

2
JUN
2020

forkant

Magasinet om
LEDELSE I SUNDHEDSVÆSENET

Ny viden til ledere

Samtaler sænker sygefraværet

Ny professor vil
løfte sygeplejerskers
viden

SOMMERINTERVIEW
**TEATERCHEF KASPER HOLTEN
OM AT LEVE I NUET**

TEMA DET LÆRTE CORONAKRISEN OS OM LEDELSE

OVERVÅGE OG KOMMUNIKERE

ClearPanel™



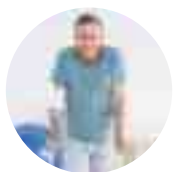
Akut-/undersøgelsesrum

Afstand med nærvær og øjenkontakt.



Intensivafdeling

Øget overblik og overvågning.



Fysioterapi

Nærkontakt uden kropskontakt.



Ældreomsorg

Nærvær og tryghed på behørig afstand.



Modtagelse

Henvendelse og ankomst med afstand.

Keep it Clean™

Høj hygiejne omkring patienterne er mere og mere vigtigt. Keep it Clean™ er Silentias svar på at forbedre hygiejnestandarden.



Mobil skærmløsning giver nærvær med afstand

ClearPanel er en klar, gennemsigtig mobil skærm, der gør det nemt at holde øje med og kommunikere med patienter. Skærmens glatte, transparente overflade er let at rengøre med de gængse desinfektionsmidler, og opfylder dermed de strenge hygiejnekrav i sundhedssystemet. Let at rengøre, let at flytte og let at køre væk, når den ikke er i brug. ClearPanel er en del af Silentias omfattende skærmsystem til sundheds- og plejesektoren.

Læs mere om ClearPanel på silentia.dk eller kontakt os på tlf. 39 90 85 85 eller info@silentia.dk



THE FUTURE IN PRIVACY & HYGIENE SOLUTIONS

indhold

TEMA 10

OM LEDELSE UNDER CORONAKRISEN

ALT VAR I SPIL OG MÅTTE OMORGANISERES

Ledende sygeplejersker: Det kan ledere lære af krisen

Ekspert: Vi skal lære af ledelse under krisen

Tænk tanken Forkant: Corona har synliggjort nye potentialer



26

Ny forskning forebygger stressrelateret sygefravær

Distriktsleder i Rudersdal Hjemmepleje, Maria Friis Wivel, har deltaget i forskningsprojekt, hvor samtaler om skam og faglige dilemmaer skal forebygge stress.

7 Ledere kan udnytte skjult arbejdsreserve

32 Læs&lyt:
Bøger og podcasts om ledelse

40 Lederportræt:
Et stærkt sammenhold giver en stærk stemme

43 VIND EN SOMMERFROKOST
Tag revanche for det nærmest surrealistiske forår. Vind en tur på restaurant og gør din sommer lidt mere sommerlig.

36 SOMMERINTERVIEW: Kasper Holten om nærhed

Teaterchef Kasper Holten tør ikke længere spå om, hvad der sker på den anden side af sommerferien. Vi spørger, hvordan coronakrisen har forandret danskernes fælles liv – og om der er noget, vi som ledere bør være opmærksomme på?

leder



”

Det store ansvar og de hurtige beslutninger og implementering af samme har krævet mere end almindelig vågen og nærværende ledelse og ledere.



BLAND DIG!

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

I BAKSPEJLET AF CORONA

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

Det bør ikke kun ende med rosende ord. Der er grund til at se ledelse og lederindsatsen i et andet lys lige nu på grund af hele coronatiden. Og også honorere den ekstraordinære indsats.

Dette halvår hører til blandt den underlige slags, som vi aldrig glemmer.

I dette sommernummer af dit magasin om ledelse, Magasinet Forkant, kigger vi tilbage på et par af oplevelserne i løbet af coronatiden i sundhedsvæsenet, og hvad vi som ledere tager med os videre.

Måske er der en halv snes begivenheder i løbet af livet, som havner i denne gruppe af oplevelser, man aldrig glemmer. Vi husker året, hvor vi sluttede skolen. Vi husker med garanti, da vi oplevede den første rigtige forelskelse. Og mon ikke at det første halvår af 2020 efter al sandsynlighed også havner i den kategori.

Vi har virkelig oplevet, hvordan vores samfund var nødt til at ændre sig på ganske få timer. Arbejdspladser måtte sende medarbejdere hjem. Vi lukkede af for samvær med venner. Mange af os måtte endda også ændre vores måde at omgås vores egen familie på.

Som ledere i sundhedsvæsenet har vi også oplevet, hvordan selve lederopgaven pludselig ændrede karakter. Fra det ene øjeblik til det næste skulle vi tackle lederansvaret anderledes med en nærmest ligeså virkelig 180-graders ændring af sundhedsvæsenet. Alt i sundhedsvæsenet har været under loop. Om det har været oprettelse af nye Covid-afsnit, testcentre, værnemiddelsproblematik, ændrede opgaver på sygehuse, i hjemmesygeplejen,

en anden måde at skabe hjem og arbejdspladser på plejecentre, nye regler og arbejdsgange i psykiatrien, i sundhedsplejen, på bosteder, nye teknologiske og digitale løsninger er taget i brug. Ja, alle dele af regionale, kommunale, private og statslige arbejdspladser er berørt og har samarbejdet og udviklet i raket fart.

Jo mere man tænker over denne omvæltning også i forhold til at tackle ansvaret som ledere i én af samfundets absolutte nøglefunktioner, jo mere er der også at glædes over og være stolte over.

Lidt uvant og helt rart at mærke, så har resten af vores samfund heldigvis også lagt mærke til bedriften og til betydningen af indsatsen.

Du og dine kolleger har løftet et ansvar på en måde, som hele samfundet vil huske tilbage på – og som man vil tale om, også når vi selv til sin tid skal se tilbage.

Når jeg bruger så relativt mange ord til at beskrive, hvordan absolut alle bør være stolte af sundhedsvæsenet og stolte af sundhedsvæsenets ledere for måden, vi fik tacklet corona på, så handler det i øvrigt ikke kun om at uddele mentalt 'high five håndklap' og virtuelle kram.

Vi synes i Lederforeningen, at indsatsen helt enkelt bør påskønnes tydeligt.

Det handler ikke om at udnytte en uheldig situation for ussel mammon. Det handler om at anerkende, at selv om ledere selvfølgelig stiller op, træder til og løser opgaven – så har det været en helt og aldeles ekstraordinær situation, som har krævet mere end almindelig fleksibilitet. Det er det stadig.

Det store ansvar og de hurtige beslutninger og implementering af samme har krævet mere end almindelig vågen og nærværende ledelse og ledere.

Vi har derfor sendt breve til både alle regioner og alle landets kommuner for at bede om en drøftelse af den særlige situation og det særlige ansvar, som du og dine kolleger har løftet.

Vi påpeger, at der er grundlag for at se ledelse og lederindsatsen i et andet lys netop på grund af hele coronatiden. Og også honorere denne ekstraordinære indsats.

At der er tale om en ekstraordinær indsats, viser en undersøgelse blandt vores ledere: Stort set alle ledere fortæller, at Covid-19 har påvirket dem på en lang række områder. To ud af tre ledere har stået mere til rådighed, udvidet den ugentlige arbejdstid og oplevet højere arbejdspress. Mange har i øvrigt også udskudt egen afspadsring og planlagt ferie.

Vi går konstruktivt og realistisk til hvert eneste af disse møder. Vi er ikke ude på at ville 'malke nogen' eller udnytte noget. Omvendt forventer vi naturligvis også samme realistiske tilgang fra vores modpart.

Det handler om anerkendelse og respekt. Og det handler også om at sikre, at der er kræfter til det lange seje træk, der ligger forude. Således at vi når hele vejen i mål med coronaindsatsen – også som ledere, der yder ekstraordinært!

Forhåbentlig får vi også mulighed for at nyde sommeren. Måske endda på en ny måde med mere nære oplevelser. Det er så velfortjent. God sommer!

Irene Hesselberg

LEDERE MED ADGANG TIL DEN ØVERSTE LEDELSE

Hvorfor ikke skabe en ny konstruktiv medspiller, der både forstår ledernes tanker og kan føre dem videre opadtil i organisationen til den øverste ledelse? Lederforeningens leder-TR-system har vind i sejlene.

Der er nu efterhånden valgt 35 leder-TR i kommuner og regioner, som alle har en god og konstruktiv kontakt med den øverste ledelse.

„Potentialet ved, at en gruppe ledere vælger en fælles kontaktperson, er stort. Sigtet med en leder-TR er at give den øverste ledelse én kontaktperson til de ofte mange ledere, de har under sig, så potentialet i organisationen netop kan udnyttes bedst muligt,“ forklarer Peter Stuhaug, der er næstformand i Lederforeningen og koordinerer en række af aktiviteterne over for leder-TR.

At systemet med denne type kontaktpersoner også fungerer i praksis, kan konst. direktør Edda Heinskou, der er tidligere centerchef i Center for Sundhed og Om-sorg i Lyngby-Taarbæk Kommune, skrive under på.

„En organisering med en jævnlig dialog med en leder-TR, der har godt indblik i lederkollegernes perspektiver, oplever jeg som en kæmpe styrke i forhold til såvel nye, driftsmæssige beslutninger og rådgivning af det politiske niveau. Organisationens sammenhængskraft er helt afgørende for, at vi lykkes med det, vi sætter os

for, og den sammenhængskraft kræver dialog på alle niveauer. I en stor organisation kan en leder-TR være en uvurderlig hjælp hertil,“ lyder det fra Edda Heinskou.

Kunne du tænke dig at høre mere om mulighederne for at vælge en fælles leder-TR? Så kontakt gerne Lederforeningens næstformand Peter Stuhaug: pst@dsr.dk

Mød en af de nyeste kontaktpersoner. Magasinet Forkant spørger Troels Bjørn, hvordan det er at blive leder-TR og bindeled mellem lederkolleger.

Læs side 40.

Tværgående ledelse kræver vedholdenhed

Borgerne skal opleve en sammenhængende og koordineret indsats på tværs af forvaltninger, centre og sektorer. For at lede og lykkes med det projekt kræver det en nysgerrig, åben og eksperimenterende tilgang på tværs i organisationen.

Vi skal være bedre til at lytte til borgerne for at kunne forstå, koordinere og samarbejde om at fjerne unødige forhindringer på vejen mod et fælles mål. Det har længe været en målsætning i den offentlige velfærd.

Men det er ikke så ligetil. Lovgivningen er ofte sektoropdelt, økonomien ender i adskilte kasser, den stærke fagprofessionelle tilgang kan udfordre samarbejdet med andre fagprofessioner end ens egen, og borgernes forventninger til offentlige indsatser modsvarer ikke altid mulighederne.

Men heldigvis udfordrer mange den siloopdelte, offentlige sektor ved at tænke og arbejde tværgående – både i egen organisation og på tværs af sektorer. Og her spiller lederne en væsentlig rolle.

Et nyt magasin fra Væksthus for Ledelse belyser, hvordan ledes adfærd er med til at skabe bedre sammenhæng i de offentlige velfærdsindsatser med borgerne som centrum.

„Chefernes betydning må ikke undervurderes. De har et tværgående perspektiv i organisationen. For at lykkes med en sammenhængende og tværgående indsats skal cheferne være vedholdende. Her er ingen standardløsninger. Men den tværgående ledelse erstatter ikke den daglige og faglige ledelse. Begge dele er vigtige,“ siger Solvejg Schultz Jakobsen, der er sekretariatschef i KL og formand for Væksthus for Ledelse.

*Download eller bestil magasinet gratis her
www.lederweb.dk/godledelsepåtværs*

Ledere kan udnytte skjult arbejdsreserve

Sygeplejersker fortsætter i sundhedsvæsenet i stedet for at gå på pension, viser nye tal. Ledere kan styrke denne seniortrend yderligere, lyder det fra pensionsselskab.

Vi bliver længere i jobbet. På blot syv år har pensionsalderen blandt sygeplejersker rykket sig næsten et år.

Den gennemsnitlige pensionsalder for sygeplejersker er steget med 0,8 år fra 63,9 år i 2012 til 64,7 år i 2019. Det viser tal fra pensionsselskabet PKA.

En væsentlig del af forklaringen skal formentlig findes i, at sygeplejersker nu kan vælge en tilbagetrækningsordning, hvor man i stedet for at forlade arbejdsmarkedet helt og aldeles kan vælge at fortsætte på deltid. Indtægten suppleres så i stedet med en deltidspensionsordning.

Seniorordningen kan styrke hele sundhedsvæsenet væsentligt, lyder det fra pensionsselskabet PKA.

– Det her kan blive et vigtigt led i at sikre, at vi har tilstrækkeligt med sygeplejersker i sundhedsvæsenet i de kommende år. Samtidig oplever den ældre medarbejder det også personligt som en bedre måde at forlade arbejdsmarkedet på, siger Tomas Frydenberg, der er medlemsdirektør i PKA.

Bedre økonomi

Det er ikke kun arbejdspladsen, der kan undgå mangel på arbejdskraft ved at udnytte, at sygeplejersker kan lave en langsom tilbagetrækning, hvor man starter



med at neddroles til for eksempel en halv arbejdsuge. Det opleves også positivt af medarbejderen.

– Vi forbinder jo ofte også arbejdslivet med vores identitet. Mange senior medarbejdere oplever det derfor rart, at vi ikke pludselig skal slippe arbejdsmarkedet fra den ene dag til den næste. Vi vil gerne fortsætte med at bidrage med den faglige viden, vi har oparbejdet – og vi vil også gerne bevare den faglige kontakt med vores kolleger på arbejdspladsen. Og oveni disse gode grunde vil økonomien så også forbedres væsentligt i resten af livet, hvis vi laver denne gradvise nedtrapning, siger Tomas Frydenberg.

En deltidstilling suppleret med delpension kan have en stor betydning også for medarbejderens personlige pensionsformue. En udskydelse af pensionen med to år, hvor man i stedet arbejder halv tid og så supplerer med delpension, vil typisk

kunne øge pensionen med 10 %, når man efter de to år helt overgår til pension, viser beregninger fra PKA.

– Selvfølgelig skal vi fortsat lade det være op til den enkelte, hvornår og hvordan du gerne vil trække dig tilbage. Men lederne i sundhedsvæsenet vil formentlig kunne styrke både sundhedsvæsenet og medarbejderlanden ved i højere grad at bruge denne mulighed. Det fine er jo netop, at det opleves som en fordel for alle, siger Tomas Frydenberg.

Mange seniorer har lysten til et længere seniorarbejdsliv. Undersøgelser viser ifølge seniortænkertanken, at hver tredje mellem 50 og 89 år, der er holdt op med at arbejde, gerne ville have fortsat længere. I 2016 kunne en dansker på 60 år se frem til at leve ca. 4 år længere sammenlignet med en 60-årig i 1996.

Find flere oplysninger på www.seniortænkertanken.dk

Corona ramte lederne

Af Thomas Garlov, thg@dsr.dk

Stort set alle ledere oplever, at Covid-19 har påvirket dem på en lang række områder i løbet af coronatiden. Mange har udskudt ferie/afspadsering, har stået mere til rådighed og har oplevet højere arbejdspress. Det viser en undersøgelse foretaget midt under coronakrisen af DSR Analyse.

Den ramte stort set alle ledere inden for sundhedsområdet. På den ene eller anden måde mærkede vi, at coronavirussen påvirkede vores arbejdspladser og vores eget arbejde som ledere. Og mange af os endte med en endnu længere arbejdsuge og et højere arbejdspress.

Lederforeningen og DSR Analyse spurgte i april de ledende sygeplejersker, hvordan de var påvirket af COVID-19. Resultaterne i undersøgelsen er markante.

To ud af tre ledere konstaterede, at de havde øget deres egen arbejdstid på grund af situationen med corona. Og to ud af tre ledere svarede i undersøgelsen, at de havde oplevet et øget arbejdspress.

– Syv ud af ti svarer i undersøgelsen, at de har stået mere til rådighed som ledere end vanligt. Det kan være for eksempel om aftenen, natten og i weekenderne. Og undersøgelsen viser samlet, at stort set alle ledere har været påvirket på en række områder, siger Irene Hesselberg, der er formand i Lederforeningen.

Lederforeningen har med blandt andet undersøgelsen i baghånden bedt om forhandlinger med kommuner og regioner om den ekstraordinære situation.

– Det er jo tydeligt, at virkelig mange har skullet præstere ekstra. Det ligger naturligvis altid som en del af lederfunktionen, at man ikke helt ved, hvordan dagen bliver. Men her er det over en længere periode og med hele sundhedsområdet i en særlig og vanskelig situation. Det fortjener helt sikkert at blive bemærket af arbejdsgiverne, siger Irene Hesselberg.

Over halvdelen af lederne svarede i undersøgelsen, at de også måtte udskyde planlagt ferie og afspadsering på grund af coronasituationen.

Undersøgelsen, der blev foretaget i april, omfattede i alt 1315 ledere og er dermed repræsentativ for hele sundhedsområdets over 4000 ledere.

53 %

Jeg har udskudt min planlagte afspadsering/ferie

66 %

Jeg har oplevet et højere arbejdspress end vanligt før Covid-19

3 %

Jeg har ikke været påvirket af Covid-19-epidemien

Kilde: DSR Analyse, april 2020



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
- Belliggende 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.



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

te ma



DET LÆRTE VI OM **LEDELSE AF** **CORONAPANDEMIEN**



Coronakrisen har været virkelighedens træningsbane for, hvordan vi som ledere på bedste vis håndterer kriser fremover. Gamle rutiner er nogle steder smidt over bord, mens der lynhurtigt blev sadlet om. Viden og faglighed er aktiveret hos de sundhedsfaglige medarbejdere, og krisen har været katalysator for et stærkt tværfagligt fællesskab, en usædvanlig stor fleksibilitet og ikke mindst en dyb glæde ved at løfte i flok. Undervejs er der anvendt og udviklet ledelsesmetoder, der med fordel kan aktiveres i sundhedsvæsenet, når hverdagen vender tilbage.





Med kort varsel måtte Carina Poulsen, der normalt er leder på to dagkirurgiske afsnit, gøre klar til at tage imod patienter med symptomer på coronavirus.

Ledelse under coronakrisen

ALT VAR I SPIL OG MÅTTE OMORGANISERES

På blot et døgn til blev to dagkirurgiske afsnit sadlet om til et medicinsk modtageafsnit for patienter med symptomer på corona. „Vi måtte vaske tavlen ren og starte på en frisk. Og så måtte vi hver især aktivere vores faglighed,“ fortæller **Carina Poulsen**, afdelingssygeplejerske ved Akut Covid Klinik, Aarhus Universitetshospital, Skejby.

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

Det var fredag den 13. februar, at corona-krisen fuldt og helt overtog dagsordenen i afdelingssygeplejerske Carina Poulsens ledelsesliv på Aarhus Universitetshospital i Skejby.

„Vi hørte om corona og nedlukningen i nyhederne som alle andre, og klokken 9 blev jeg kaldt ind bag en lukket dør og fik at vide, at jeg klokken 15 samme dag skulle være klar til at tage imod de her patienter. Et meget, meget kort varsel. Men heldigvis kunne de nødvendige læger ikke nå at være parate, så den første patient kom først lørdag formiddag,“ fortæller afdelingssygeplejersken, der under normale omstændig-

heder er leder på to dagkirurgiske afsnit på Aarhus Universitetshospital.

Hverdag er en ting og kriser noget andet. På et øjeblik skulle Carina Poulsen evne at skifte ledelsesmæssigt fokus.

De to dagkirurgiske afsnit skulle sadles om til et medicinsk modtageafsnit for borgere med coronasymptomer, der blev henvist via en telefonisk visitation:

„Vi var en gruppe sammensat af personaler fra forskellige afsnit på AUH, der skulle have det her til at fungere. Vi skulle både lære hinanden at kende og lære nyt. Ingen af os var garvede i netop denne udfordring, så vi måtte vaske tavlen ren og starte på en frisk.

Og så måtte vi hver især aktivere vores faglighed og efter bedste evne få opbygget, ombygget og omorganiseret afdelingen,“ siger hun og understreger:

„Netop skarp sundhedsfaglig kunnen har vi heldigvis bunker af.“

Carina Poulsen blev en del af en ny funktionsledelse med en medicinsk overlæge. Det nybagte lederteam skulle nu stå i spidsen for cirka 50 medarbejdere bestående af læger og sygeplejersker fra fire dagkirurgiske afsnit, fra øjenafdelingen og fra Steno Diabetes Center.

„Det var en stor organisatorisk og praktisk udfordring at stable klinikken på benene. Alt var i spil og måtte omorgani-





” På mit funktionsniveau og hele vejen ned igennem systemet har vi efterfølgende sagt til hinanden: Hold da op, hvor kan vi få tingene til at lykkes i løbet af ganske kort tid! Noget vi normalt skal skrive utallige sager om og diskutere i plenum igen og igen, det kunne vi med et få til at ske på et døgn.

Carina Poulsen, afdelingssygeplejerske ved Akut Covid Klinik, Aarhus Universitetshospital Skejby

seres. Vi skulle både selv lære nyt og lære fra os, og vi skulle sætte en lang række aktiviteter i værk uden at kende omfanget af, hvad vi stod overfor. Der skulle blandt meget andet rekvireres værnemidler, der skulle sættes streger på gulvet for at vise sikkerhedszoner, og så kom vi i tanke om, at vi har overtryksventilation på vores operationsstuer. Det duede jo slet ikke.“

En lynhurtig proces

Men operationen lykkedes. Der blev lynhurtigt stablet en ny organisation på benene med alt fra it og arbejds gange til EPJ og vagtplaner, konstaterer Carina Poulsen.

„Normalt ville sådan noget have varet uger,“ reflekterer hun:

„På mit funktionsniveau og hele vejen ned igennem systemet har vi efterfølgende sagt til hinanden: Hold da op, hvor kan vi få tingene til at lykkes i løbet af ganske kort tid! Noget vi normalt skal skrive utallige sager om og diskutere i plenum igen og igen, det kunne vi med et få til at ske på et døgn. Meningen med opgaven var klar, og vi behøvede ikke at følge de sædvanlige mere træge procedurer og beslutningsgange.“

Overenskomsterne er blevet overholdt under hele forløbet, understreger Carina Poulsen, men processen blev kun vellykket, fordi personalet viste en usædvanlig stor grad af fleksibilitet.

„Medarbejderne har gjort det fantastisk. Jeg har næsten kuldegysninger over, at det er lykkedes så godt. Og det gælder for alle i huset. Vi har denne oplevelse af, at vi har løftet i flok. Gamle rutiner er smidt over bord. I vores afdeling er vi for eksempel vant til at arbejde fra 7.30 til 16 på hverdage, men folk har alligevel og i stor stil budt ind på både aften-, nat- og week-endvagter – og i vagter på helligdage,“ siger hun imponeret.

Heldigvis har ingen af de 50 medarbejdere på Akut Covid Klinik i Aarhus endnu været syge med Covid-19.

„Især i starten var både medarbejdere og ledere usikre, når der gjaldt egen sikkerhed. Nogle var måske bekymrede for en syg kone eller en søn med astma. Risikerede man at bære smitten med hjem? Men vi fik vendt og drejet bekymringerne, og vi havde jo hele tiden speciallæger og hygiejnesygeplejersker at læne os opad,“ slutter hun.

Carina Poulsen:

Det kan ledere lære af krisen

AT UDDELEGERE ANSVARET

Corona har været en reminder om det værdifulde i at uddelegere og stole på medarbejdernes faglige vurderinger. Vores medarbejdere har en uhyre stærk faglighed, og den skal da aktiveres. Både fordi resultatet bliver bedre, og fordi det motiverer at blive involveret og få ansvar.

AT VÆRE UNDER SAMME TAG

For to år siden flyttede en lang række specialer under fælles tag på Aarhus Universitetshospital i Skejby. Men først nu har det for alvor givet mening. Vi har lært hinanden at kende på kryds og tværs, og vejen til de andre afdelinger er blevet kort. Vi er ikke længere os selv nok i vores egen lille enhed. Vi er blevet bekræftet i, at vi er her af den samme grund. Hvad vi har gjort sammen i denne fase, vil blive ved med at sidde i os.

AT SPEEDE OP

Behøver vi altid alle de her detaljeorienterede processer, skriverier og evindelige diskussioner i plenum, før vi rykker på en opgave? Nej. Har vi en overordnet ramme og en lysende klar mening med, hvad vi gør, kan vi rykke hurtigt og sikkert. Især når vi giver mere ansvar til fagligt kompetente sygeplejersker og læger.

AT PASSE PÅ PERSONALET

Vores medarbejdere på Akut Covid Klinik glæder sig til at vende tilbage til deres specialer og gøre, hvad de er rigtig gode til. Hos os brænder vi jo for kirurgien. Vi ved, at der i den kommende tid venter os en stor pukkel af patienter, hvis operationer er blevet aflyst og udsat. Vi har fortsat en stor opgave at løfte, og det gør det hele nemmere, hvis ledere og medarbejdere også fremadrettet kan samarbejde godt og respektfuldt med hinanden.

LÆS FLERE BUD PÅ, HVAD VI HAR LÆRT OM LEDELSE UNDER CORONAPANDEMIEN



KRISE ER KATALYSATOR FOR AT LØFTE I FLOK

Coronakrisen har været en katalysator for et stærkt tværfagligt fællesskab, en usædvanlig stor fleksibilitet og ikke mindst en dyb glæde ved at løfte i flok. Men et arbejde med glæde, mening og fællesskab behøver ikke kun at høre en krise til, ifølge ledelsesforsker **Helle Hedegaard Hein**, som advarer mod at tabe den ledelsesmæssige læring fra krisen på gulvet.

Af Trine Wiese, journalist forkant@dssr.dk



Forskeren Helle Hedegaard Hein har blandt andet skrevet bøger om 'primadonnale-delse'. Begrebet 'primadonna' er kærligt ment og betegner et menneske, der er dybt engageret i en højere sag og opfatter sit arbejde som et kald.

Der er en følelse af, at vi i personalegruppen er sammen om det her, og alle er enige om, at det først og fremmest handler om at være gode til at hjælpe og passe på hinanden i en tid, der er lidt svær.

Jeg oplever et sammenhold, en hjælpsomhed og fleksibilitet mellem mine lederkollegaer og mellem medarbejderen, som er unik og livsbekræftende. Det giver håb.

Sådan lyder blot to af de mange opslag fra sygeplejefaglige ledere, der blev lagt op på Dansk Sygeplejeråds facebook-side i coronakrisens første uger. Alle fortalte de om, hvordan krisen havde været en katalysator for et stærkt tværfagligt fællesskab, en usædvanlig stor fleksibilitet og ikke mindst en dyb glæde ved at løfte i flok.

Ansvar blev i løbet af få timer overdraget til de sundhedsfaglige frontmedarbejdere. Der blev lynhurtigt sadlet om og

handlet effektivt. Opgaven, der skulle løftes, var klokkeklar, og det skabte energi og engagement.

Helle Hedegaard Hein, der er selvstændig forsker i motivation og ledelse af højt specialiserede medarbejdere, slår fast, at det danske sundhedsvæsen ikke er kommet så meget under pres som i andre lande, men at de sundhedsfaglige medarbejdere på alle niveauer ser ud til at have løftet opgaven.

„Coronapandemien har synliggjort, at rigtig meget vigtigt faktisk kan lade sig gøre i løbet af ganske kort tid, hvis der ellers er en klar mening og en stærk faglighed, der kan stimuleres. Det er også blevet åbenbart, hvad det kan motivere og engagere fagligt stærke medarbejdere,“ siger ledelsesforskeren.

Tab ikke læring på gulvet

Helle Hedegaard Hein understreger, at det

er uhyre vigtigt ikke at tabe den ledelsesmæssige læring, der er opbygget og afprøvet under krisen, på gulvet.

„Det ville være særdeles fornuftigt ikke bare at fortsætte uanfægtet, når krisen er droslet ned. Der er gode grunde til at se nærmere på, hvad der virkede så godt under krisen. Hvad var årsagen til, at meget kunne lade sig gøre så hurtigt? Hvad var kernen i den arbejdsglæde og det fællesskab på tværs af specialer og hierarkier, der opstod?“

I sin hidtidige forskning har Helle Hedegaard Hein kortlagt veje til at aktivere stærke fagspecialisters arbejdsglæde. Nogle af motivationsværktøjerne fra coronakrisen kan med fordel komme op af den ledelsesmæssige værktøjskasse igen, vurderer hun.

„Ja, naturligvis virker det positivt på engagementet, når lederen tager fagligheden alvorligt og involverer og uddelegerer ansvar. Det fremmer også arbejdsglæden at løse meningsfulde opgaver ud fra en klar ramme, ligesom det også kan løfte energien med lidt mere fremdrift i processerne,“ konstaterer hun.

VI ER RIGTIG GODE TIL FORANDRINGER

Coronakrisen har bekræftet os i, at vi i det danske sygehusvæsen er rigtig gode til at håndtere akutte kriser, vurderer **Bodil Marie Clemensen**, oversygeplejerske ved Urinvejskirurgi, Aarhus Universitetshospital.

Af Trine Wiese, journalist forkant@dssr.dk

„Selvtillid mangler det danske sundhedsvæsen ikke, og selvfølgelig har vi magtet at håndtere coronapandemien. Vi har et enormt velfungerende system.“

Så håndfast lyder det fra Bodil Marie Clemensen, oversygeplejerske på Urinvejskirurgi, Aarhus Universitetshospital:

„Danske sygeplejersker har altid været gode til at håndtere kriser og rette ind. Men vi har nok glemt det, og med coronapandemien er vi blevet husket på, at netop dette er en af vores absolutte styrker,“ konstaterer hun.

Afdelingen for Urinvejskirurgi på Aarhus Universitetshospital har primært mærket coronakrisen ved de færre patienter, der i en periode har været på afdelingen. Alt godartet blev aflyst, og færre er blevet henvist fra de praktiserende læger. Operationer er også blevet aflyst, da medarbejdere er blevet allokert til andre opgaver.

„I en længere periode havde vi daglige møder mellem afdelingsledelsen og hospitalsledelsen – på video naturligvis. Her fik vi en status på, hvad der skete, og hvor langt man var i processen,“ fortæller Bodil Marie Clemensen.

Vant til værnemidler

„Vi blev først og fremmest bedt om at



sikre, at vores medarbejdere kunne håndtere værnemidlerne optimalt. Ingen vidste, hvor det hele ville ende, og vi fik stor gavn af, at vi jo har en dyb sundhedsfaglig viden og mange praktiske erfaringer at agere ud fra.“

I sengeafsnittet på Urinvejskirurgisk har sygeplejersker blandt andet en årelang erfaring i at anvende værnemidler ved håndteringen af patienter med bakterier. Man er med andre ord vant til skarpe sikkerhedsprocedurer for at undgå smittespredning.

„Men selvfølgelig har corona været et step up, blandt andet fordi vi måtte begynde at bruge visir. Vi startede dog ikke på nul. Der var blot tale om en udbygning af, hvad vi tidligere har arbejdet med. Vi havde med andre ord en masse viden at stå på. Denne skulle blot aktiveres,“ understreger Bodil Marie Clemensen.

te ma

Bodil Marie Clemensen:

Det kan ledere lære af krisen

HURTIGE FORANDRINGER ER DET NORMALE

Vi skal generelt vænne os til at være langt mere omstillingsparate og kunne vurdere og prioritere i en given situation. Vi skal vedvarende skærpe vores kriseledelse, og det betyder blandt andet at holde hovedet koldt, bevare overblik og roen, da dette giver ro til medarbejderne og skaber tryghed, så vi sammen kan løse opgaven. For det kan vi. Også fremover bliver det vigtigt at bevare overblikket, når kaotiske situationer opstår.

TAG ILTMASKEN PÅ SELV

Vi skal huske også at passe på os selv. Corona er en reminder om, at vi kun kan redde andre, hvis vi også tager vare på os selv. Har vi en patient, der lige pludselig bliver meget dårlig, skal vi både billedligt og praktisk talt først sørge for at beskytte os selv. Beskyt dig, ellers kan du ikke hjælpe andre.

VI SKAL HAVE EN SOLID BUND AT STÅ PÅ

Skal vi fortsat kunne agere fornuftigt i kriser, skal vi have et sundhedssystem, der ikke er drænet for resurser. Vi skal have en solid basis og en skarp sundhedsfaglighed, der hurtigt kan aktiveres.



STYRKET LEDELSE EFTER CORONAPANDEMIEN

Coronakrisen kan på sigt være med til at styrke det danske sundhedsvæsen. Men det kræver, at vi bruger resurser på at dykke ned i og tage ved lære af den ledelse, der har foldet sig ud under krisen, siger den aarhusianske professor **Finn Frandsen** med speciale i kriseledelse og krisekommunikation.

Af Trine Wiese, journalist forkant@dsr.dk

Bunker af udklip fra danske og udenlandske medier om coronakrisen ligger på ledelsesprofessor Finn Frandsens kontor på Aarhus Universitet.

„Mit kontor ligner for tiden et papirmakulatorcenter, men udklippene er vigtige, for data skal opsamles og sættes sammen, så vi kan blive klogere på, hvad vi ledelsesmæssigt kan tage med os fra krisen,“ siger professoren og slår fast, at mange faktorer i en pandemi ikke er naturgivne, og at der ledelsesmæssigt og politisk er flere måder at håndtere en sådan grænseoverskridende hændelse på.

„Opererer man med en dynamisk tredelt model med et før, under og efter krisen, har der indtil videre ikke været så stort et fokus på læringsdelen. Den del skal vi huske at få med,“ anbefaler professoren, der med sit forskerteam er begyndt at bearbejde og analysere, hvordan krisen er tacklet og med hvilke resultater.

„Simulationsøvelser er hyppigt anvendte, når ledelsen i større organisationer skal forberede sig på at navigere i kriser. Men nu har vi fået virkelighedens coronakrise, der kan vise sig at være en særdeles nyttig træningsbane for, hvordan vi på bedste vis håndterer kriser fremadrettet. Samtidig er der undervejs i krisen anvendt og udviklet ledelsesværktøjer, der med fordel kan aktiveres i for eksempel hverdagens sundhedsvæsen.“

Syretesten

Ledelsesprofessoren fremhæver, at coronapandemien har syretestet de ramte

landes samfundsmodeller og sundhedsvæsener, og at Danmark har brilleret på to afgørende fronter: Først og fremmest har danskerne i usædvanlig høj grad rettet ind efter myndighedernes anvisninger. Og for det andet har det danske sundhedsvæsen på dygtig vis forstået at aktivere viden og erfaringer hos de sundhedsfaglige medarbejdere.

Når en krise opstår, mærker en organisation og en nation, om der over tid er skabt en solid grund at stå på, understreger Finn Frandsen.

„Regeringens og statsministerens beslutningskraft har ikke alene skylden for, at vi danskere i så høj grad har rettet ind og fulgt anvisningerne. Det er nok i endnu højere grad vores sociale kapital, der er trådt i kraft. Gennem årtier har vi opbygget en høj grad af tillid mellem politikere, myndigheder og borgere,“ siger han.

I mange andre lande er det ikke en selvfølge, at borgerne opfatter det som noget fornuftigt og naturgivent at stole på myndighedernes anvisninger, slår Finn Frandsen fast og nævner Frankrig som et eksempel.

„Her forbeholder individet sig ret til at have sine egne holdninger og definere sin egen opførsel i den sammenhæng. Samtidig har en ellers stærk sundhedsfaglighed vist sig at skride under presset fra coronapandemien,“ siger han.

Fra kok til plejer

At sundhedsfagligheden træder i karakter

under pres, er ingen selvfølge, nævner Finn Frandsen. I Danmark blev sygeplejersker og lægers stærke fagligheder lynhurtigt aktiveret:

„Især i en krise må organisationen stole på fagspecialisternes beslutninger og faglige vurderinger. Den sædvanlige kontrol og styring må dermed løsnest. Det er vigtigt med overordnede rammer for de opgaver, vi hver især udfører, men spørgsmålet er, om vi ikke også i den ledelsesmæssige dagligdag kunne være bedre til at give ansvaret til de sundhedsfagligt dygtigste,“ siger han.

Andre lande har i stor stil har måttet ty til medarbejdere uden dokumenterede sundhedsfaglige kompetencer. Professoren nævner sin egen søster, der er kok på et fransk plejehjem med mange coronarelaterede dødsfald. Under krisen har hun måttet varetage et barsk job som plejer, fortæller han og konstaterer, at det er meget kulturspecifikt, hvordan forskellige nationer har håndteret coronapandemien.

„De kommende år vil vi forhåbentlig finde gode, lærerige svar på spørgsmål som: Hvordan er borgerne blevet involveret, og hvad ligger til grund for en sådan involvering? Hvordan og i hvor høj grad har sundhedsmedarbejderne taget det faglige ansvar på sig? Er store lande som USA og England hårdere ramt, fordi de har været meget tilbageholdende med at gøre noget? Og hvordan har traditioner og kultur spillet en rolle?“



Finn Frandsen:

3 slags krise ledelse

Disse former for kriseledelse har overlappet og intervenseret med hinanden under coronakrisen:

1.

Den beredskabsmæssige: I en naturgiven krise skal myndighederne evne at rykke hurtigt ud med sikker, klar kommunikation og et beredskab i form af alt fra brandbiler og sundhedsmedarbejdere til politi.

2.

Den politiske: Hvem kan profitere mest på en krise? Når krisen står på, er der borgfred, og alle partier bakker op om den siddende statsminister. Men når der evalueres og efterbehandles, begynder diskussionen om, hvem der er skyld i hvad og hvordan.

3.

Den private: Her er aktørernes omdømme i centrum. Sjældent har der været så mange kvart-, halv- og helsidesannoncer fra virksomheder og organisationer, der ønsker at markere ansvarsfølelse.

Kilde: Finn Frandsen, professor, Aarhus Universitet

VIRTUELLE MØDER BLEV ET HIT

Mange års tøven over for virtuelle møder blev sat til vægs under coronakrisen, lyder meldingen fra ledergruppen hos Sundhed og Ældre i Ikast-Brande Kommune, lyder meldingen fra **Dorthe Iversen**, distriktsleder for Hjemmeplejen og Sygeplejen i Ikast-Brande Kommune.

Af Trine Wiese, journalist forkant@dsr.dk

„Da Danmark lukkede ned under coronakrisen, aflyste vi i ledergruppen hurtigt alle fysiske møder, vi ryddede kalenderne og mødtes i stedet virtuelt,“ fortæller Dorthe Iversen, distriktsleder for Hjemmeplejen og Sygeplejen hos Sundhed og Ældre, Ikast-Brande Kommune.

„Vores læringskurve var særdeles stejl. Vi havde længe talt om at mødes mere virtuelt, især for at spare tid og kørselskilometer. Det var dog aldrig rigtig blevet til så meget, men i løbet af fire dage fik alle fuldt og helt styr på mødeformen og ikke mindst teknikken. Alle fik indstillet headset og kameraer rigtigt, og vi blev øvede i ikke at tale ind over hinanden.“

Oplevelsen med de virtuelle møder var så klar en gevinst, at Sundhed og Ældre i Ikast-Brande Kommune fremover vil holde endnu flere virtuelle møder, forudser Dorthe Iversen:

„En gang imellem vil det fortsat være en fordel at mødes fysisk og mærke hinanden, men virtuelle møder er kommet for at blive. Nogle gange kan de være mere effektive end de fysiske møder. Også fordi man har en tendens til at skære mere ind til benet, ikke at diskutere så meget og undlade unødige sidebemærkninger,“ siger hun.

Værdifuldt at aktivere fagligheden

Coronakrisen har også bekræftet Dorthe Iversen i, hvor værdifuldt det er at aktivere den enkelte sygeplejerskes og hjemmesygeplejerskes faglighed.

„Vi skal stole på, at sygeplejersken har en faglighed, hun kan aktivere. Vi skal understøtte denne faglighed, og det er vi nok blevet endnu mere bevidste om efter corona,“ siger distriktslederen, som også her har skåret ind til benet for at sætte fagligheden fri.

„I coronakrisens første dage modtog vi to hoveddokumenter fra Sundhedsstyrelsen og Statens Seruminstitut med retningslinjer for sikkerhed og værnemidler. I første omgang forsøgte vi at oversætte dem til mundrette, detaljerede beskrivelser af anbefalede arbejdsgange. Men det stoppede vi hurtigt med. Det blev for uoverskueligt. I stedet gav vi den enkelte sygeplejerske massiv opbakning til at træffe beslutninger. De arbejdede med, hvad de kan og ved, og havde de opklarende spørgsmål, kunne de rette dem til kolleger eller den koordinerende hygiejnesygeplejerske. Og det gik rigtig godt, fordi vores medarbejdere har en dyb viden og solide erfaringer at stå på og agere ud fra.“

Tænk tanken Forkant

CORONA HAR SYNLIGGJORT NYE POTENTIALER



Coronakrisen vendte et helt samfund på hovedet, da statsminister Mette Frederiksen og regeringen i marts lukkede Danmark fra den ene dag til den næste. Men krisen afslørede også nyt potentiale, lyder det efterfølgende fra den sundhedspolitiske 'Tænk tanken Forkant'.

Af Thomas Garlov, thg@dsr.dk

Der er heldigvis en hel del mere at lægge i kufferten efter coronaforåret i Danmark ud over erfaringerne med irriterende mangel på masker og erindringer om svære vagtplaner med drillende huller.

Tænk tanken Forkant, der samler ledere i sundhedsvæsenet, peger på, at coronakrisen positivt har påvist et potentiale i sundhedsvæsenet.

„Vi har været i stand til at omstille et helt sundhedsvæsen utrolig hurtigt og effektivt, så det både passede til coronaen, og samtidig også passede til borgeren og patienten. Det er tankevækkende men også fantastisk at opleve, at vi er i stand til at rykke så hurtigt, når det gælder,“ siger Inge Voldsgaard, der i dagligdagen er ledende oversygeplejerske på Afdeling for Psykoser på Aarhus Universitetshospital, Psykiatrien, og tilføjer:

„I min egen hverdag fik vi for eksempel i stor stil omlagt vores fremmødesamtaler til video eller telefon. Og det er naturligvis ikke alt, der så fungerer optimalt. Men vi forventer faktisk, at vi i den

nye virkelighed efter corona kan tilbyde patienterne flere kontaktmåder, end vi kunne tidligere. Det er et helt konkret udbytte af coronaforåret, som vil ændre vores hverdag også fremad.“

Marianne Lisby, der ud over at sidde som medlem i Tænk tanken Forkant til daglig er lektor ved Center for Akutforskning på Aarhus Universitetshospital, peger på, at der er synliggjort et helt nyt potentiale.

„Coronatiden har vist, at det er muligt at skabe hurtige forandringer med et minimum af tunge administrative arbejdsgange. Især når en opgave løses ud fra sammenhold. Det har vi oplevet på tværs af personalegrupper og i et samarbejde mellem ledelse og medarbejdere. Der har været et dedikeret fokus på målet, som alle har været interesserede i at bruge. Det virker som om, at Covid-19 har flyttet fokus tilbage på patienten. Denne nye måde at arbejde på håber jeg, at vi kan skabe også uden coronatruslen,“ siger Marianne Lisby.

Har corona afsløret dårlige vaner?

Coronaerfaringerne giver også anledning til refleksioner om måske u hensigtsmæssige vaner.

Charlotte Fuglesang er sygeplejefaglig direktør på regionshospitalet i Nordjylland. Hun peger på det tankevækkende i selve nedgangen i de øvrige aktiviteter.

„Set i forhold til selve sygeplejen handler det især om, hvordan vi kan blive bedre til omsorg og sygepleje på afstand. Og det er også yderst aktuelt efter corona. Men helt personligt tænker jeg, at der også er en vigtig overvejelse i forhold til, om vi overhovedet bruger vores tid rigtigt i sundhedsvæsenet. Det er hele nedgangen i aktivitet, der giver anledning til refleksioner over, hvorvidt vi bruger vores tid på det rigtige,“ lyder det fra den sygeplejefaglige direktør og medlem i tænk tanken.

Tænk tanken Forkants medlemmer peger samtidig på, at corona ikke må fjerne fokus fra de udfordringer, som man inden marts var enige om at ville løse.

” Det har været en positiv konstatering og oplevelse at se, hvordan vi på ultrakort tid har kunne etablere og justere vores beredskab, og at organisationen trods størrelsen er utrolig fleksibel og omstillingsparat. Vi bør tage med os videre, at vi i sundhedsvæsenet godt kan iværksætte hurtigere tiltag og samtidig bevare et højt kvalitetsniveau. Medarbejderne har virkelig arbejdet benhårdt på at gøre alt rigtigt og gøre det godt for borgerne. Megafлот indsats!

**Charlotte Gjørup,
Sundheds- og Ældrechef,
Horsens Kommune.**



” Jeg synes, at sundhedsvæsenet skal kigge på alt dét, der har kunne lade sig gøre i denne Covid-tid. Nye samarbejdsformer med nye samarbejdspartnere. Nye måder at udføre opgaverne på (mere telemedicin, at oplære patienter til selv at udføre procedurer osv).

Jeg håber inderligt, at når vi åbner sundhedsvæsenet op igen, så må vi ikke bare gå ud og gøre mere af det, vi gjorde før Covid. I stedet skal vi kigge på alt det, vi har kunne gøre både bedre og også lettere, mens Covid var på dagsordenen. Og så skal vi turde ændre det. Den største udfordring vil nok være, at det letteste er at gå tilbage til de gamle rutiner og arbejdsgange – fremfor at stoppe og vurdere, om vi gør ting, der måske slet ikke er nødvendige.

**Nina Andersen,
leder af akutteam, Odense Kommune**

„Det er vigtigt, at vi fortsat tænker, at patientforløbene skal hænge sammen på tværs af specialer og sektorer, siger Inge Voldsgaard og bakkes op af Morten Hougaard, der er ledende oversygeplejerske på medicinsk afdeling på Holbæk Sygehus:

„Det bør stadigvæk være en central opgave for sundhedsvæsenet, at vi får minimeret sektorovergangene. Der er brug for større samarbejde og brug af hinandens kompetencer. Det har corona på sin vis også peget på, at vi kan udnytte. Vi har jo helt konkret hos os for eksempel undervist den kommunale sektor i brug af værnemidler. Helt generelt synes jeg, at der desværre er blevet truffet for mange beslutninger på 'synsninger' fremfor ud fra fakta. Personalet har budt positivt ind i arbejdet, men mange har været rigtig bange – og det har givet udfordringer at skulle understøtte de mange afdelingssygeplejersker i nærledelse.“



” Medarbejderne har i den grad krævet hurtige ledelsesmæssige svar og handlinger for at kunne være trygge i en omskiftelig hverdag. Men for mig har det også været vigtigt at stoppe op og bruge en ekstra dag eller to for ikke at starte noget op i en given retning, som så skulle ændres kort tid efter. Tydelig ledelse og retning har været vigtigere end nogensinde. Vi har blandt andet holdt daglige videomøder for at tilgodese lige netop dette behov.

Jeg tror, at vi har lært rigtig meget. Nogle arbejdsgange har effektiviseret, mens andre har besværliggjort vores virke. De tids- og ressourcebesparende skal vi selvfølgelig arbejde videre med. Videomøder med patienter/pårørende bør ikke nødvendigvis nedlægges efter corona.

**Maria Louise Bjørking,
ledende sundhedsplejerske, Ballerup Kommune**



BLAND DIG!

Hvad mener du, vi har lært om ledelse af coronakrisen? Send dit bidrag til forkant@dsr.dk – mrk. 'coronaledelse'

Da øllet fik ny mening

Regionerne blev pludselig storkunder hos ølbryggerier.

Coronakrisen har resulteret i mange hurtige og også utraditionelle samarbejder.

Flere danske bryggerier fik i april på få uger omlagt deres produktion, så de midlertidigt i stedet for ølproduktion kunne levere håndsprit til sundhedsvæsenet.

Råvarerne, der blev brugt til produktionen af håndsprit, kom fra både Carlsberg og Royal Unibrew, men også mange fynske virksomheder som Ørbæk Bryggeri, Storms Pakhus og Blomsten & Bien donerede i alt mere end 21.000 liter øl til den første spritproduktion.

10%

FLERE SYGEPLEJERSKER HOS DE PRAKTISERENDE LÆGER

Antallet af ansatte i almen praksis har aldrig været så højt som nu. Det viser ny PLO Analyse. Det er særligt det sundhedsfaglige personale, der er øget i perioden siden efteråret 2017. Antallet på faggrupper er steget med:

- fuldtidsansatte sygeplejersker 10 pct.
- lægesekretærer 15 pct.
- social- og sundhedsassistenter/hjælpere/sygeplejere 15 pct.
- og øvrigt personale med sundhedsfaglig baggrund 13 pct.

GRATIS MODUL I FORANDRINGSLEDELSE

Kunne du tænke dig at udvikle din ledelse i spændingsfeltet mellem effektivitet i opgaveløsningen og personcentreret omsorg for den ældre?

Så har du mulighed for at søge om at komme med på det gratis ledelsesmodul 'Forandringsledelse – værdighed i ældreplejen' på VIA University College.

Du vil blive bedre til at drive organisatoriske forandringsprocesser i afdelingen, der understøtter mere værdighed i ældreplejen, også når der er travlhed og borgerne har komplekse problemstillinger.

Deltagelsesprisen på 7.400 kr. dækkes af Sundhedsstyrelsen. Der er mulighed for at deltage i Aarhus og i Hillerød. Planlagt afholdelse okt.-dec. 2020.

Modulet indgår også som en del af diplomuddannelsen i Ledelse. Forløbet afvikler du på deltid. Du skal regne med en arbejdsindsats på ca. 135 timer i alt. Ansøgningsfrist: 6. okt.

For yderlige oplysninger: Ann Marie Nissen – 87552998

7 sigtepunkter når du leder i forandring

7R-modellen kan tænkes som et fælles kompas, når organisationer, afdelinger, grupper eller teams skal lykkes sammen i krisetid, og hvor forandringerne presser sig på. Modellen skaber en ramme for medarbejderne og efterfølgende retning for det kommende arbejde. Og arbejder derefter med roller og råderum.

Læs artikel om 7R-modellen på www.lederweb.dk

FÅ EN PERSONLIG KARRIERESAMTALE

Få en personlig karrieresamtale via Lederforeningen. Vend dine karriereovervejelser med en karrierekonsulent. Samtalen er fortrolig og gratis. Karrieresamtale er tilbud til dig, der er medlem af både Lederforeningen og Din Sundhedsfaglige A-kasse (DSA) og er i arbejde. Læs mere: www.dsr.dk/lederforeningen/karrieresamtale

Hør om Palle alene i verden

I forbindelse med corona har mange mennesker oplevet at være mere alene end normalt. Syge mennesker i karantæne, andre i selv-isolation. Men betyder det også, at man er ensom? Nogle mennesker vælger at leve livet helt alene, andre kan kun forestille sig at være omgivet af mennesker hele tiden. Professor i psykologi, Svend Brinkmann, er fascineret af forskellen på ensomhed og alenehed. Sammen med to gæster diskuterer han, hvad ensomhed er. Hør DR radiopodcasten her: www.dr.dk/radio/p1/brinkmanns-briks/brinkmanns-briks-62

KONSULTATION DIREKTE PÅ DIN SMARTPHONE

Tilbuddet 'VideoKonsultation', der tilbyder konsultationer mellem borgere og psykologer, fysioterapeuter, fodterapeuter, kiropraktikere og tandplejere, lanceres nu også som app. Videoløsningen blev oprindeligt udviklet til kun at fungere på computeren, men på grund af stor efterspørgsel kan den virtuelle konsultation nu også hentes som en app.

I marts måned lancerede Danske Regioner 'VideoKonsultation' på sundhed.dk. Tilbuddet er blevet udviklet på ganske kort tid som en konsekvens af nedlukningen af Danmark i forbindelse med corona.

Læringsserie om personlig effektivitet

Teknologisk Institut har udviklet en læringsserie, hvor du blandt andet kan se frem til at lære, hvordan du helt konkret kan forbedre din personlige effektivitet, håndtere mange af de gængse tidsrøvere og arbejde med at få en skarpere hukommelse.

Læringsserien tilbydes gratis, dog således at man skal acceptere at modtage nyhedsbrev om andre kursustilbud.

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

3
UD
AF
4

– eller omkring 77 procent af de godt 500.000 kommunalt ansatte var fysisk til stede på deres arbejdsplads under coronakrisen. Knap hver femte kommunale medarbejder måtte arbejde hjemmefra.

Det svarer til, at cirka 19 ud af 20 kommunalt ansatte har arbejdet på trods af krisetiden.

Kun omtrent fire procent kunne hverken være fysisk til stede eller udføre deres arbejde fra et hjemmekontor. Det var fx medarbejdere på lukkede kulturinstitutioner og tekniske medarbejdere som håndværkere, viser tal fra KL.

WEBINARTILBUD:

KANDIDAT OG MASTER

– hvordan bruger man disse kompetencer i praksis

I dette webinar går vi tæt på, hvordan bl.a. ledere kan skabe størst mulig værdi for patienter og borgere. Med i studiet er leder Mette Rosendal Darmer, der i øvrigt også er tilknyttet Tænk tanken Forkant.

Webinar og tilhørende slides er gratis og en del af dit medlemskab af Lederforeningen og DSR.

Find webinarret her: www.dsr.dk/lederforeningen/webinarer



Ny professor vil løfte sygeplejerskers viden om patienter med kronisk gig

Bente Appel Esbensen, der er sygeplejerske og seniorforsker i Videncenter for Reumatologi og Rygsygdomme (VRR) på Rigshospitalet, er netop udnævnt som professor i reumatologisk sygepleje. Hendes mål er at styrke den tidlige indsats over for patienterne og hjælpe dem til at håndtere et liv med gig og samtidig at give sygeplejersker i praksis en bedre værktøjskasse baseret på forskning og evidens.

Af Malene Mølgaard, journalist.forkant@dsr.dk

Du er kun den fjerde sygeplejerske på Rigshospitalet, der bliver professor – hvilken betydning har dit fag for din forskning?

Det lå ikke i mine kort, da jeg blev sygeplejerske, at jeg skulle blive forsker, og det var heller ikke min karriereplan, at jeg skulle blive professor. Men at få forskningsansvar er kommet som en naturlig udvikling. Klinikken og patienterne har altid været vigtig for mig, og jeg tænker, det er min styrke, at jeg kommer fra en klinisk profession og hospitalsmiljøet. Som professor i Videncenter for Reumatologi og Rygsygdommes egen forskningsenhed inden for led- og gigtsygdomme, COPECARE, hvor vi har fokus på inflammatoriske gigtsygdomme er vi fire professorer med 30-40 forskere tilknyttet. Jeg har min egen forskergruppe med en fysioterapeut, en ergoterapeut og tre sygeplejersker, og jeg oplever, at det bidrag, jeg kommer med ud fra min sygeplejefaglige vinkel, er et vigtigt supplement til den forskning, der i øvrigt foregår i afdelingen. Jeg bilder mig ind, at det at etablere et professorat inden for reumatologisk sygepleje er en markering af, at det her speciale inden for sygepleje er vigtigt. Jeg synes også, det er vigtigt, at jeg som sygeplejerske har fokus på implementeringen. Som forsker kan man være drevet af at søge penge, selve forskningen og at formidle projektet. Men hvis det skal have indflydelse på patienterne, så er det også mit ansvar som forsker at understøtte implementeringen i klinikken – og her tror jeg, at min faglighed har betydning.

Hvad betyder din forskning for sygeplejerskers arbejde med patienter med kronisk gigt?

Inden for det reumatologiske speciale er det vigtigt, at vi dels bedriver forskning, som kan komme patienterne til gode, men også integrerer forskningen i klinikken. Reumatologi har hidtil været domineret af læger, hvorimod sygeplejerskers roller ikke har været så fremtrædende, fordi der ikke har været så meget behand-

ling at give. Men i og med at behandlingsmulighederne har forbedret sig drastisk de sidste 15 år – herunder muligheden for at give biologiske behandlinger, som patienterne har glæde af, så får sygeplejersker en helt anden rolle i medicin håndteringen og bivirkningsrådgivningen. Patienter med gigt er meget andet end led, og der er en række psykosociale følger ved de her sygdomme, blandt andet øget forekomst af træthed, smerter, angst, depression samt nedsat fysisk funktion som påvirker livskvalitet og søvn. Og her er oplagte opgaver for sygeplejersker.

Fortæl om din ambition om at styrke sygeplejerskepraksis ved at blive mere evidensbaseret?

Mange patienter med gigt kan berette, at de førhen fik information om, at de ikke måtte dyrke motion og skulle passe på deres led og bevægelse. Det har heldigvis ændret sig, for intet er mere vigtigt. Jeg har forsket i patienternes beskrivelse af, hvorfor det er vigtigt, at de bevæger sig, men også hvad der hindrer dem i det. Vi har lavet interventionsprojekter med fysisk aktivitet og reduktion af stillesiddende tid, og det har været banebrydende, for der er ikke gennemført mange træningsstudier i Danmark inden for denne population. Det har givet genlyd – også i lægekredse.

Hvordan styrker din forskning samarbejdet mellem patienter og sygeplejersker?

Sygdomme som leddegigt, rygsøjlegigt og psoriasisgigt er livslange, og i Danmark er over 700.000 mennesker berørt af gigtsygdom. Mit professorat er inden for reumatologisk sygepleje og selfmanagement, hvor jeg skal styrke den tidlige indsats ved at give bl.a. sygeplejersker nye kompetencer inden for området. Jeg mener, vi skal gøre alt, hvad vi kan for at hjælpe patienter med råd og vejledninger til at leve med deres inflammatoriske sygdomme resten af deres liv. I mit perspektiv er det, jeg repræsenterer fra sygeplejen, netop at hjælpe med, at de kroniske

patienter får så mange redskaber som muligt til at håndtere livet med gigt.

Hvordan er din lederrolle som forskningsleder?

Jeg er glad for min erfaring som tidligere afdelingssygeplejerske – dels fordi det hjælper mig i forhold til min forskergruppe, hvor jeg har personaleledelsesansvar og holder MUS osv. Men også fordi det er en hjælp for mig at forstå, hvorfor det nogle gange er en udfordring for afdelingssygeplejersker, når jeg kommer og præsenterer dem for et forskningsprojekt, og hvorfor de i så høj grad har driftsbrillerne på. Som en del af min lederfunktion er det mig, der har ansvaret for at initiere forskningsprojekter på hele VRR, som udgør fem matrikler i Region Hovedstaden. Jeg skal være lidt lokomotiv for at få sat ting i gang. Når fx en ph.d.-studerende får penge til et projekt, så skal jeg ud og gøde jorden i ledelserne på de forskellige afsnit og spørge, om de vil være med. Så indimellem bruger jeg også tid med at argumentere for, at forskning er en god ide. Jeg kan sprudle af ideer og sige: „Skal vi ikke prøve det og det?“ men så møder jeg nogle gange: „Kan det nu lade sig gøre? Vi skal også have det til at hænge sammen, og nu er der en langtids-sygemelding ...“ Men det hele løser sig som regel.

Driftsdelen er jo afdelingssygeplejerskens lod. Men jeg prøver at have som målsætning at tale ind i sygeplejefagligheden og se på det som et samarbejde. Den tilgang er vigtig for mig. Her har oversygeplejerskerne også et stort ansvar for at afstikke en retning og italesætte betydningen af forskning og udvikling af klinisk sygepleje. Netop fordi der kan være diskrepans i, at klinikken kan have behov for at nå resultater hurtigt. Når vi har sat et projekt i gang, så går der let tre til fire år, før vi kan bruge det i praksis. Men man må have respekt for, at forskning tager tid, hvis det skal være god forskning. Og det er blandt andet det, jeg gerne vil stå for i mit professorat.

Ledelse



”

Jeg kan se, at klatsygefraværet simpelthen er væk. Faldet er kommet samtidig med, at vi har været nysgerrige på at gå ind i det her. En ting er sikkert, og det er, at vi taler mere åbent og ærligt med hinanden om, hvad der gør os glade for at gå på arbejde.

María Friis Wivel, distriktsleder i Rudersdal Hjemmepleje



Forebyggelse
af stress

Samtaler om skam sænkede sygefraværet i hjemmeplejen

Nye forskningsbaserede værktøjer skal skabe samtaler om dilemmaer på arbejdspladserne og forebygge stress. Distriktsleder i Rudersdal Hjemmepleje Maria Friis Wivel deltog i forskningsprojektet, som indebar samtaler om reaktioner under stress, moralske konflikter og forskellige behov for anerkendelse. Det har løftet arbejdsglæden og reduceret klatsygedage hos personalet.

Af Malene Mølgaard, journalist forkant@dsr.dk
Foto: Mathew James

Da Maria Friis Wivel begyndte som distriktsleder i Rudersdal Kommunes hjemmepleje kom hun fra et job i det private erhvervsliv og var ikke vant til at arbejde ud fra principperne i hjemmeplejen, hvor alle opgaver og ydelser bliver tidsinddelt i minutter.

„Altså, jeg kom jo bare med den tanke, at vi er i et servicefag, hvor vi hjælper folk, og inden vi går, så siger vi: Tak for i dag. Er der andet, jeg kan hjælpe dig med?“ siger hun og forklarer, at umiddelbart synes hun, det er en god og helt naturlig tankegang rent servicemæssigt.

„Men den kunne godt give ondt i maven her,“ tilføjer hun ærligt.





Dialoger om dilemmaer gjorde distriktsleder Maria Friis Wivel klogere på sine medarbejders moralske og faglige kompromisser.

Den indsigt fik Maria Friis Wivel, da hun i god mening bad personalet om at tilbyde ekstra hjælp på vej ud ad døren og dermed lagde op til et serviceniveau, som for nogle skabte følelser af utilstrækkelighed, når de stod ude hos borgerne.

„For tænk nu, hvis de beder om noget, jeg ikke har tid til!“ siger hun om især SOSU-gruppens frygt.

Som distriktsleder er Maria Friis Wivel leder for fem sygeplejersker, syv social- og sundhedsassistenter og 26 social- og sundhedshjælpere. En mindre medarbejdergruppe på i alt 38 sammenlignet med nogle af hendes distriktslederkolleger, der har et ledelsesspænd på det dobbelte i Rudersdals større distrikter.

„Det er jeg glad for, at jeg ikke har, for den nærværende ledelse synes jeg faktisk til tider kan være en udfordring med knap 40 medarbejdere, hvor det kan være svært at nå alle,“ siger Maria Friis Wivel om lederopgaven i sit distrikt, som er geografisk lille, men tæt bebygget med mange lejligheder og højhusbyggerier omkring Holte.

Som leder i hjemmeplejen, hvor alle medarbejdere er solo ude hos borgerne i løbet af dagen, synes hun, det er sværere at have føling med sine ansatte end på fx en hospitalsafdeling, hvor folk er samlet, og det hurtigere viser sig, hvis nogen tumler med noget.

„Ja, jeg har frokosten til det, groft sagt,“ siger Maria Friis Wivel og tilføjer, at nogle gange er det nødvendigt med en telefonkæde.

„Som ny leder indførte jeg lynhurtigt en-til-en samtaler, fordi MUS-samtaler er noget, man har en gang om året, og det synes jeg er for lidt. Jeg har altid lagt op til, at medarbejderne bare skal komme ind, og så tager vi en snak, hvis behovet er der,“ siger hun og fortæller, at det var der hverken nogen af sygeplejerskerne eller SOSU'erne, der var vant til.

„Og der var heller ikke nogen, der vidste, hvad de skulle bruge det til,“ erkender hun.

Spejlet og udfordret

Men det ændrede sig, da hjemmeplejen i Rudersdal meldte sig til at deltage i Pernille Steen Pedersens forskningsprojekt med målet at udvikle værktøjer til at tale om stress og nedbringe stressrelateret sygefravær.

„Jeg ser os som en samlet gruppe. Der er forskellige fagligheder og uddannelsesniveauer, men vi er et fælles team. Men kommunikationen i forhold til at sælge ideen om at være med i forskningsprojektet var forskellig. Til sygeplejerskerne, som selv planlægger deres tid hos borgerne, skulle jeg tale ind i, hvorfor har vi oplevelsen af at have travlt? For sygeplejerskerne er det faktisk ofte relationen til de pårørende, der får dem til at føle sig utilstrækkelige i forhold til både at ville give en fagligt velfunderet sygepleje sat op imod de ønsker, der kommer fra de pårørende, og hvor de må gå på kompromis. Det spiller ikke altid sammen,“ forklarer Maria Friis Wivel.

I forhold til SOSU-gruppen, som ikke selv planlægger deres tid hos borgerne, var det i højere grad følelsen af at være nervøse for at spørge, om der er andet, de kan hjælpe med.

„For tænk nu, hvis de siger noget, jeg ikke har tid til! Hvordan skal jeg nå at smøre tre snitter, hvis de også beder mig om sådan og sådan? De er jo skolet gennem rigtig mange år til kun at måtte gøre det, der står på deres arbejdsplan. Så det at tænke kreativt, det er faktisk rigtigt svært og også angstprovokerende,“ fortæller distriktslederen, som samtidig selv måtte være indstillet på at blive konfronteret med nogle ikke altid så pæne tilbagemeldinger om sig selv som leder.

„Og det er jeg ikke så bange for. Men jeg blev spejlet i min måde at være forudindtaget på, hvordan andre tænker og oplever ting, og jeg blev udfordret på min ledelse, og det er ret sundt,“ smiler hun og understreger, at den slags ikke slår hende ud.

„Jeg synes mere, det er svært, hvis jeg ud fra min oplevelse af tingene synes, jeg har gjort alt det, jeg kunne for at hjælpe med noget eller informere om et eller andet, og kritikken af mig



bagefter bliver personlig. Det har jeg lidt svært ved at lægge fra mig ...“

Dialogkort om tvivl og skam

En stor udfordring i starten af projektet var, at meget af baggrundsmaterialet, som medarbejderne skulle sætte sig ind i, var baseret på Pernille Steen Pedersens forskningsresultater om faglig skyld og skam og særdeles teksttungt. Samtidig skulle deltagerne skrive dagbøger, som blev en uoverkommelig opgave. Men efter at have været på besøg for at interviewe de ansatte bl.a. om deres reaktionsmønstre, udviklede forsker Pernille Steen Pedersen et spil med dialogkort med fire kategorier af spørgsmål og forskellige svarmuligheder, som lægger op til samtale og diskussion for at forstå forskellige reaktioner på stress. Kortene er opdelt i kategorier inden for ledelse, kollegaskab, anerkendelse og moralske konflikter.

Første gang brugte de en hel time på et personalemøde. Og næste gang kortene kom på bordet, brugte de en halv time. Siden har de taget dem frem ved det ugentlige onsdagsmøde, hvor personalegruppen gennemgår alle borgere.

„Og så snupper vi et kvarter til bare at køre et enkelt kort eller to igennem. Så det behøver ikke være noget, man bruger rigtig meget tid på. Man kommer langt med at afsætte et kvarter om ugen,“ vurderer Maria Friis Wivel, som håber at kunne bruge dialogmaterialerne endnu mere i det daglige – eksempelvis på personalemøder og ved MUS-samtaler.

Sammen med samtaler om tvivl, faglig utilstrækkelighed og situationer under pres er der opstået en åbenhed og tillid hos medarbejderne.

„Det gjorde, at mine en-til-en samtaler pludselig fik sin plads i systemet, fordi medarbejderne turde komme ind til mig

og sige: „Det giver mig ondt i maven“ eller „Jeg føler mig utilstrækkelig, når min kollega ringer og spørger, om der er noget, jeg skal have hjælp til,“ fortæller distriktslederen og konstaterer:

„Men det, som kollegaen, der tilbyder sin hjælp, tænker, er måske bare: „Nu er jeg færdig med mit. Jeg vil rigtig gerne hjælpe nogle andre, så vi kan blive færdige alle sammen samtidig.“ Det at få sat ord på, hvordan vi alle sammen er forskellige, gør at vi kan kommunikere mere åbent.“



Jeg blev spejlet i min måde at være forudindtaget på, hvordan andre tænker og oplever ting, og jeg blev udfordret på min ledelse, og det er ret sundt.

Maria Friis Wivel, distriktsleder i Rudersdal Hjemmepleje

Sygefraværet faldt

For distriktsleder Maria Friis Wivel er det tydeligt at mærke, at medarbejderne er stolte af at have bidraget til et forskningsprojekt om stress. Stemningen i gruppen er også blevet bedre, og arbejdsglæden er højnet af den større forståelse for hinanden.

„Jo bedre, vi kender hinanden og er gode ved hinanden, jo mere energi og overskud har vi til at være gode ved borgerne,“ siger hun.

Ligesom på andre arbejdspladser er stresssygemeldinger ikke et ukendt begreb i hjemmeplejen i Rudersdal. Sygefraværet er

det seneste år reduceret betydeligt takket være en bred indsats, men efter stressprojektet har Maria Friis Wivel bidt mærke i, at særligt en slags sygefravær er mindsket.

„Alle de små endags og todages sygdomme er forsvundet. Faktisk havde vi et rimeligt lavt sygefravær – også før dialogkortene kom til. Men jeg kan se, at klatsygefraværet simpelthen er væk. Hvorfor det er det, skal jeg ikke kunne sige, og jeg ved ikke, om det var sket alligevel. Men faldet er kommet samtidig med, at vi har været nysgerrige på at gå ind i det her. En ting er sikkert, og det er, at vi taler mere åbent og ærligt med hinanden om, hvad der gør os glade for at gå på arbejde.“



Stressforsker:

Ledere skal lære at være i uløselige dilemmaer



Ledere skal tale højt om moralske konflikter og faglige kompromisser, da de ofte står i uløselige dilemmaer, siger stressforsker Pernille Steen Pedersen, som oplever at især ledere i sundhedsvæsenet er pressede af dårlig samvittighed over ikke at slå til. Nye værktøjer skal forebygge stress og fremme en kultur, hvor alle på arbejdspladsen passer på hinanden.

Af Malene Mølgaard, journalist forkant@dsr.dk

Det er ikke kun forandringer, travlhed og høje krav i sig selv, der gør os syge af stress. Det er ofte den skamfølelse, det udløser, når vi føler, vi ikke kan honorere kravene og skal gå på kompromis med vores faglighed. Sådan konkluderer Pernille Steen Pedersen, der er ph.d. og ansat som post.doc på Institut for Ledelse, Politik og Filosofi på CBS. Hun har i flere år undersøgt, hvad der går forud for stressrelaterede sygdomme.

„Jeg har fundet to vigtige aspekter: Skam og moralske konflikter,“ siger hun og forklarer:

„Når vi arbejder under pres, så sker der noget med vores behov. Og det kan vi med fordel adressere og tale om, for det er jo der, lederen kan hjælpe folk til at få en god følelse i maven, selvom man skal gå på kompromis. Vi har en tendens til i dag at fokusere på, at hvis en medarbejder har selvbebrejdelser over ikke at slå til, så skal den enkelte tænke anderledes, tænke positivt, blive robust eller sådan noget. Mit budskab er, at det skal vi håndtere i et arbejdsfællesskab, hvor vi kan hjælpe hinanden til at kunne gå på kompromis og være fagligt stolte stadigvæk. Og her er det en ledelsesopgave at få folk til ikke at være angst for at falde igennem og hjælpe dem til at se, at de bidrager til fællesskabet.“

Bekymret for mellemledere

Den tilgang har Pernille Steen Pedersen dedikeret sit arbejdsliv til at fremme ved hjælp af forskning. Undervejs har hun interviewet rigtig mange ledere og medarbejdere, hvor en stor del har været sygeplejersker, der har haft stress inde på livet og spurgt dem om tiden op til sygdomsmedlingen. De beskriver oplevelsen af ikke at kunne stå inde for sig selv eller ikke kunne opfylde de krav, de stiller til sig selv – de føler sig fagligt uansvarlige. Og det kan skabe en følelse af skam, som ifølge Pernille Steen Pedersen er en afgørende faktor i udviklingen af stress.

Men skamfølelsen kan også gøre det svært at være leder. Et væsentligt fokus i Pernille Steen Pedersens arbejde er ledernes eget stressniveau. Ud over at forstå medarbejdernes reaktionsmønstre, mener hun, at lederne skal klædes bedre på til at håndtere deres egne stressreaktioner og årsagerne bag. Især er hun bekymret for mellemlederne.

„Jeg oplever ekstremt stor skam hos lederne. Det, der stresser mellemlederne mest, er, at de ikke kan give medarbejderne den ledelse, de har brug for, fordi de ikke har tid nok til personaleledelse.“

Deres skam handler om at gå på kompromis med deres ledelsesfaglighed, og nogle føler enorm skyld, når medarbej-

berne bliver stresssygemeldte. Hvis lederne hele tiden føler sig utilstrækkelige, så kommer skamfølelsen,“ slår forskeren fast.

Uløselige dilemmaer

For ledere af sygeplejersker er skamfølelsen endda dobbelt op, fordi det ikke kun er nødvendigt at gå på kompromis med sin fagfaglighed, men også med ledelsesfagligheden.

„I sundhedsvæsenet har afdelings- sygeplejerskerne også en sygeplejefaglig stolthed, og de ville jo gerne give sygeplejerskerne mere tid til patienterne. Og så har de en ledelseskasket på, som gør, at de nogle gange skal gå imod deres egen faglige stolthed, som når de fx er nødt til at kalde folk ind på en fridag pga. overbelægning på afdelingen. Oven i det kan man være fagligt uenig i overordnede beslutninger, de som ledere står på mål for. Det er et kæmpe pres,“ siger hun og konstaterer, at ledere i sundhedsvæsenet ofte er udspondt i nogle voldsomme dilemmaer.

„Min pointer er, at vi bliver nødt til at lade være med at tro, at vi kan løse de her dilemmaer. Ledere glemmer tit, at de står i uløselige dilemmaer, fordi vi har fået proppet ind i hovedet, at vi altid skal løse alting. Så man tror, at det er 'mig', der

er noget i vejen med. Det er 'mig' der er årsagen til, at vi ikke kan løse det her. Det er 'mig', der har fejlet. Det er den tankegang, vi skal undgå.“

Realistiske forventninger

En del af løsningen er ifølge Pernille Steen Pedersen også at klæde medarbejderne på til at have realistiske forventninger til lederen.

„Hvis man bliver mødt af nogle forventninger fra medarbejdere om, at man skal kunne løse det her, og det skal kunne gå op, så er det, vi har et problem, hvis virkeligheden viser, at det kan det ikke. Derfor er sundhedsvæsenet så interessant, for der er så mange wicked problems – altså komplekse dilemmaer, som vi ikke kan løse. Vi nødt til at have en anden tilgang til problemløsning og re-tænke ledelse i sundhedssystemet for at finde ud af, hvad der er det bedst mulige inden for de rammer, der er, og hvordan vi kan lære at være i det.“

Her er det, at Pernille Steen Pedersens forskningsresultater om forskellige reaktionsmønstre kommer ind i billedet. Det handler om, at der er forskellige måder at håndtere uløselige dilemmaer på.

„Nogle har brug for bare at blive lyttet til, mens andre har brug for kolleger, der af sig selv kommer og giver et nap med. Nogle har brug for ro, og andre har brug for, at lederen giver et klap på skulderen. Og det vil jeg sige, det er meget vigtigt!“ understreger hun og tilføjer, at nogle gange undervurderer ledere, hvor vigtigt det kan være at sige: Hold op, hvor har I knoklet!

Nye forebyggende værktøjer

En vigtig pointe i Pernille Steen Pedersens forskning er, at det er helt forskelligt, hvordan vi hver især reagerer på travlhed, arbejdspress, og hvad der udløser følelsen af skam. Derfor har hun i sin nyeste forskning udviklet det, hun kalder anerkendelsesprofiler, som beskriver, hvordan vores behov for anerkendelse og støtte fra leder og kolleger er vidt forskellige. Den ind-

sigt, ønsker hun, skal bidrage til at skabe samtaler om dilemmaer på. Derfor har hun udviklet helt nye og lavpraktiske dialogværktøjer i form af et spil med forskellige dilemmaspørgsmål og øvelser, så ledere og medarbejdere bliver klogere på hinandens reaktionsmønstre og dermed bedre kan støtte hinanden.

For eksempel lyder et af spørgsmålene:

Hvordan reagerer du, når du er presset? Er det en hjælp, at jeg kommer uopfordret, hvis jeg kan se, at du har travlt, eller vil du selv sige til?

„Mine værktøjer lægger op til at tage en dialog om det,“ forklarer forskeren og foreslår, at man fx på personalemøder eller den årlige MUS kan tage dialogkortene frem, eller man kan tale om månedens dilemma og diskutere, hvad man var nødt til at skære fra eller gå på kompromis med.

Vikarierende samvittighed

Her skal lederens opgave at agere 'vikarierende samvittighed' og skærme medarbejderne mod deres egen dårlige samvittighed, påpeger Pernille Steen Pedersen.

„Det vigtige er, at man går ind og anerkender medarbejderens faglige stolthed. Det er ikke bare et spørgsmål om at sige: „Vilkårene er sådan, så I kan ikke bruge så lang tid på patienterne!“ Det er no go – selvom det er virkeligheden,“ slår hun fast.

„Men hvis du spørger medarbejderen om, hvad var det for en overvejelse du gjorde, da du tog det valg i den situation, så hjælper du medarbejderen til at se, at jamen hov, jeg havde jo faktisk en faglig overvejelse. Det kan være en måde at forhandle med samvittigheden på, som kan hjælpe os med at være i det her spænd mellem vores egne forventninger, og hvad der faktisk er muligt,“ siger Pernille Steen Pedersen.

Hun er kritisk over for de undersøgelser, som konkluderer, at lederne er skyld i, at medarbejderne bliver stressede.

„At fokusere på, hvem der er skyld i hvad, skaber ikke bedre ledere.

Tværtimod. Jeg ønsker virkelig, at vi skal have nogle måder at bedrive ledelse på, som er mulige. Der skal være langt mere fokus på ledelsesrum og tid til at bedrive hverdagsledelse. Jeg har været ude hos afdelingssygeplejersker, som skal holde fortrolige samtaler i rum, hvor der sidder tre andre. Altså vi har slet ikke givet lederne gode nok betingelser for at bedrive ledelse i sundhedsvæsenet,“ siger hun indigneret efter at have besøgt over 25 hospitalsafdelinger.

Men først handler det om at revurdere vores forestilling om, at vi kan undgå stress.

„Det kan vi slet ikke. Men vi kan håndtere det. Vi skal droppe ideer om, at vi skal have en løsning, som bare fjerner stressen, hvis vi gør det rigtige. Det kan vi ikke. Det er så komplekst,“ konstaterer hun.

NYE STRESS-FOREBYGGENDE VÆRKTØJER

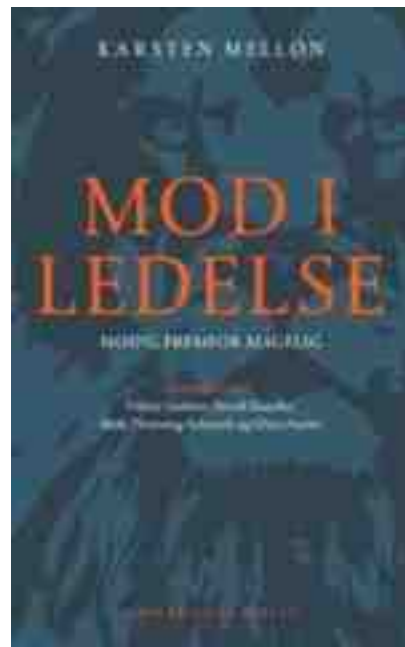
Pernille Steen Pedersen har brugt de seneste år som ph.d.-studerende og bagefter som post.doc på CBS på at udvikle et sprog for de følelser, der gemmer sig bag stressreaktioner. Forskningen er mundet ud nye dialogværktøjer, der både skal forebygge stressrelateret sygefravær og give nyt perspektiv på stress. Forskningsprojektet 'Ledelse, arbejdsfællesskaber, kerneopgave og stress' er netop afsluttet og foregik som et partnerskab mellem CBS og Fremfærd, der er et samarbejde mellem KL og de faglige organisationer på det kommunale arbejdsmarked.

*Læs mere om stressprojektet på
og hent de nye værktøjer gratis på:
www.vpt.dk/nytperspektivpaastress*

Bøger

MOD I LEDELSE

Modig fremfor magelig



Hvad laver Ghita Nørby i en bog om ledelse?

Bogen dumper ind af min hoveddør, og med vanlig spænding åbner jeg papomslaget. Der er ikke noget så godt som en frisk, ulæst bog, man kan sætte tænderne i. Overskriften tegner godt. En fængende overskrift med diametrale modsætninger. Forfatteren har kastet sig over begreber som modig og magelig ledelse. Humanistiske begreber, hvor forfatteren også starter med en etymologisk gennemgang af modets oprindelse i kapitlet 'Modets former'. Man er kommet i hænderne på en lektor fra Professionshøjskolen Absalon, hvis ledestjerne er socialkonstruktionismens mester Kenneth Gergen. Det er herligt.

Men hvad laver Ghita Nørby midt inde i en bog om ledelse? Jeg har aldrig set hende beklæde andre stillinger end stjerneverdier på film, TV og på teatret. Så hvad ved hun om ledelse? Jeg kan forstå, at Helle Thorning inviteres til et interview om mod og ledelse. Det samme med den erfarne ræv Bertel Haarder samt de øvrige stemmer i bogen, men den gamle diva Ghita! Det viser sig faktisk, at interviewet med den karismatiske kvinde ikke er så tosset endda. Man fornemmer at Karsten Mellon går lidt nervøst til fru, og ganske langsomt får han hende varmet op til at tale om mod. Om at turde tage kritikken, når man står ved sig selv, eller udlevere sig selv ganske alene på scenen og modtage en nådesløs kritik efterfølgende. Hvem husker ikke interviewet med Radio 24/7 et år tilbage i tiden? Hun er frygtløs, fordi hendes integritet er vigtig for hende. Hun kan ikke gå på kompromis med sig selv og sin kunst. Og sidst men ikke mindst, så er hun ligeglad med, hvad andre mener om hende. Dog skelner hun mellem ondskabsfuld kritik og konstruktiv kritik. Det første afskyer hun, det andet arbejder hun med.

Guldorn til en modig leder

Interviewene med diverse kendisser er rimelig forfriskende. Både Haarder og Thorning-Smith har ganske udemærkede ting at melde ud om mod i ledelse. De har begge stået på øretævernes holdeplads og har skullet trodse folkedybets krav. Det kræver mod. Begge har fået tæsk i medierne, så vi andre godtfolk har krympet os over Ekstra Bladets perfide overskrifter.

Forfatteren har nogle gode pointer og beskriver ganske flot og forståeligt, hvad forskellen er på magelig og modig ledelse. Han inddrager relevante teoretikere til at belyse, hvad der skaber en modig og en magelig leder. Et kapitel kunne jeg dog have undværet, nemlig kapitlet om diverse ledelseskonsulenters mere eller mindre hjemmestrikkede fornemmelse for, hvad mod i ledelse er. Der synes jeg lidt, at bogen går i tomgang.

Bogen 'Mod i ledelse' er ikke en teoritug bog med samfundsfaglige og økonomiske vinkler på dette og hint. Den kommer flot rundt om begreber som svaghed og dumstædighed. Forfatteren gennemgår også ti trin til at træne modighed.

Det er en fin bog til enhver leders hvilestund i hængekøjen i sommerferien, især hvis hun lige har behov for at huske på, hvorfor hun dagligt udfordrer sit liv med modig ledelse.

Forfatter: Karsten Mellon

Titel: Mod i ledelse, modig fremfor magelig

Forlag: Hans Reitzels Forlag

Udgivelsesår: 2020

Antal sider: 220

Pris: 250,00 kr.

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

Podcasts



LEDELSE I EN CORONATID

bss.au.dk/insights/business-1/2020/ledelse-i-en-coronamid

Månedens anbefaling til en fantastisk god podcast tilfalder 'Det videnskabelige kvarter' fra Aarhus BSS (School of Business and Social Sciences at Aarhus University). I anledning af coronasituationen har Aarhus BSS produceret en podcast, der handler om, hvordan man som leder kan holde sammen på sin arbejdsplads og sine medarbejdere, når medarbejderne pga. coronakrisen ikke er fysisk samlet. Og hvad sker der, når vi vender tilbage til jobbet? For det gør vi jo en dag. Er alt så ved det gamle, eller er der særlige aspekter, man som leder skal være opmærksom på i tiden efter krisen?

I dette afsnit medvirker professor Lotte Bøgh Andersen, Institut for Statskundskab, og professor Winni Johansen, Institut for Virksomhedsledelse.



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'



TI STILLE

altomledelse.dk/podcast/stilhed

En anderledes ledervinkel sættes i søen i podcasten 'Ti stille' fra altomledelse.dk.

Bastian Overgaard har siden 2003 arbejdet med stilhed som et ledelsesværktøj. Han har turneret landet rundt, været i landsdækkende medier og hjulpet private og offentlige virksomheder.

I podcasten fortæller Bastian om værktøjet Silent Co-creation. Det handler om, hvad der sker i vores hjerner, når vi holder møder, og hvad du kan opnå med blot ét minuts faciliteret stilhed. Lyt med, hvis du er nysgerrig på, hvordan du kan:

- skære mødeforbruget ned med op til 50 %
- øge effektiviteten
- træffe flere og bedre beslutninger
- få glattere og mere motiverede medarbejdere.

Derudover kan du glæde dig til at høre om Googles projekt 'Aristoteles', der har fulgt over 30.000 mennesker og fundet frem til, hvad der skaber det effektive team og hvad Kahnemanns system 1 og 2 kan fortælle os om møder.

Naja Lind fra altomledelse.dk har inviteret Bastian i studiet til en snak om værktøjet Silent Co-creation. Det er en snak om, hvad der sker i vores hjerner, når vi holder møder, og hvad du kan opnå med blot ét minuts stilhed.



TOPCHEFERNES STRATEGI MED NIELS LUNDE

Børsen.dk

I den lidt mere tunge ende af podcastgenren finder man Børsens nye podcastserie 'Topchefernes strategi med Niels Lunde'. Niels Lundes første interviewoffer er Mads Nipper.

Mads Nipper er meget interessant at lytte til, da han ikke er bleg for at give sine egne CEO's tørt på, når de stivner i egen selvovervurdering og magtfuldkommenhed.

Den nye podcast 'Topchefernes strategi med Niels Lunde' tager et sjældent kig i værktøjskassen hos dansk erhvervslivs tungeste topchefer og giver et indblik i, hvordan den moderne topchef arbejder med strategi.

Mads Nipper har været topchef i Grundfos siden 2014. Han sidder også i bestyrelsen i Danish Crown og B&O, og så var han i Lego i mange år, hvor han havde en nøglerolle i den turn-around, som skabte det moderne Lego. Nu står han i spidsen for en global virksomhed, som er kendt for at lave pumper. Men hvordan ser Mads Nipper på Grundfos i et strategisk perspektiv?

Sundhedsvæsenet og coronakrisen: tid til fornyelse?

Sygeplejersker, som udfører tidligere lægeforbeholdte opgaver. Udvikling af telemedicinske løsninger og nye måder at behandle patienter ambulantly. Det er tre eksempler på fornyelse i sundhedsvæsenet, som ikke ville være sket uden coronakrisen, ifølge sundhedsøkonom og professor **Kjeld Møller Pedersen**.



Af Kjeld Møller Pedersen, professor i sundhedsøkonomi og sundhedspolitik ved SDU

Pludselig kunne det meste lade sig gøre: Hjemmesygeplejersker måtte give pneumokokvaccinationer, tage kapillær- og veneblodprøver og anlægge venekateter og katetre igennem urinrøret med skylning af allerede lagte urinkatetre. Det havde hidtil været lægeforbeholdt, men bekendtgørelsen udløber ved udgangen af juni.

Videokonsultationer hos praktiserende læger blev i rekordtempo – på tre-fire uger – implementeret i app'en 'Min Læge' for at nedsætte smitterisikoen i kølvandet på, at man reducerede de fysiske konsultationer (for?) meget. Begge eksemplerne ville ikke være sket uden coronakrisen som bagtæppe.

En mail fra én af mine tidligere masterstudenter, som i dag er afdelingssygeplejerske, er også sigende: „Sagen er den, at i røgen fra coronaen sker der udvikling af telemedicinske løsninger som aldrig før. ... Og [jeg] vil bare gerne ... orientere om, at lige nu udvikles der i al hast alverdens løsninger for at behandle patienter ambulantly og holde dem ude af sygehuset,“ skrev hun og sendte på opfordring eksempler.

Lyntempo har afløst snegetempo

Lyntempo i telemedicinen har afløst gå- eller snegetempo, og telemedicinske kontakter erstatter en række ydelser – og er ikke som hidtil primært et supplement til et andet fysisk behandlingstilbud. Gid de tre eksempler måtte holde ved, men spørgsmålet er, om det bliver en vedvarende ændring eller kun eksisterer i en krisetid?

Med hensyn til de midlertidige ændringer vedrørende lægeforbeholdte opgaver tror jeg desværre, at det bliver en enlig svale og ikke begyndelsen til en varig ændring af autorisationslovgivningen. Blækket på bekendtgørelsen var dårlig nok blevet tør, før Lægeforeningen protesterede, og forudsigeligt kom DSR's formand øjeblikkelig med en kommentar om det naturlige i en udvikling med selvstændige opgaver til sygeplejersker. Altså en fortsættelse af 30-årskrigen med parterne langt nede i skyttegravene. Hvor ville det dog være befriende, hvis der var våbenhvile og fredsforhandling – altså bare om autorisationsloven, som efter min opfattelse er for restriktiv. Hvornår kommer der en fredsmægler på banen – en mægler, der kan og må skære igennem?



Coronakrisen har afdækket to svagheder: Vores forsyningskæder er alt for skrøbelige i en tid, hvor 'just-in-time'-levering af medicinske forsyninger og minimale lagre har været den dominerende tænkning – ikke bare for værnemidler. Det er samtidig en svaghed ved de eksisterende beredskabsplaner, der kun i meget beskedent omfang har indtænkt relevante forsyningskæder 'end-to-end', som det hedder i fagjargonen.

Kjeld Møller Pedersen, professor i sundhedsøkonomi og sundhedspolitik ved SDU



BLAND DIG!

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

Der er næppe mange kommuner, som udnytter bekendtgørelsen, fordi den var tænkt taget i anvendelse, hvis sygdomsudviklingen førte til flere tidlige udskrivninger fra sygehusene. Og sammen med partsinteresserne gør det, at det nok bliver en enlig svale – måske med et par måneders forlængelse af bekendtgørelsen.

Grund til optimisme

Der er mere grund til optimisme med hensyn til øget anvendelse af telemedicin som erstatning for fysisk kontakt. Krisen har – nødtvunget – fået nogle sundhedsprofessionelle til at få øjnene op for mulighederne og prøve det i virkeligheden frem for at simulere det i fordommens mørke.

Det bliver spændende at se udviklingen med videokonsultationer i almen praksis. Formanden for Dansk Selskab for Almen Medicin var hurtigt ude med et budskab om, at videokonsultationer i almen praksis burde afskaffes, så snart coronaepidemien er ovre, fordi der manglede dokumentation for effekt. Gad vide, om formanden ville udstrække dette synspunkt til alle procedurer i almen praksis? Heldigvis var PLO-direktøren uenig og gjorde opmærksom på, at spørgsmålet var en del af de pågående overenskomstforhandlinger med Danske Regioner. Og der er allerede aftalt en takst, kr. 161,50 i dagtiden, og den ligger langt over taksten for en e-mailkonsultation, kr. 45,72, og svagt over taksten for en fysisk konsultation. Lidt afhængig af hvem man spørger, er opfattelsen,

at mellem 10-20 % af fysiske konsultationer kan erstattes af videokonsultationer.

Coronakrisen sætter positive spor

Alle ved, at disciplinen omkring (hånd)hygiejne er ringe og fører til (alt for) mange sygehuserhvervede infektioner. Coronakrisen har på dramatisk vis skabt opmærksomhed om vigtigheden af hygiejne, også rengøring. Hygiejnesygeplejersker glæder sig sammen med mikrobiologer. De fællesnordiske hygiejnekurser, som ophørte sammen med nedlæggelsen af Nordiska Hälsovårdshögskola, er genopstået på universitetet i Göteborg. Og ingen tøven i regionerne med at finansiere deltagelse efter coronaerfaringen, eller?

Specialuddannelsen i intensiv sygepleje er en toårig videreuddannelse. Rigtig mange operations- og anæstesisygeplejersker blev lynmoskolet til funktioner i intensivsygeplejen.

„Vi har udviklet en række kompetencekort, som beskriver opgaver og ansvarsfordeling meget nøje. Hvilke forventninger har vi til en operationssygeplejerske, som skal agere på intensiv? Og det samme for anæstesisygeplejerskerne. ... Operationssygeplejerskerne ved godt, at vi ikke forventer, at de er intensivsygeplejersker efter et tredages kursus,“ siger uddannelseslederen på Svendborg Sygehus.

Og nej, det erstatter naturligvis ikke specialuddannelsen, men kan måske være med til at kaste kritisk lys på indhold og omfang. Der er næppe nogen, der savner videnskabsteori og metode på diplomniveau på intensivafdelingerne. Det er jo en

del af adgangskravet. Og det rejser også spørgsmålet, om man er for tøvende til efter kort eller lidt længere omskoling at bevæge sig ind på nye områder i sygeplejen.

Krisen viser to svagheder

Coronakrisen har afdækket to svagheder: Vores forsyningskæder er alt for skrøbelige i en tid, hvor 'just-in-time'-levering af medicinske forsyninger og minimale lagre har været den dominerende tænkning – ikke bare for værnemidler. Det er samtidig en svaghed ved de eksisterende beredskabsplaner, der kun i meget beskedent omfang har indtænkt relevante forsyningskæder 'end-to-end', som det hedder i fagjargonen. Det vil sige fra produktionsland – i stigende grad i Fjernøsten – over mellemlid til slutlandet. Det har skabt fornyet opmærksomhed omkring behovet for løbende opdatering af beredskabsplaner, hvor der er en tendens til at opmærksomheden svækkes i takt med, at pandemier udebliver, for så at dukke op som et lyn fra en klar himmel. I dette tilfælde endda en sygdom, hvor alt er ukendt. Det sker. Der er øvelser, men sker det tit nok, og er det realistiske scenarier?

Til sidst kan det noteres, at coronakrisen vil føre til fornyet interesse for folkesundhed – især epidemier, som jeg tror har været lidt forsømt i uddannelserne i folkesundhed, der har en del sygeplejersker blandt de studerende. Og prioritering mellem patientgrupper har fået ny aktualitet sammen med eventuel triage i forbindelse med intensivpladser.

interview



Kasper Holten

Menneskesjælen tilpasser sig **til** **at overleve** og **til at vælge livet**

Han tør ikke længere spå om, hvad der sker bare på den anden side af sommerferien. „Det er det vilde, det svære og det unikke ved den tid, vi lever i lige nu: Vi ved ingenting. Vi er bogstaveligt talt tvunget til at leve i nuet,“ siger teaterchefen på Det Kongelige Teater om tiden med corona. Magasinet Forkant har spurgt, hvordan corona forandrer danskernes fælles liv.

Af Thomas Garlov, thg@dsr.dk
Fotos: Det Kongelige Teater

Kæmpe trolde, en ond drage, elvere og hobitter skulle netop nu – i maj og juni – have fyldt Ulvedalene i Dyrehaven nord for København.

Men det Kongelige Teaters store opsætning af eventyret Hobitten er ligesom så meget andet blevet aflyst på grund af forårets coronapandemi. Teaterchef Kasper Holten har ellers arbejdet med projektet i årevis, som han selv skulle iscenesætte.

„Det er mærkeligt nu at kigge ud ad vinduet og se, at vejret er så godt. Det havde været dejligt at være ude i Dyrehaven med de mange skuespillere, statister og teknikere i det vejr her,“ lyder det fra Kasper Holten, da vi fanger ham i maj måned for at snakke om hans tanker om nærvær, menneskelige værdier og hvordan corona har ændret et helt samfund – og resten af verden.

„Jeg skulle have styrtet rundt ude i Dyrehaven hele maj og leget general for vores mastodont af en opsætning med eventyret Hobbitten,“ fortsætter Kasper Holten.

„Nu fik jeg så i stedet travlt med HR-spørgsmål, hjælpepakker og aflysninger, men det har faktisk også været en ’spændende’ udfordring at lede teatret igennem det her so far – man udfordres virkelig på vaner og perspektiver og tvinges til at tænke over, hvad lederskab er i stedet for at tage for givet, at det ved man.“

Nu er vi så på vej tilbage. Men hvordan synes du, at vi skal leve livet nu, hvor vi igen får flere valgmuligheder? Er vi på vej tilbage til virkeligheden, eller hvordan bør vi forandre vores liv?

„Hvis der er en ting, kunsten viser os, så er det jo, at den for eksempel gennem de store mesterværker fra tidligere epoker giver os en chance for at se, at mennesker på tværs af tidsaldre har stået over for store udfordringer og kriser, og at selvom situationen altid er specifik og anderledes end

OM KASPER HOLTEN

Kasper Holten har siden 2018 været teaterchef på Det Kongelige Teater. Tidligere har han været operachef på Det Kongelige Teater (2000-2011) og på Royal Opera House, Covent Garden Operaen i London (2011-2017).

Kasper Holten har opsat mere end 80 operaer, skuespil og musicals på scener over hele verden. I 2006 blev han udnævnt til adjungeret professor ved Copenhagen Business School og er i øvrigt også Ridder af Dannebrog.

(Kilde: Wikipedia)

ellers, så er der noget konstant ved menneskesjælen, en konstant evne til at tilpasse sig, til at overleve og til at vælge livet.

Det er en svær tid, vi er på vej igennem nu, men den får os helt sikkert også til at mærke, hvor meget liv og nærvær betyder for os. I en tid, hvor vi ellers har været meget forelsket i det digitale, er det digitale godt nok kommet os meget til hjælp. Men jeg tror også, vi alle mærker, hvor meget vi savner at opleve ting live sammen med andre – for eksempel fællesskaberne, som kan opstå i et fyldt teater i et magisk nu.

Når vi har siddet og råbt ind i computeren til videomøder hele dagen, så lærer vi noget om, at det er en mulighed fremover. Men vi lærer også noget om, at oplevelserne ude i virkeligheden ikke bare er en luksus, men selve livet. Ser man historisk på det, har de store kriser i menneskehedens historie faktisk ofte ført til en form for guldalder for kunst og kultur. Dét, tror jeg, er fordi kunsten kan give os et sted, hvor vi kan søge bekræftelse på, at vi ikke er alene. Og at mennesket til alle tider har overkommet det umulige og valgt livet på godt og ondt. Kunsten bliver så at sige et sted, hvor vi kan heles.

Jeg tror, der er en risiko for, at vi alle sammen bliver ramt af en smule PTSD efter det her. Vi har været i krig sammen, adrenalinen har pumpet – og når så vi skal finde hverdagen igen, kan det godt være svært at genfinde intensiteten, at komme ud af sit stress-mode, som

når soldater vender hjem fra krig og skal tilpasse sig det normale liv. Der tror jeg kunsten kan hjælpe os, så jeg håber, alle danskere vil have lyst til at opsøge kulturlivet og bruge os, når vi skal finde livet igen,” lyder det fra teaterchefen for Danmarks kongelige teater.

„Men når det er sagt, så tror jeg, at hvordan livet kommer til at udforme sig de næste par års tid, afhænger utroligt meget af det kommende forløb: Om det hele bliver en lang sej proces præget af frygt og påpasselighed i lang tid fremover – eller om der kommer en dag, hvor vi trods alt kan lægge frygten bag os, når der findes en kur eller en vaccine, eller der opfindes en ny supermaske, som kan masseproduceres, eller der sker noget andet uventet.“

Når man tænker på hvor vildt meget, der er sket de sidste to måneder, så tør jeg ikke spå om, hvad der sker bare på den anden side af sommerferien. To måneder er lang tid. Vi får se. Det er det vilde, det svære og det unikke ved den tid, vi lever i lige nu: Vi ved ingenting. Vi er bogstaveligt talt tvunget til at leve i nuet.“

Kan man tale om positive konsekvenser af corona? Hvad vil du pege på som godt og skidt, når vi nu kan se tilbage?

„Corona er naturligvis først og fremmest en katastrofe med store menneskelige og økonomiske konsekvenser for rigtig mange mennesker verden over. Så det er svært at tale om positive konsekvenser uden hele tiden at huske sig selv på ikke

at blive privilegieblind, når man sidder i sit trygge hjem med fuld løn og levering af lækre madvarer lige til døren.

Men når det er sagt, så opstår der naturligvis også gode ting midt i det hele: En følelse af fællesskab. At mærke at så mange har lysten til at bidrage usekvis. I min datters klasse er de nu 12 elever – et drømmescenarie. Luftforureningen i København er faldet drastisk.

Når jeg derimod hører andre tale om, at det har været godt at blive påtvunget at kede sig lidt, så kan jeg nu ikke genkende billedet. At føre mit teater igennem det her, når man ikke kan se og mærke sine kolleger, når alt foregår via e-mail og videomøder. Når man mangler alle de uformelle kontakter ved elevatoren, i kantine og i receptionen, hvor man mærker temperaturen på organisationen, og når fremtiden er præget af uvished og skiftende scenarier, så har det faktisk været ret travlt. Og når man så har to små børn hjemme i en længere periode, så har det ikke på den måde været en tid til refleksion og pause – eller endog kedsomhed. Det er vel det, coronatiden gør ved os: Alting bliver på en måde så ekstremt. Nogle kan intet lave derhjemme. Andre har ekstremt travlt. Og så tvinger den her krise os til at være så voksne og fornuftige, planlægge og passe på. Det er jo på mange måder fint – men man kan godt nok også længes efter det ufornuftige indimellem.“

Var det rigtigt at prioritere hele coronasituationen, som vi gjorde ...?

„Når man ser, at vi har undgået kaostilstande i sygehusvæsenet og har en meget lavere overdødelighed end i andre lande, så er det umuligt for mig ikke at tænke, at det var godt at man anlagde et forsigtighedsprincip og bremsede hårdt op for så at kunne lukke gradvist op – i stedet for det modsatte. Også selv om det rammer min egen branche så hårdt.

Vi skal passe på, at vi ikke som samfund bliver så effektivt og rationelt, at

”

Min egen største aha-oplevelse som leder har været at mærke, hvor meget jeg savner at kunne 'mærke' organisationen.

vi med kulde i stemmen taler om, at det jo kun rammer gamle mennesker. Naturligvis er der altid en afvejning mellem økonomi og sundhed, og naturligvis er der altid mange situationer, hvor vi som samfund vælger at acceptere, at nogle mennesker dør, fordi prisen ellers bliver for høj. Men vi skal også passe på, at vi ikke bare afskriver vores ældre og udsatte, for at vi andre kan få lov til at gå på cafe. Jeg synes foreløbig, det virker som om, den danske strategi – især når man tænker på, at strategien skal skabes, mens det sker og uden, at man har megen erfaring at trække på om en sådan situation – har været ret vellykket og har sikret, at vi fortsat har tillid til, at vi som samfund kan løfte en tung opgave i fællesskab.“

Hvad kan vi som ledere lære af tiden med corona? Er der noget, som vi bør „overse“ og springe hen over?

„Min egen største aha-oplevelse som leder har været at mærke, hvor meget jeg savner at kunne 'mærke' organisationen. Jeg har masser af formelle møder og har en god fornemmelse af, hvordan teatrets

drift og planlægning går. Men jeg savner at møde de mennesker, jeg ikke har grund til formelle møder med, ved elevatoren, i receptionen, i kantinen – for jeg er virkelig blevet bevidst om i hvor høj grad, det også er her, jeg kan mærke teatrets puls. Det vil jeg helt sikkert bære med mig tilbage, når vi må komme på arbejde igen, og hverdagen vender tilbage.“

Årets store udendørs forestilling 'Hobitten' i Ulvedalene er udskudt til 2021. I foråret, inden corona for alvor lukkede Danmark, planlagde man at forebygge ved kun at sætte hvert andet sæde til salg til de indendørs forestillinger. Lige nu venter teaterchef Kasper Holten lidt alene på, at kulturlivet kan åbne igen.

KASPER HOLTENS EGEN SOMMER:

Denne sommer flytter teatret med i ferielandet

Jeg regner med at skulle i sommerhus – i Danmark! – i juli måned, så den del af planen er der ikke ændret ved lige nu. Men hvor jeg normalt faktisk er virkelig god til at insistere på stort set at logge helt af og være offline, når jeg har ferie, så forudser jeg jo nok, at jeg denne sommer kommer til at holde et øje på mobilen for at kunne styre teatret igennem og være klar til næste sæson. Og hvem ved, måske bliver både jeg selv og andre nødt til at se på at omlægge noget af vores ferie. Så gør vi selvfølgelig det, for det vigtigste er, at vi er klar igen til at spille hurtigt efter sommeren.



ET STÆRKT SAMMENHOLD GIVER EN STÆRK STEMME

Af Stephanie Hollender, journalist

KORT OM TROELS BJØRN

43 år, bor i Aalborg med hustru og tre børn.

Ansættelser – udpluk:

2016-nu: Afsnitsledende sygeplejerske, Sengeafsnit og Teams for Lindrende Behandling, Farsø og Aalborg, Aalborg Universitetshospital.

2007-2016: Souschef, Mave- og Tarmkirurgisk Afsnit A2, Aalborg Universitetshospital.

2005-2016: Sygeplejerske, Mave- og Tarmkirurgisk Afsnit A2, Aalborg Universitetshospital.

2003-2005: Sygeplejerske, Lunge- og Nyremedicinsk Afdeling, Sykehuset Lillehammer.

Uddannelse:

2014-2016: Master of Public Administration, Aalborg Universitet.

1999-2003: Sygeplejerskolen, studerende, Sygeplejerskolen Aalborg.

Kurser/funktioner:

2019: Leder-TR, Lederforeningen DSR.

2006: Arbejdsmiljørepræsentantskursus.

Troels Bjørn er afsnitsledende sygeplejerske for Sengeafsnit og Teams for Lindrende Behandling Farsø og Aalborg, Aalborg Universitetshospital.

Da Troels Bjørn blev valgt som leder-TR på Aalborg Universitetshospital i september sidste år, var det midt i en lønforhandling med Region Nordjylland. Betydningen af et fagligt fællesskab var tydelig i forhandlingssituationen, men for ham rækker værdien af at stå sammen ud over lønspørgsmålet.

„Hverdagen som leder er travl, og man står med mange beslutninger. Her er det vigtigt, at man ved, at man ikke er alene, men at der er mange, der har de samme opgaver på samme niveau som én selv. Helt lavpraktisk betyder et stærkt lederfællesskab, at vi kan sparre med hinanden i enkeltsager. Og på organisatorisk niveau kan vi nå bredt ud og langt op, hvis vi står sammen,“ siger 43-årige Troels Bjørn, der siden 2016 har været afsnitsledende sygeplejerske på Sengeafsnit og Teams for Lindrende Behandling Farsø og Aalborg, Aalborg Universitetshospital.

Han fremhæver, at de sygeplejefaglige ledere er den største ledelsesgruppe på Aalborg Universitetshospital, og derfor skal deres stemme også høres, når der træffes beslutninger. Et stærkt sammenhold kan bidrage til, at de som gruppe kan komme langt på den front. Men det kræver først og fremmest, at lederne føler sig som en del af det faglige fællesskab. Der ligger en stor opgave i at formidle det budskab, mener han.

Det er vigtigt at formidle værdien af et fagligt lederfællesskab, så vejen til at inspirere hinanden og til topledelsen bliver kortere, mener leder-TR og afsnitsledende sygeplejerske på Aalborg Universitetshospital, Troels Bjørn.

At gøre ledelse til en fælles sag skal ske på flere niveauer. Via et råd for afsnitsledende sygeplejersker giver Troels Bjørn de ledende sygeplejersker mulighed for at stille spørgsmål til deres tilidsrepræsentant, og igennem Lederforeningen ønsker han at kunne påvirke organisationen opad. Men han håber også på at nå bredere ud og være et bindeled nedadtil.

„Jeg vil gerne have udbredt mindre netværk på sygehuset, så vi kan sparre med hinanden om ledelsesopgaven. Det kræver et stort arbejde, fordi vi som afdelingsledere er vant til at klare mange opgaver selv. Mit håb er, at jeg kan få defineret opgaven til at være så vigtig, at de andre ledere kan se værdien i sammenholdet.“

For patienternes skyld

Ligesom han gerne vil medinddrage ledere i et fællesskab, betragter han også sin ledelsesstil som åben og medinddragende.

„Jeg forsøger at give mine medarbejdere en forståelse af, hvorfor jeg træffer de beslutninger, jeg gør. Jeg giver dem en forklaring på, hvorfor vi skal gøre, som vi skal, og forsøger at inddrage dem i, hvordan det kan se ud i vores organisation. Men jeg tør også stå på mål for mine beslutninger, så det er tydeligt, hvem der har ansvaret. Det gælder både overfor mine medarbejdere og opad i organisationen,“ siger Troels Bjørn.

Først og fremmest lægger han dog vægt på, at man er der for patienternes skyld. Hverdagen skal glide, og så dur det ikke, at medarbejderne bliver for påvirkede af organisatoriske udfordringer og overordnede beslutninger. Dagligdagen skal være så forudsigelig som mulig, så medarbejderne kan koncentrere sig om kerneydelsen og levere den kvalitet, som de er forpligtede til.

„Jeg vil gerne slå et slag for, at vi er der på patienternes og borgernes præmisser. Det er deres oplevelse og kvaliteten hos dem, som skal være det bærende i organisationen. Jeg synes nogle gange, at vi ser det modsatte. At vi tilpasser vores ydelser til organisationen og ikke omvendt. Jeg lader mig også fange af, at der er noget, vi er nødt til at gøre for at få organisationen til at fungere, men min grundtanke er, at vi skal levere det bedste for patienterne,“ siger Troels Bjørn.

Arbejds miljø er kæphest

I den forbindelse nævner han én af sine andre kæphest – arbejdsmiljø. Et godt arbejdsmiljø er afgørende for, at personalet leverer en god kvalitet hos borgerne og patienterne. Samtidig giver det også arbejdsglæde i personalegruppen, når de kan se, at de leverer den kvalitet, som patienterne og borgerne efterspørger. På sigt vil han som ledernes tillidsrepræsentant også gerne sætte arbejdsmiljø på dagsordenen.

„På arbejdsmiljøområdet kan det være svært at gøre noget centralt, men som leder-TR kan jeg lokalisere nogle områder, som vi kan arbejde med,“ siger Troels Bjørn og nævner i den forbindelse ledelsesspænd, hvor nogle ledere har en oplevelse af, at de har for mange medarbejdere under sig til at kunne være en nærværende leder.

Et andet område, hvor han personligt gerne vil dygtiggøre sig, er inden for personaleledelse.

„Jeg er nok bedre til at forstå mig på strategi i den store organisation end på personaleledelse og ledelse i mindre konstellationer. Der findes mange kurser inden for det område, men det handler også om erfaring,“ lyder det fra Troels Bjørn.

3 hurtige til Troels Bjørn

Hvordan var det at tiltræde rollen som leder-TR?

Det var spændende og en lille smule skræmmende, fordi det var midt i en lønforhandling. Pludselig skulle jeg have arrangeret møde med regionens HR-afdeling, hospitalsledelsen og de afsnitsledende sygeplejersker. Jeg skulle både være mødeleder og samtidig kunne argumentere for, hvorfor vi skulle have mere i løn. Det var grænseoverskridende.

Tvivler du nogensinde på dine evner som leder?

Ja, det gør jeg, og det er nok også sundt, tænker jeg. Jeg synes ofte, at jeg bliver udfordret i forhold til personsager eller personaleledelse, men så forsøger jeg at hente hjælp ved at sparre med mine ledelseskolleger og overordnede ledere.

Det bedste ledelsesråd?

Husk på, du ikke er alene, søg hjælp og dan dig nogle større eller mindre netværk, hvor du i fortrolighed kan vende de ledelsesudfordringer, du står overfor.

VIND EN SOMMER-FROKOST

Nu kan du tage revanche for det nærmest surrealistiske forår. Vind en tur på restaurant og gør din sommer lidt mere sommerlig.

Corona vendte det hele på hovedet. Vi måtte arbejde anderledes, droppe afspadsering, skubbe den planlagte ferie og bede om forståelse hos vores nærmeste. Og når vi endelig kunne puste ud, så var restauranter, cafeer, biografer, teatre og alle de andre fritidsforhold jo også lukkede.

De kommende uger kan vi forhåbentlig mærke, at den danske sommer trods det underlige forår banker på og giver plads til gode oplevelser.

Sådan vinder du en tur på restaurant:

Send os en lille beskrivelse af den oplevelse i forbindelse med coronatiden, som du synes, har været rigtig opløftende midt i al det underlige. Måske er det en konkret oplevelse? Måske er det noget, der har overrasket dig positivt? Måske er det nye vaner, som I nu er glade for?

Der er ikke store krav til din beskrivelse. Den kan nøjes med at være minimum 3 linjer og maksimalt fylde en A4-side. Fortæl hvorfor du synes, at netop denne oplevelse har overrasket dig positivt.

Blandt de indsendte beskrivelser udvælger vi op til tre oplevelser, som vi belønner med et gavekort til en frokost på en restaurant – til værdi af 700 kr. pr. stk.

Send din beskrivelse til forkant@dsr.dk mrk. Sommermad – senest den 1. juli

BESTYRELSEN FOR LEDERFORENINGEN

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

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

VALGKREDS HOVEDSTADEN:

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

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

VALGKREDS NORDJYLLAND:

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

Marianne Savkov, bestyrelsesmedlem
Mobil: 6130 7052 / msoe-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)



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