningslinjer
- Forsknings-, udviklings- og kvalitetssikringsprojekter
- Patientnære kvalitative undersøgelser
- Evaluering af nye tiltag og ændringer i praksis
- Uddannelse af sygeplejersker til forskning med stor vægt på praksisforskning

Skal være en del af driften

En strategi gør det dog ikke alene. Det er centralt, at implementeringen af strategien bliver en del af driften, hvis den ikke bare skal blive et dokument i en skuffe. Derfor skal ledere have fokus på den faglige udvikling og afsætte tid og midler til de enkelte initiativer, samtidig med at udviklingstiltag skal have plads på ledermøder sammen med driften.

Implementeringen af strategien kan sagtens tænkes at få organisatoriske implikationer. Eksempelvis er det vigtigt at støtte afdelingssygeplejerskerne i at prioritere, at der skal være et øget fokus på den sygeplejefaglige udvikling. Et fokus som deres ledere må gøre mere for at skabe rammerne for, så de kan fastholde og tiltrække sygeplejersker.

Som det ser ud i dag, er en afdelingssygeplejerskes arbejdsopgaver i høj grad driftsopgaver som sygemeldinger, vagtdækning, ansættelser og registrering i diverse systemer, hvilket let kan flytte fokus fra at igangsætte udviklingstiltag eller motivere til faglig refleksion.

Hospitaler gearet til driftsdata

Det bliver ikke nødvendigvis let at implementere en sådan strategi. Mange hospitalsorganisationer er i dag i højere grad gearet til at håndtere driftsdata som økonomi, antal operationer, sygefravær og kræftpakker end nye ideer og udviklingstiltag, hvilket kan gøre det svært at fokusere på den sygeplejefaglige udvikling.

Men det er påkrævet, og det er nu, vi skal sætte ind, hvis vi vil fastholde og rekruttere flere dygtige sygeplejersker i fremtiden.

Ansaret ligger hos landets regioner og sygehuse, og dertil kommer, at de ledende sygeplejersker også har en opgave i at drive arbejdet med at tilrettelægge og implementere de sygeplejefaglige strategier og skabe rammer for mere sygeplejefaglig udvikling. Vi kan ikke bare læne os tilbage og vente på, at regionerne tager de konkrete skridt.

De bedste sygepleje- og behandlingsforløb for patienterne får vi kun, hvis vi lader forskning og udvikling gå hånd i hånd med drift, og vi har alle en opgave i at bane vejen.



BLAND DIG!

Magasinet modtager meget gerne debat-indlæg og forslag til kronikker. Send dit bidrag eller forslag til forkant@dsr.dk – mrk. 'kronik'

I ØVRIGT MENER JEG ...



Alt for mange mellemledere, der kender værdien af fuldt engagement, og som har tillid til dem, de leder, skal derimod konstant forsvare deres personale mod deres overordnede ledere, der insisterer på mere kontrol og mere bureaukrati for at begrænse mellemledernes aktiviteter, selv når netop disse aktiviteter giver fremragende resultater. Alt for mange overordnede ledere vælger kontrol over effektiviteten; de er villige til at risikere at skabe mere kaos ved at fortsætte deres ledelsesstil med kommando og kontrol.

Ulrich Fredberg ledende overlæge, medlem af regionsrådet, Region Midt, i debatindlæg i JyllandsPosten, 13 jan 2020



Hvordan kan det forsvares, at normeringen på plejehjem er lige så vilkårlig som de numre, en opråber udtrækker i et bingospil? Svaret er, at det kan det ikke.

Beboernes behov for både pleje og omsorg er omfattende – uanset om vi befinder os i Herlev, Hedensted eller Holstebro. Og normeringen bør helt åbenlyst tage udgangspunkt i disse behov – og ikke i økonomiske hensyn.

Bjarne Hastrup, formand i Ældre Sagen i debatindlæg i Politiken Sundhed, 4. marts 2020.

Kvinders overhaler mænds fra 40 års alderen

Indtil 40-årsalderen har kvinder mindre selvtillid på jobbet end mænd, viser stor undersøgelse. Hvis forskellen skal udjævnes tidligere i karrieren, må kvinderne komme tidligere ud af busken, mener kønsforsker Karen Sjørup.

Af Thomas Davidsen, journalist, forkant@dsr.dk

Harvard Business Review offentliggjorde i 2019 en undersøgelse med mere end 8.000 deltagere, som viste, at kvinder starter ud på arbejdsmarkedet med en markant mindre selvtillid end mænd. Man skulle ellers tro, at det ville virke positivt på selvtilliden, når samme artikel henviser til en anden undersøgelse, der viser, at kvinderne er bedre end mændene på 17 ud af 19 såkaldte 'key leadership capabilities'. Det er kompetencer i f.eks. integritet, ærlighed, evnen til samarbejde, kommunikation og evnen til at udvikle andre. Præcis de kompetencer, det moderne arbejdsmarked efterspørger fra både ledere og medarbejdere.

Men det er ikke tilfældet. Kvindernes 'selvtillids-score', når de er i 20'erne, er hele 60 procent lavere end mændenes. Men så sker dette: I 30'erne får kvinderne mere og mere selvtillid, mens mændene står stille. I 40 års alderen er forskellen udlignet, og minsandten om ikke kvinderne i 60-årsalderen har fået mere selvtillid end mændene.

Drengene fejres

Kønsforsker på RUC Karen Sjørup er

ikke i tvivl om, at resultatet af den amerikanske undersøgelse kan oversættes direkte til skandinaviske forhold, hvor der er en overrepræsentation af mænd, som overvurderer sig selv og kvinder, som undervurderer sig selv.

„Hvis der er 10 ting, du skal kunne, så tror mænd, at de kan dem alle 10, mens kvinder tror, de kan to-tre af tingene. Mænd er meget mere konkurrence-mindede, og deres succeser er i højere grad blevet fejret af deres forældre, da de var børn,“ siger Karen Sjørup og fortæller, at den norsk-danske socialpsykolog Harriet Bjerrum Nielsen har påvist, hvordan drenge i spejderlejr i meget højere grad bliver rost og fremhævet, når de kommer hjem fra skoven med brænde og laver bål, end pigerne bliver i de samme spejderlejr for at lave mere usynlige og selvfølgelige pigeopgaver.

„Det ligner jo til forveksling den måde mange familier har indrettet sig med kvinden, som udfører de daglige indkøb, tøjvasken og madlavningen til hverdag. Manden griller og laver mad til gæster, og står i øvrigt for alt det ekstra, mens alle klapper af ham“, siger Karen

Sjørup, som understreger, at hver gang hun taler om køn under ét, så er det generaliseringer, men samtidig også videnskabeligt underbyggede tendenser både fra hendes egen og andres forskning.

Naturlig selvtillid over tid

Når der i den amerikanske undersøgelse spørges ind til, hvor effektive ledere ser sig selv, går samme mønster igen. I de yngre år betragter mændene sig som langt mere effektive end kvinderne. Men i slutningen af karrieren er billedet vendt på hovedet, og nu er det de kvindelige ledere, der ser sig selv som mere effektive end de mandlige.

Karen Sjørup mener, der ligger flere forklaringer til grund.

„Den vigtigste er nok den helt enkle, at det er sådan, som tingene fungerer i praksis. Jeg har mødt mange sygeplejersker og kender personligt en del, der er endt som ledere. Det er meget kompetente kvinder, som kender deres fag til fingerspidserne. De arbejder fremragende sammen med andre, og må mange gange bære lidt over med unge mandlige lægekolleger, som ikke har deres overblik eller

selvtillid

erfaring endnu. Høj kompetence og faglig stolthed giver helt naturligt selvtillid over tid," siger kønsforskeren.

Endnu en årsag til, at kvindernes selvtillid halter efter i den tidlige karriere er, at de føder børnene. Det kan give dem masser af selvtillid i hjemmet, men ikke nødvendigvis på jobbet, vurderer Karen Sjørup.

„Uanset hvor meget mænd har flyttet sig i retning af at gå højt op i deres børn, er det stadig sådan, at kvindernes fokus ikke kan være helt så arbejdsrettet som mændenes – alene på grund af børnene og alt, hvad der deraf følger.

Det vilkår ændrer sig dramatisk netop i 40 årsalderen, hvor børnene bliver store og flytter hjemmefra. Og hvor kvinderne opnår den samme selvtillid på arbejdet som mændene.

En træningssag

Derfra kan det gå stærkt. For griber man først ud efter de muligheder, der er for spændende og udfordrende arbejdsopgaver, så stiger selvtilliden. Og med den stigende selvtillid følger nye udviklende arbejdsopgaver," siger Karen Sjørup.

For 'ham', der overvurderer sig selv, kan det være en brat opvågnen til virkeligheden at finde ud af, at han kan mindre, end han troede. Omvendt forholder det sig for 'hende', der undervurderer sig selv, men finder ud af, at hun kan mere, end hun troede.

Erkendelsen føles godt – men kun et stykke ad vejen. For når et menneske skal forløse et potentiale, der ikke har fået lov til at udfolde sig, så venter der ofte et arbejde med at gøre op med den angst, som sandsynligvis var det underliggende problem, vurderer Karen Sjørup.

„Hvis der er mange kvinder samlet på ét sted, så har de det med at krybe ned i en hønsegård sammen. At stå op for sig selv og tage magten ligger ikke lige for. Kvinder uden magt har en tilbøjelighed til at blive sladdervorne, hvilket er en anden form for magt, og en måde at skjule sin egen usikkerhed. Hvis man gør det til en vane, bliver man en hæmsko for sig selv," siger Karen Sjørup, der ikke er i tvivl om, at kvinderne har flyttet sig markant mere, end mændene har de sidste 30-40 år.

„Det er endnu en årsag til kvindernes stigende selvtillid. De har arbejdet med

sig selv, og det arbejde bærer frugt. Men hvis forskellen i selvtillid mellem mænd og kvinder skal udjævnes tidligere, så handler det om, at kvinderne må komme mere og tidligere ud af busken. Det er det mændene gør," siger hun og forklarer, at mænd har det mere naturligt med at tale til en forsamling og komme med indlæg i debatten. Selv kvinder vil generelt helst have mænd som ledere," pointerer Karen Sjørup.

„Kvinderne, der er blevet fantastisk gode til den fortrolige samtale på arbejdet, må meget gerne udvikle på deres flair for den strategiske samtale. Og frem for at putte sig, må de gå den modige vej. Nogle mennesker er mere bange for at holde en tale end for at dø. Det er den form for mur, som jeg gerne ville se endnu flere kvinder gennembryde. Og det er en ren træningssag," siger hun.



OVERSYGEPLEJERSKEN DER PRÆSTERER VIA FÆLLESSKABER

Af Trine Wiese, journalist, forkant@dsr.dk. Foto: PR.

En stærk og ærlig relationel tilknytning til medarbejdere og mellemledere er afgørende, når man som leder skal opnå følgeskab til vanskelige beslutninger, mener oversygeplejerske Louise Vestring fra Odense Universitetshospital.

KORT OM LOUISE VESTRING

43 år, bor i Fredericia med mand og tre sønner.

Ansættelser - udpluk:

2017-nu: Oversygeplejerske ved afdeling S, OUH.

2013-2017: Afdelingssygeplejerske ved afdeling S, OUH.

2009-2013: Afdelingssygeplejerske ved hjertemedicinsk afdeling, SLB, Kolding.

2008-2009 Intensiv sygeplejerske, Intensiv afdelingen, SLB, Kolding.

Uddannelser & kurser - udpluk:

2019: Lean for leaders (nu kaldet kursus i forbedringsledelse)

2016: Ledelsestalentudviklingsprogrammet SydTalent

2015: OUH's LEAN basis kursus

2009-2013: Diplom i ledelse

2011: IHI mellemliderprogrammet.

2001-2003: Specialeuddannelse i intensiv sygepleje.

1995-1999: Studerende ved sygeplejeskolen i Vejle.

Det kræver sin leder at få medarbejdere og mellemledere til at bakke op om besværlige beslutninger. En af sundhedsvæsenets relationelt stærke ledere er oversygeplejerske Louise Vestring, der som få lykkes med at opnå følgeskab og præstere via fællesskaber.

„Først og fremmest er jeg ikke typen, der bliver i noget, jeg er utilfreds med og skælder ud på alt og alle. Så flytter jeg mig hellere,“ siger 43-årige Louise Vestring, der siden 2017 har været oversygeplejerske ved Afdeling for Medicinske Mavetarmsygdomme S, Odense Universitetshospital.

„Skal jeg lykkes med at præstere via fællesskaber, er det ganske afgørende, at jeg fortsat har en oprigtig glæde ved ledelsesfaget og en tillid til, at der politisk træffes beslutninger i et forsøg på at gøre det bedre for vores patienter, det vil sige til fællesskabets bedste. Jeg skal så vidt muligt kunne være ærlig i mine udmeldinger, hvis jeg skal lykkes med at opnå følgeskab,“ forklarer hun.

Er Louise Vestring for eksempel selv lidt forundret over en konkret beslutning, der skal føres ud i livet, siger hun til medarbejdere og mellemledere: „Der er truffet denne her beslutning. Jeg har lidt svært ved at se os i den – og det er så her, at I skal hjælpe mig. Hvordan kommer vi her hen indenfor den ramme, vi har fået?“

„Jeg er således ikke bange for at sige, hvis noget er besværligt. Naturligvis altid med tanke på situationen,“ siger oversygeplejersken og understreger, at en oprigtig relationel tilknytning er afgørende for at opnå følgeskab.

„Allerede som afdelingssygeplejerske kobledede jeg mig meget op på mine medarbejdere for at få medejerskab til beslutningerne. Også de svære. Ledelse handler om at drage interessenterne med ind i opgaveløsningen. Det forsøger jeg også at gøre som oversygeplejerske, mine nærmeste interessenter har blot flyttet sig,“ siger hun.

At inddrage og bakke op om mellemlederne er et af Louise Vestrings fokuspunkter som oversygeplejerske: „Vi skal undgå at tabe ting på gulvet, og hvis ikke min mellemlidergruppe præsterede så godt, som den gør, ville vi slet ikke komme i mål. En af mine vigtigste ledelsesudfordringer er derfor at støtte op om dem ved at hjælpe med at samle trådene for dem og give dem relevante bidrag med videre, hvis de skal nedad, opad eller udad i organisationen. Det vil sige hjælpe dem i deres strategiske ledelsesfelt, samtidig med at de gør det samme for mig. Det er igen i fællesskabet, vi lykkes med opgaverne.“

Nej til stringente karriereplaner

Også når det gælder sin egen lederkarriere betegner Louise Vestring sig som

Louise Vestring er oversygeplejerske ved Afdeling for Medicinske Mavetarmsygdomme S, Odense Universitetshospital, der består af et sengeafsnit, et endoskopafsnit, et sygeplejeambulatorie, et lægeambulatorie, et sekretariat og et eliteforskningscenter for leversygdomme (FLASH).

pragmatisk og mulighedsorienteret. Hun har således ikke stor fidus til værdien af stringente karriereplaner:

„Hvis man udvikler sig, gør sit arbejde rigtig godt og lader sig inspirere af knivskarpe og dygtige kolleger, så skal de spændende opgaver nok komme til dig.

Og når jeg ser en spændende mulighed, stiller jeg mig gerne forrest i køen for at tage opgaven på mig,“ siger hun.

Det var bevidst, at hun i sin tid søgte sin første lederstilling som afdelingssygeplejerske. „Du kan da altid prøve det af,“ som hendes mand formulerede det.

Og efterfølgende har hun ikke været i tvivl om, at hun skal bevæge sig i ledelsesfeltet. Louise Vestring har siden glad og gerne sagt ja tak til en række af de lederstillinger, der er blevet hende tilbudt.

„Min læringskurve som leder er fortsat stejl,“ slår hun fast:

„Jeg er stadig ny som oversygeplejerske. Jeg er kun 43 år, og når jeg spejler mig i mere erfarne oversygeplejerskekolleger, tænker jeg: Bliver jeg nogensinde lige så dygtig, som de er? Det er i høj grad i fællesskabet med de andre oversygeplejersker, at jeg lykkes. Jeg får et sundt modspil, og det er med til at bane vejen for mig. Jeg troede, jeg skulle til venstre, og så siger en kollega, at sagen nok skal gribes an fra en lidt anden vinkel. Jeg er meget bevidst om, at fællesskaber gør mig stærkere,“ understreger hun.

Akademisk opgradering er også vigtig for Louise Vestrings fremtidige lederevne. I februar 2020 startede hun på en Master i Læringsprocesser og Organisationspsykologi (LOOP) ved Aalborg Universitet – en uddannelse, hun kommer til at bruge rigtig meget tid på, og som derfor skal være indsatsen og timerne værd.

„Det er fantastisk at få et nyt perspektiv på min ledelse. Det er afgørende for mig, at uddannelsen kildrer i maven. Lyst og nysgerrighed er og bliver mine drivere.“

3 hurtige til Louise Vestring

*Hvordan var det at tiltræde
dit første lederjob?*

Skiftet var sindssygt svært. Jeg var vant til at være en af de bedste til mit fag. Og nu var jeg pludselig novice i afdelingens sygeplejespeciale og indenfor den arbejdsopgave, jeg var sat til at løse. Men faktisk hjalp det mig til at fastholde mig selv i rollen som den afsøgende, afdækkende, undersøgende og problemløsende leder. Dette var med til at forme mig som leder.

*Tvivler du nogensinde på
dine evner som leder?*

Jeg har da fortsat denne her „Gad vide, om de en dag opdager, at jeg ikke er så dygtig“. Men jo flere succeser jeg oplever, jo mere tror jeg på min værdi

Det bedste ledelsesråd?

En lederkollega sagde „Louise, du er nødt til at se, at ledelse er et fag. Du skal ikke være den bedste sygeplejerske på gangen. Du skal være den bedste leder i din afdeling.

DE FRYGTEDE VIRUSUDBRUD

Ordet corona har for alvor præget 2020. For få måneder siden var ordet ellers ukendt. Først i december 2019 kom de første rapporter fra den kinesiske millionby Wuhan om en SARS-lignende mystisk virus, der gav symptomer som hoste, høj feber, vejrtrækningsproblemer og lungebetændelse.

I januar i år blev virussen identificeret som en coronavirus, der kan smitte fra menneske til menneske og føre til en dødelig lungebetændelse. Den fik navnet COVID-19.

Selvom coronavirussen er meget smitsom, er det dog ikke ensbetydende, at den vil komme på listen over historiens værste sygdomsudbrud.

Med en dødelighed på omkring 2 procent blandt de rapporterede tilfælde minder den mere om en 'normal' influenza, mens for eksempel SARS-virussen havde en dødelighed på 10 procent.

Magasinet Forkant har kigget nærmere på listen over historiens værste epidemier

Historiens

6 værste epidemier

1. KOPPER

Gav væskende blister, som medførte døden, når de nåede indvoldene. Hærgede alle kontinenter i 500 år, og udryddelsen anses som en af 1900-tallets største bedrifter.

Antal døde: 300-500 millioner

2. PESTEN: DEN SORTE DØD

Gav massive indre blødninger, bylder på størrelse med æbler og koldbrand.

Antal døde: op mod 200 millioner, dræbte en tredjedel af Europas befolkning.

3. DEN SPANSKE SYGE

Historiens første verdensomspændende influenzalignende epidemi, der fik immunforsvaret til at gå amok.

Antal døde: 50-100 millioner

4. KOLERA

Bakteriesygdom, som gav kramper og dødelig diarré, der smittede via drikkevand.

Antal døde: op mod 140.000 om året.

5. MALARIA

10-15 dage efter stik fra malariamyg, rammer feber, diarré, kvalme og opkastning. Særligt ondartede former medfører lammelse og koma.

Antal døde: omkring 400.000 om året og den største dødsårsag i Afrika blandt børn under 5 år, da der stadig ikke er fundet en vaccine.

6. TUBERKULOSE

Lungesygdom forårsaget af bakterie, som har hærget i tusinder af år.

Antal døde: 1,5 millioner om året og den mest udbredte dødelige infektionssygdom i verden.

Kilder: DSR.dk, ssi.dk, Politiken, WHO, Videnskab.dk, Illustreret Videnskab, historienet



BESTYRELSEN FOR LEDERFORENINGEN

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

Peter Stuhag, 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 / msae-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

VALGKREDS SJÆLLAND:

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

Patricia Vallebo Lindhardt, bestyrelsesmedlem
Mobil: 2393 4498 / patl@regionsjaelland.dk

LEDERFORENINGEN I DANSK SYGEPLEJERÅD
www.dsr.dk/lederforeningen
Telefon: 46953900
Mail: lederforeningen@dsr.dk
Formand: Irene Hesselberg

MAGASINET FORKANT

REDAKTION

Mail: forkant@dsr.dk
Malene Mølgaard, journalist
Nete Banke, art director
Lone N. Møller, bøger og anmeldelser
Thomas Garlov, kommunikation / presse
Mobil: 53530626

ARTIKEL- og KRONIKFORSLAG

Mail: forkant@dsr.dk - Telefon 46533900

UDGIVER:

Dansk Sygeplejeråd
Sankt Annæ Plads 30
1250 København K
Telefon: 33151555.
www.dsr.dk

ANSVARSHAVENDE CHEFREDAKTØR:

Grete Christensen, formand for Dansk Sygeplejeråd

DESIGN OG LAYOUT:

Nete Banke, Imperiet.dk

FORSIDE:

corti.ai / Nete Banke

ANNONCER:

Media-Partners, tlf. 29671436
www.media-partners.dk

ABONNEMENT:

Årsabn. 250,00 kr., for 4 numre
abonnement@media-partners.dk

Løssalg:

70.00 kr.

TRYK:

Stibo - Oplag 5.000.

ISSN 1902-8873 (online: ISSN 1902-8881)



PhotoPanels™

Billeder, der giver ro i sindet og positive tanker.

Silentia PhotoPanels giver både ro, afskærmning og en behagelig følelse. Forskning viser, at billeder og farver kan have en positiv indflydelse på mennesker ved at sænke blodtrykket, vække de positive tanker og lindre stress, smerte og uro. Denne viden er til stor hjælp for personalet på sygehuse, i ældreplejen og andre plejesektorer.

Relaxing, Remembering og Protecting

Brug PhotoPanels som et professionelt værktøj til at stimulere mennesker. Det kan være i situationer, hvor der er brug for at skabe fred og ro, give tryghed og afskærmning eller et let genkendeligt område. PhotoPanels sikrer samtidig optimal hygiejne og afskærmning, der ikke virker indelukket.

NYHED: Vælg selv billeder til PhotoPanels i vores fotoarkiv på silentia.dk

Silentia ApS • Tlf.: 39 90 85 85 • info@silentia.dk



Silentia®
Keep it Clean™