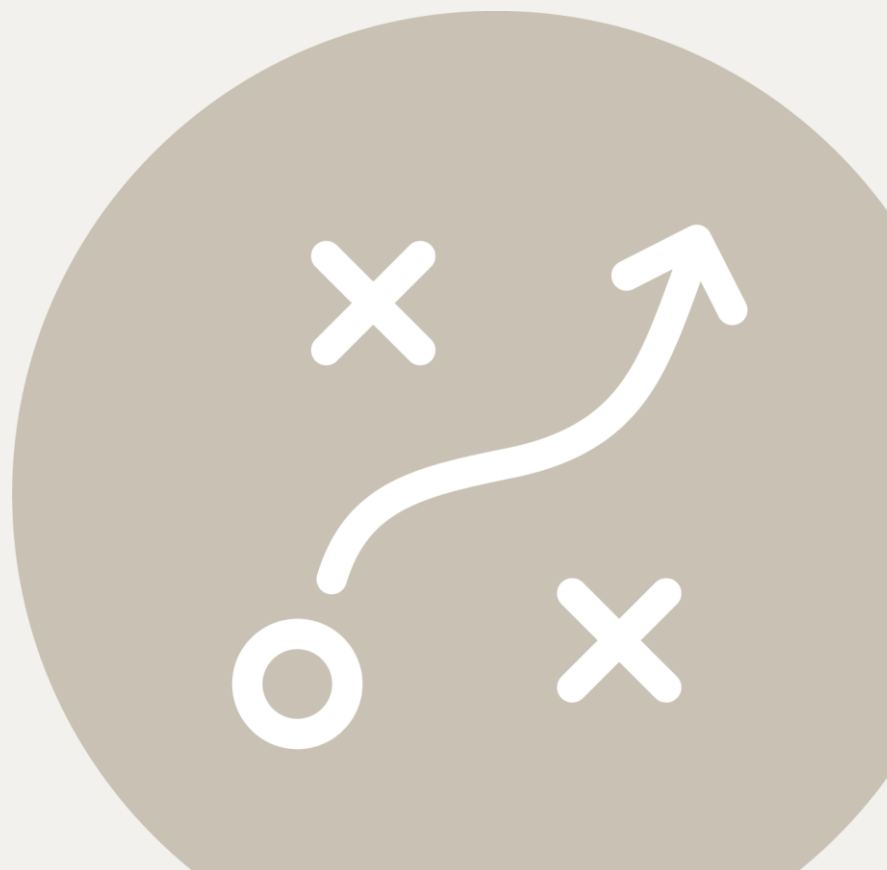




Ledelse i fremtidens sundhedsvæsen



Ledelse i fremtidens sundhedsvæsen

Koncern HR – ledelsesudvikling, Region Sjælland, har stillet spørgsmålet ”*Hvad bliver vigtigt for ledelse og ledelsesudvikling i de kommende år?*” Til at svare på dette, er 11 ledere og eksperter blevet interviewet, og de har hver især givet deres bud, og bidraget med perspektiver på fremtidens ledelsesopgave i en virkelighed, hvor bl.a. Sundhedsreformen, omstruktureringer og nye ambitioner og forventninger forandrer ledelsesrummet markant.

Med afsæt i en analyse af de 11 interviews fremlægges, i denne rapport, en række indsigter om ledelse i fremtidens sundhedsvæsen og på baggrund af disse indsigter, præsenteres en række bud på centrale principper, der har betydning for ledelse. Bagerst i rapporten findes 11 artikler udarbejdet med udgangspunkt i hvert sit interview. Hver artikel giver stemme til én leder eller ekspert, og udfolder deres perspektiv på fremtidens ledelse.

Ledere må naturligvis fortsat besidde en klassisk ledelsesfaglighed, men rapporten peger også på, at en række særlige perspektiver og opmærksomheder vil gøre sig gældende i årene der kommer. Ambitionerne om større sammenhæng og balance i sundhedsvæsenet kræver, at ledere på alle niveauer bidrager til det fælles forandringsprojekt, og forholder sig til, at det er krævende og svært at begynde at gøre noget anderledes, end man plejer. Det er en central pointe, at et brud med de nuværende strukturer og en gennemgribende nytænkning af sundhedssystemet forudsætter, at man sætter mennesket, det lokale aktørskab og udviklingen af stærke relationer i centrum.

Indsigter om ledelse i fremtidens sundhedsvæsen

Der tegner sig igennem interviewene en række indsigter om centrale sammenhænge og opmærksomheder, der har betydning for ledelse i fremtidens sundhedsvæsen. Disse præsenteres herunder.

Sundhedstransformationen kræver en fælles indsats

Med ambitionerne i sundhedsreformen bliver det vigtigt, at alle har et blik for den fælles og vanskelige opgave, det er at reformere sundhedsvæsenet. Sundhedsrådene får en central rolle i at omsætte den nationale sundhedsplan til konkrete lokale løsninger, hvor faglige vurderinger bringes i spil i dialogen med politiske prioriteringer og behov. Det stiller krav om, at sundhedsfaglige aktører i højere grad end tidligere er opmærksomme på det politiske landskab, og ser sig selv som medansvarlige og kvalificerende i forhold til at realisere politiske mål og pejlemærker i praksis.

Forandringsfaglighed kan trænes og udvikles

Udvikling og forandring er et grundvilkår i fremtidens sundhedsvæsen, og der er et behov for udvikling af en organisatorisk forandringsfaglighed, der rækker ud over udviklingen af den faglige kerneopgave. Det betyder, at man må anse forandringskompetence som en selvstændig faglighed, der står på lige fod med sundhedsfaglige udviklingskompetencer. Udviklingen af et forandringsmindset kan således ansues som en kompetence, der kan trænes og udvikles, og som er afgørende for evnen til at stå solidt i forandring.

Fælles mål kan give frihed til lokale løsninger

Sundhedsreformen og fusionen skubber til organisering, ansvar, opgaveløsning og samarbejdsformer, og det giver mulighed for at gå nye veje, hvor lokale aktører arbejder bredt sammen om udarbejdelsen af nye løsninger. Det forudsætter at man på tværs af organisationen har blik for det store billede, for kompleksiteten i opgaveløsningen kan ikke adresseres af detailstyring oppefra.

Uforudsigelighed kræver forbundethed

Sundhedsvæsenet er i en konstant bevægelse, hvor flydende rammer og flere aktører gør vilkårene for ledelse mere komplekse end tidligere. Det betyder at sektoren i stigende grad må bevæge sig mod større sammenhæng og at man må forsøge at bryde med de økonomiske og organisatoriske strukturer, der historisk har gjort det svært at samarbejde på tværs. Samarbejde på tværs udfordrer både traditionelle hierarkier, faggrænser og styringslogikker og det kalder på en bevægelse, der går fra høj specialisering som ideal, til større brug og anerkendelse af faglig bredde. Faste svar bliver en mangelvare og de gode løsninger skal findes i lokalt samspil mellem fagligheder, matrikler og sektorer, såvel som borgere og medarbejdere.

Afvikling og prioritering er også et identitetsarbejde

Sundhedssektoren er kendetegnet ved et krydspres mellem ambitioner og ressourcer, og det nødvendiggør en samtale om afvikling og prioriteter, hvor man dels er langt mere realistisk om, hvad de afsatte ressourcer rækker til, og dels erkender at afvikling også er forbundet med en række psykologiske reaktioner hos dem der står i det. Oplevelsen af tab af faglig identitet og mening, er naturligt forbundet med usikkerhed og mekanismer for selvbeskyttelse. Opretholdelsen af et meningsfuldt selv billede og ønsket om at være relevante, kan resultere i, at opgaver fastholdes uden fagligt belæg, eller skubbes til andre dele af organisationen.

Attraktive arbejdspladser har fokus på relationer

I en tid med arbejdskraftmangel, nye generationer og stor mangfoldighed i medarbejdergruppen, bliver relationsarbejde afgørende. Tillid, fælles retning og en samtidig evne til at respektere forskellige perspektiver, er nøglen til at kunne finde fleksible løsninger der tager højde for individuelle behov. Inkluderende processer og strukturer, opmærksomhed på bias og en nysgerrighed på andre, kan medvirke til at forskellighed bliver en ressource og det er samtidig en forudsætning for at skabe en attraktiv arbejdsplads

På vej mod en udviklingskultur

Sundhedsvæsenet er i en bevægelse væk fra en kultur hvor udvikling, traditionelt set, har været kendetegnet ved at finde sted i stærke hierarkier og med krav om dyb faglighed og høj anciennitet. Der er et behov for at alle stemmer kommer med om bordet, og at der gives plads til nytænkning og eksperimenter, som en vej til løbende læring i hverdagen. De gode løsninger skal udarbejdes nedefra og med udgangspunkt i praksis, og det kræver frihed og en accept af ikke at vide, hvad fremtiden bringer.

Centrale principper for ledelse i fremtidens sundhedsvæsen

Nedenfor præsenteres, på baggrund af indsigterne ovenfor, et kondenseret bud på en række centrale principper for ledelse i fremtidens sundhedsvæsen.

Tværgående samarbejde er et aktivt valg

At gå fra silotænkning til sammenhæng i opgaveløsningen kræver, at man som leder aktivt arbejder med at udfordre de eksisterende strukturer. Man må gå ind i nye samarbejder med en villighed til at dele ud af sit eget mandat og dermed lade andre træde ind på ens eget område, og også selv at have modet og viljen til at forsøge at træde ind på andres. Det kræver, at lederen evner at skabe et fælles *vi*, der er præget af tillid, tryghed og gensidig respekt, så både ledere og medarbejdere bliver i stand til at se deres egen rolle i et bredere og sammenhængende perspektiv.

Se kompleksitet som et vilkår

Fremtiden kan ikke planlægges. Lederen må kunne stå i dilemmaer, uvished og skiftende rammer. Det indebærer at kunne skabe tryghed i processen og justere undervejs, når virkeligheden ændrer sig. Kompleksitet som grundsyn betyder også, at man må acceptere at løsninger ofte udvikles iterativt og i samspil. Ledere må evne at være til stede i kompleksiteten, se helheden og erkende, at man ikke kan styre alt.

Relationer er grundstenene i ethvert samarbejde

Relationel ledelse er en grundsten i forandringsprocesser såvel som i etableringen af nye samarbejder. Ledere må aktivt investere tid og tilstedeværelse i forbindelse med opbygning af stærke relationer, og de må bruge deres relationelle og affektive ledelseskompetencer for at skabe sammenhæng på tværs af fagligheder, kulturer og forskelligheder. Evnen til at opbygge tillidsfulde relationer og forstå andres perspektiver er central for at skabe tryghed og kunne løse opgaver på tværs.

Forskellighed gør dig klogere

Når flere faglige og organisatoriske logikker mødes, bliver lederens vigtigste bidrag ofte at skabe rammer for fælles problemforståelse og fælles løsninger. Det betyder at ledere skal kunne facilitere dialoger, hvor der er plads til uenighed, og hvor man samtidig kan komme videre. Ledere skal derfor kunne oversætte og bygge bro mellem faglige sprog og rationaler. For at det kan lade sig gøre, må ledere være villige til at lade sig forstyrre og blive klogere i fællesskab.

At tale om det svære

En del af ledelsesopgaven bliver at gøre det legitimt, at have en samtale om til og fravalg, og op- og nedlukning og afvikling. Ikke alene i forhold til økonomi og effektivitet, men også når det griber ind i den faglige identitet, den personlige stolthed og oplevelsen af at gøre det rigtige. Lederen skal kunne invitere de fagprofessionelle ind i vurderinger af værdi og risiko, og støtte medarbejdere og medledere i at prioritere og forventningsafstemme. Ledere skal desuden have blik for de menneskelige og psykologiske bekymringer og overvejelser, der kan være i forbindelse med afvikling, og også kunne adressere disse oplevelser.

Lokal udvikling er et fælles anliggende

Ledere må invitere bredt ind i udviklingen af nye løsninger, og træne afdelingen eller enheden i at løfte blikket fra deres egen delopgave og se deres bidrag i en større sammenhæng. Man må afprøve nye veje, eksperimentere og se hvor noget lykkes, som en bevidst måde at arbejde med udvikling på. Det forudsætter en fælles bevidsthed om den grundlæggende opgave – også de udviklingsmæssige opgaver, hvor faget, samarbejdet og organisationen løbende formes og forbedres.

Interviewede ledere og eksperter

På siden her får du et overblik over de ledere og eksperter, som har bidraget med værdifulde interviews til vores analyse. På de følgende sider kan du dykke ned i de 11 spændende artikler, som hver især repræsenterer én leder eller ekspert og udfolder deres perspektiv på ledelse i fremtidens sundhedsvæsen.



Mette Touborg
Regionsdirektør,
Region Sjælland



Susanne Ekman
Antropolog, ph.d., for-
sker og lektor,
Roskilde Universitet



Cæcilie Trier Sønderskov
Cheflæge,
Midt- og Vestsjællands
Hospital, Slagelse Syge-
hus



Marie Storkholm
Vicedirektør,
Rigshospitalet



Morten Ziebell
Lægefaglig vicedirektør,
Sjællands Universitets-
hospital



Anders La Cour
Lektor,
Copenhagen Business
School



Kresten Dørup
Hospitalsdirektør,
Midt- og Vestsjællands
Hospital



Sara Louise Muhr
Professor,
Copenhagen Business
School



Karina Solsø
Psykolog, ph.d., ekstern
lektor,
Aalborg Universitet



Marie Norsker Folke
Cheflæge,
Bispebjerg og Frederiks-
berg Hospital



Heidi Vedel Borch
Overterapeut,
Midt- og Vestsjællands
Hospital, Næstved Syge-
hus

Når opgaven kræver ledelse på tværs

Sundhedsreformen markerer et nybrud i organiseringen af velfærden som har stor betydning for ledelsesopgaven. Opgaverne bliver mere komplekse, grænserne mellem sektorer mere flydende, og forventningen om sammenhængende løsninger for borgerne mere udtalt.

Når opgaven kræver samarbejde på tværs, bliver ledelse ikke blot et spørgsmål om at sikre drift i egen enhed, men om at tage medansvar for helheden. Det kalder på stærkere fælles forståelse af opdraget, solide relationelle kompetencer og mod til at udfordre eksisterende strukturer.

Et nybrud i den måde vi organiserer velfærd på

Ifølge Mette Touborg er den offentlige sektor i gang med at blive sammensat på en anden måde end tidligere, og det får direkte betydning for ledelsesopgaven.

Økonomiske rammer har gjort det vanskeligt at samarbejde på tværs, selv når opgaven kalder på det. Med sundhedsreformen bliver det politisk besluttede mål om mere sammenhængende indsatser imidlertid skærpet, og det forpligter hele ledelseskæden.

”Ambitionen om borgeren og patienten i centrum er ikke ny – den har været italesat i årtier – men vi har økonomiske strukturer, der holder os fast i egne organisationer, egne enheder og egne sektorer.”

Ledelse i de kommende år handler derfor i høj grad om at turde udfordre de strukturer, der begrænser samarbejdet – og om at se sig selv som medansvarlig for at levere på en fælles politisk retning, også når løsningerne går på tværs af organisatoriske skel.

Et fælles opdrag

For Mette Touborg er et centralt tema behovet for en stærkere fælles forståelse af opdraget – uanset om man sidder centralt eller decentralt. Det vigtigste er, at man husker på, at det er det samme mål, alle arbejder hen imod, selvom der naturligvis er forskellige udgangspunkter for, hvordan man bidrager til at sørge for at organisationen lykkes med ambitionerne i sundhedsreformen.

”Der er mange forskellige perspektiver og praksisser i spil. Fremtidens ledelse kræver derfor, at ledere både kan stå loyalt på den fælles retning og anerkende, at der findes mange ”vi’er” i organisationen. Det handler ikke om ensretning, men om gensidig forståelse og forpligtelse.”

Her peger Mette Touborg på, at forventningsafstemning allerede ved ansættelsen bliver afgørende. Hvad betyder det konkret at være leder i Region Sjælland – og fremover i Region Østdanmark? Hvilket ansvar har man for helheden, og hvordan forventes man at bidrage til samarbejde på tværs? Den gensidige forpligtelse skal være tydelig, hvis ledere skal kunne navigere sikkert i de nye rammer.

Mette Touborg

Regionsdirektør, Region Sjælland

Mette Touborg har været regionsdirektør i Region Sjælland siden oktober 2024. Tidligere har hun været direktør på Holbæk Sygehus, administrerende direktør i Københavns Kommune, borgmester i Lejre Kommune og kommer med mange års bestyrelseserfaring, blandt andet fra KL.

Mette Touborg har desuden en baggrund som sygeplejerske.



Ledelse tættere på det politiske rum

Med sundhedsreformen kommer mange ledere til at være tættere på det politiske niveau end tidligere. Nye styringsformer og sundhedsråd kan ændre samspillet mellem stat, region og kommune, og det stiller nye krav til ledelseskompetencer.

Mette Touborg fremhæver, at ledere i stigende grad skal kunne navigere i det politiske rum og forstå de spilleregler, der gælder her. Det handler ikke om at være politiker, men om at være oprigtigt interesseret i, hvad der politisk er besluttet, og hvad der skal opnås. Først da kan lederen sætte en fagligt kvalificeret retning, skabe handlemuligheder og indgå i et loyalt samspil med de politiske beslutningstagere.

Især for topledere indebærer det en markant ændring i arbejdsmåden. Politikerne kommer tættere på, og det kræver både strategisk tæft og en stærk loyalitet over for den samlede organisation og det fælles lederfællesskab.

Det hybride arbejdsliv kalder på relationel ledelse

En anden tydelig bevægelse er udviklingen mod mere hybride arbejdsformer. Klassiske forestillinger om, at ledelse primært udøves gennem fysiske møder på ét fast sted, er ikke længere tilstrækkelige. Fremtidens ledere skal kunne bevæge sig – både geografisk og mentalt.

Medarbejdere vil i stigende grad møde ind forskellige steder, på forskellige tidspunkter og både fysisk, digitalt og hybridt. Det stiller krav om mere individuel ledelse, hvor lederen er nysgerrig på, hvordan den enkelte medarbejders hverdag bedst tilrettelægges, så både opgaveløsning og trivsel understøttes.

Relationel ledelse bliver her helt central. At lede på afstand – og samtidig skabe nærhed, tillid og fælles retning – kræver

opmærksomhed, åbenhed og evnen til at se ledelse som noget, der opstår i samspillet med andre, snarere end som noget, der udøves fra en bestemt position.

Opmærksomhed, opfølgning og fælles læring

Afslutningsvis peger Mette Touborg på lederens opmærksomhed som et afgørende styringsredskab. Det, ledere insisterer på, giver opmærksomhed og følger op på, er det, der flytter sig.

”Jeg tror, at det med vedvarende at give opmærksomhed, men også at følge op, er en af de helt klassiske ledelseskompetencer, som vi skal have pudset af igen. Opmærksomhed og opfølgning handler ikke om kontrol – det handler om at vise, at der er et stærkt ledelsesønske på at lykkes med en given opgave, men også at understøtte den ansvarlige leder/medarbejder med de redskaber der er brug for.”

Samtidig bliver videndeling på tværs en nøgleopgave. Regionerne rummer allerede mange gode løsninger, men de bliver ikke altid delt. Fremtidens ledelse kalder derfor på kompetencer i at skabe rammer for videndeling, hvor erfaringer samles op, følges op og bringes aktivt i spil på tværs.

Ledelse som fælles praksis

Samlet set tegner Mette Touborg et billede af en ledelsesopgave, der i mindre grad handler om nye individuelle kompetencer – og i højere grad om at lykkes med det, vi allerede ved er vigtigt. At skabe tillid, arbejde relationelt, holde fokus på de politiske målsætninger og tage ansvar for helheden.

Fremtidens ledelse i regionerne bliver i høj grad ledelse på tværs af fagligheder og sektorer, med borgeren som det fælles omdrejningspunkt – og med borgeren og civilsamfundet som en mere og mere naturlig og ligeværdig samarbejdspartner i at få helheden til at lykkes.

Gå realistisk til opgaven

Overdreven optimisme og forventningspres er en af de største trusler mod velfærdssystemet, både nu og i fremtiden. Skal vi lykkes, må vi ændre grundlæggende på, hvordan vi taler om opgaveløsningen.

For ledere i sundhedsvæsenet vil fremtiden være kendetegnet ved et stort krydspres. At bryde med dette kræver, at vi holder op med at tænke i win/win scenarier, og i stedet går langt mere realistisk til opgaven.

Krydspres

Sundhedsreformen indeholder en overordnet ambition om at styrke det nære og at skubbe ressourcer ud til borgerne, men den bliver besværliggjort af manglende ressourcer og for stor optimisme.

Det betyder, ifølge Susanne Ekman, at de forskellige organisatoriske lag kommer til at befinde sig i et markant krydspres.

”De rammer og ressourcer der er sat af, set i forhold til reformens ambitionsniveau, hænger ikke særligt godt sammen”

Topledelsen, der har det strategiske ansvar, vil være klemmt af det politiske lag, og de vil være nødt til at prøve at skubbe opgaver rundt til andre dele af organisationen. Samtidig har man fra borgernes side også en række urealistiske forventninger til reformen, som man vil opleve ikke bliver mødt.

Med for store forventninger både internt og eksternt opstår der et voldsomt pres i forsøget på at få det hele til at lykkes. Konkret betyder det, at vi skaber et system, hvor opgaver og ansvar skubbes frem og tilbage mellem enheder og områder i forsøget på at løse egne opgaver.

Susanne Ekman peger på, at dette er en generel tendens i det offentlige, som kun vil tage til. De styringspraksisser vi har anvendt os af hidtil, og som vi vil fortsætte med at anvende, vil reproducere det, der udfordrer bæredygtighed, i forsøget på at skabe det selv samme.

Det skal være legitimt at tale om det svære

Man må gøre op med optimismen, og de dynamikker der gør, at vi fortsætter med at lade som om vi kan få det til at lykkes. Det bliver et fælles ledelsesansvar at sætte sprog på det der gøres tavst, i de måder vi forsøger at lave forandringer på.

”Det bliver alle lederes ansvar at turde sætte sprog på, og tale så virkelighedsnært som overhovedet muligt, selv om det strider mod de overordnede paroler.”

På alle ledelsesniveauer bliver man nødt til at arbejde op imod den manglende realisme, for det truer systemet at vi taler for positivt om forventninger og fremtid. Det skal være legitimt at tale imod, opad såvel som nedad.

Susanne Ekman

Antropolog, ph.d., forsker og lektor i ledelse, organisation og arbejdsliv på Roskilde Universitet

Susanne Ekman har i de seneste år fokuseret på styring af velfærd og faren for velfærdskollaps, hvis ikke forventningsafstemning i alle led bliver mere robust.



Forventningsafstemning

Det er ifølge Susanne Ekman vigtigt, at man som leder engagerer sig i en stadig forventningsafstemning. Både internt i organisationen, med borgerne og imellem tværgående delsystemer.

Lederen må evne at støtte sine medarbejdere i de hårde prioriteringer, der er nødvendige at foretage overfor borgeren. Det samme er gældende på andre niveauer i organisationen, hvor forventninger og ressourcer ikke følges ad.

”Man må som leder bruge ressourcer på at finde ud af, hvordan man giver leddet nedenunder en følelse af rygdækning”

Forventningsafstemning bliver en vigtig ledelsesmæssig faktor, forstået som samtaler om, hvordan man bedst sammen løser opgaver, der ellers kan skubbes frem og tilbage på tværs af delsystemer.

”Et overophedet system glider meget nemt ud i gerne at ville skubbe ’aben’ frem og tilbage over en eller anden grænse. Og det vil jo så ikke mindst være kommune og regionsgrænser.”

Man må som leder evne at afsætte ressourcer, der ikke ser ud til at være der, til at få lavet nogle lokale ad hoc samspil på tværs af systemgrænser og mellem relevante parter. Der er tale om små løsninger på store problemer. Det kræver, at man sætter sig ned på tværs af den linje, man normalt skubber ansvar frem og tilbage over, og taler om tingene.

Det er rigtig svært midt i en overbelastet daglig drift, at tage ressourcer der egentlig ikke er der, men det sparer ressourcer i begge systemer i det lange løb.

Alting koster noget

Forudsætningen for en succesfuld forventningsafstemning er en erkendelse af, at alting koster noget. Vi må holde op med at tale i win/win scenarier, og både/og – terminologi, for alting har en bagside. Det skal være legitimt at tale om omkostninger.

”Det er hele min ambition, at opdrage systemet væk fra at tænke win/win til i stedet at tænke: Jeg får det her, på bekostning af dét og dét.”

Når det drejer sig om, hvad ledere har brug for at lære, er svaret det samme. Enhver indsats har omkostninger og bagside.

Som eksempel er frisættelsens bagside et tab af strukturer, der kan støtte medarbejderen i krise. For frisættelse er jo en tilsvarende ansvarliggørelse, og at have ansvar uden at have myndighed fx til at vurdere og fastsætte ressourcebehov, skaber ambivalens og øget belastning.

Alt hvad vi laver, må i bund og grund ses som en pakke af muligheder og nogle dertil hørende belastninger.

”Før vi overhovedet sætter i gang, må vi have et fælles fodslag om samtidigheden af muligheder og afsavn, eller aflastning og belastning.”

Har vi ikke det, ender vi i en situation, hvor man ikke føler, at man får det, man har krav på, og på samme tid heller ikke føler, at man kan give det, som andre forventer af en. Sådanne forsøg på kortsigtede løsninger af umulige opgaver, skaber pres, stress og mistrivsel jo tættere vi kommer frontlinjen.

Overopheder vi systemet med vores handlinger, og lover vi win/win, og samtidig ikke er realistiske, så rammer alle bagsideerne ind ad bagdøren, og det kan i sidste ende lægge hele systemet ned.

Individualiseret ledelse og fleksibilitet

Hvordan ser ledelsesopgaven ud, når sundhedsvæsenet både skal frisætte, samarbejde mere på tværs og samtidig turde afvikle opgaver, der ikke længere skaber værdi?

Ifølge Cæcilie Trier Sønderskov spænder Region Sjælland i dag bredt: fra meget traditionel topstyret ledelse til ledelsesformer præget af medledelse og høj grad af selvbestemmelse. Udfordringen er, at kompetencerne til at lykkes med denne type ledelse endnu ikke er tilstrækkeligt udviklede.

Fra hierarki til kollaboration

Cæcilie Trier Sønderskov mener, at mange ledere står i et spændingsfelt mellem gamle og nye forventninger. På den ene side efterspørges mere inddragelse, medledelse og selvbestemmelse. På den anden side er der stadig strukturer, kulturer og styringslogikker, som trækker i en mere traditionel og hierarkisk retning.

Hun ser dog en tydelig bevægelse i retning af mere kollaborativ og frisættende ledelse.

”Jeg synes stadig, vi spænder meget bredt – fra meget hierarkisk, klassisk ledelse til mere frisættende og kollaborative former. Men min oplevelse er, at den sundhedsfaglige ledelse bevæger sig i retning af det kollaborative. Udfordringen er bare, at vi ikke har så mange kompetencer i det endnu.”

Fremtidens ledelsesopgave bliver derfor at kunne navigere i det spændingsfelt og udvikle de nødvendige kompetencer undervejs.

Fleksibilitet og blik for den enkelte

Fremtidens ledelse er, for Cæcilie Trier Sønderskov, præget af behovet for mere individualiseret ledelse. For at skabe attraktive arbejdspladser, hvor medarbejderne trives, må ledere i højere grad tage højde for medarbejdernes forskellige livsfaser og behov for fleksibilitet – uanset om det handler om småbørnsfamilier, medarbejdere med omsorgsopgaver eller andre livsomstændigheder.

Cæcilie Trier Sønderskov peger på at fleksibilitet allerede findes i mange arbejdsstyrelser, men at den ofte er usynlig – især for nye medarbejdere. F.eks. bliver arbejdstilrettelæggelsen for yngre læger, ofte opfattet som meget ufleksibel på grund af vagtstrukturer. I praksis findes der dog muligheder for mere fleksibilitet, som er velkendte blandt erfarne medarbejdere, men som sjældent italesættes.

Når ledere aktivt synliggør disse muligheder, og inviterer medarbejderne til at bruge dem, opstår der en gensidig fleksibilitet. Cæcilie Trier Sønderskov har aldrig oplevet, at muligheden for fleksibilitet er blevet misbrugt. Tværtimod er hendes erfaring, at medarbejderne tager et større ansvar, når de får mulighed for selvbestemmelse.

Cæcilie Trier Sønderskov

Cheflæge, MVH, Slagelse Sygehus

Cæcilie Trier Sønderskov har været Cheflæge for Børne- og Ungeafdelingen på Slagelse sygehus siden 2023. Hun har tidligere været Cheflæge på SUH Nykøbing F. Sygehus og Afdelingslæge på Holbæk Sygehus. Cæcilie Trier Sønderskov har desuden været aktiv i Yngre Læger i en årrække – senest som næstforperson.

Cæcilie Trier Sønderskov har en særlig interesse for ledelse, og ser ledelse som en helt central del af hendes faglighed.



”Jeg tror, at hvis vi skal løse noget på nogle nye måder ift. sundhedsreformen, så skal vi også tænke, at det kan gøres på en anden måde, end det vi altid har gjort.

Det at have eftermiddagsambulatorier og tidlig aften ambulatorier, det har vi nogle gange af hensyn til patienterne, men hvad hvis det også gav mening for personalet, så de kan møde senere? Det kræver, at vi som ledere er villige til at tænke lidt ud af boksen og udvikle vores arbejdsplads i samarbejde med den enkelte medarbejder.”

Det kræver mod og nysgerrighed fra lederen: mod til at udfordre vanetænkning og nysgerrighed på, hvordan opgaver kan løses anderledes.

Nye samarbejder

Fremtidens ledelse kalder samtidig på nye samarbejder. Hvis vi skal lykkes med ambitionerne i Sundhedsreformen vil der, ifølge Cæcilie Trier Sønderskov, være behov for mere samarbejde tværsektorielt og ud af huset, og med andre faggrupper og andre samarbejdspartnere, end vi har erfaring med.

”Vi skal være bedre til at give opgaver fra os, men ikke holde os ude af dem, så vi kan bistå.”

Det bliver derfor nødvendigt for ledere at udvikle kompetencer i at arbejde sammen tværfagligt og lede på tværs af sektorer.

Systematisk afvikling af opgaver

Den måske mest krævende ledelsesopgave, som Cæcilie Trier Sønderskov peger på, handler ikke om at gøre mere – men om at holde op med at gøre noget.

Cæcilie Trier Sønderskov fremhæver, at sundhedsvæsenet over tid er blevet stadig bedre til at undersøge og kontrollere, men at evidensen ikke altid er fulgt med. I dag ved man, at en del undersøgelser enten ikke skaber værdi for patienten, eller i værste fald kan være skadelige. Alligevel

er der kun få steder, hvor man systematisk arbejder med at afvikle opgaver.

Dette bliver ifølge Cæcilie Trier Sønderskov en af de store ledelsesopgaver i de kommende 10 år. Ikke mindst fordi det udfordrer stærke faglige identiteter og et grundlæggende ønske hos medarbejdere om altid at gøre det bedste for patienten.

Her er det afgørende, at lederen ikke står alene som beslutningstager.

”Jeg tror, det er meget svært at gå ned til rigtigt dygtige fagprofessionelle og sige ’nu skal I bare holde op med det der, for det har jeg bestemt’. Det tror jeg, vi har prøvet de sidste 20 år og det lykkes ikke rigtigt. Jeg vil aldrig som cheflæge kunne pege på alle de ting, der ikke giver værdi. Det skal de dygtige fagpersoner være med til – både at identificere og drøfte risici, usikkerheder og konsekvenser.”

Ledelsesopgaven bliver i højere grad at sætte retning og rammer, facilitere fælles analyser og skabe tryghed i, at det er fagligt forsvarligt ikke at gøre det, man tidligere har gjort.

Lederen som facilitator

Samlet peger Cæcilie Trier Sønderskov på en lederrolle, der bevæger sig væk fra at være den, der går forrest med færdige svar. I stedet bliver lederen facilitator, oversætter og rammesætter.

Hvis fremtidens ledelse skal lykkes i sundhedsvæsenet, kræver det derfor kompetencer i at inddrage, samarbejde på tværs, have blik for den enkelte, se ud af boksen og skabe tryghed til at medarbejdere selv tager del i ledelsen.

Vi skal evne at skabe retning, tryghed og samarbejde i kompleksitet

Ledelse i fremtidens sundhedsvæsen vil være præget af en kompleks og udfordrende opgave. Det betyder, at vi skal løse opgaven meget mere sammen – vi skal række ud og være lydhør, imødekommende og sætte rammerne for tværgående samarbejde.

For at kunne lykkes må ledere skabe stærke relationer og sikre et trygt rum, på trods af mange forskellige for-forståelser. Man må forholde sig ydmyg og være klar over, at der er noget, vi ikke forstår godt nok endnu, og at vi ikke kan have alle svarene på forhånd.

Tværgående samarbejde og uvished

Opgaverne i sundhedsvæsenet bliver stadig mere komplekse, og kan ikke løses isoleret. Ifølge Marie Storkholm kræver det, at ledere evner at række ud, skabe relationer og sætte rammer for samarbejde mellem aktører, der ikke nødvendigvis deler samme sprog, referenceramme eller organisatorisk logik.

”Jeg tror, at evnen til både at sætte rum og sikre tryghed, og at kunne være i, at der vil være en hel del uvished i de her tværgående møder, bliver afgørende.

Marie Storkholm mener, at uvished er et grundvilkår i tværgående samarbejde og i de forandringer, regionerne står overfor. En central ledelsesopgave bliver derfor at kunne være i uvisheden – og samtidig italesætte den. Transparens om det der er på spil, og om det der er svært, er nødvendigt for at skabe tillid og fremdrift.

Det er dog vigtigt ikke at have et ensidigt fokus på barrierer, men at evne bevidst at rette opmærksomheden mod det, der

faktisk kan lykkes. Der skal skabes rum for at afprøve løsninger i praksis – også selvom de ikke er perfekte fra start. Ellers er der en risiko for, at forandringer og tværgående opgaver bliver domineret af fortællinger om det, der ikke kan lade sig gøre, eller de barrierer, der står i vejen. Det kan betyde, at man aldrig rigtig kommer i gang.

Til gavn for helheden

I naturlig forlængelse af Sundhedsreformen ligger, for Marie Storkholm, også spørgsmålet om, hvordan man ikke blot er dygtig lokalt, men hvordan viden, kompetencer og erfaringer bringes i spil bredere i kæden – og hvordan man er relevant og til gavn for helheden.

”Vi arbejder meget med, hvordan vi er til gavn for den enkelte patient, vi har foran os, men også for samfundet. Det er det, der er Rigshospitalets mission.”

Det indebærer et opgør med vante kulturer og måder at agere på, som er opbygget gennem mange år. Ledelse bliver her i høj grad et spørgsmål om at understøtte nye former for samarbejde og fælles ansvar.

Marie Storkholm

Vicedirektør, Rigshospitalet

Marie Storkholm har været vicedirektør på Rigshospitalet siden 2025. Hun har tidligere været cheflæge på Regionshospitalet Horsens. Hun har desuden været bestyrelsesmedlem i Dansk Selskab for Kvalitet i Sundhedssektoren. Hun er uddannet Cand.med., speciallæge i gynækologi og obstetrik og har en ph.d. i forandringsledelse i sundhedsvæsenet. Hun er derudover lektor og kursusleder på valgfag for lægelig ledelse på Aarhus Universitet.



Lokal udviklingskultur

For Marie Storkholm handler fremtidens ledelse ikke kun om ledernes kompetencer. Hun mener, at alle medarbejdere har behov for at udvikle nye kompetencer.

”Vi har vores faglige kompetencer og den skoling, vi har med fra vores grunduddannelser. I det ligger der tværfagligt samarbejde, men ikke et organisatorisk mindset. Det organisatoriske det har vi ikke sprog for eller kompetencer til.”

Arbejdet med at skabe en udviklingskultur handler netop om at skabe en fælles bevidsthed om, hvad det vil sige at løse de opgaver vi har. Her drejer det sig ikke kun om den faglige kerneopgave, men også de udviklingsmæssige opgaver, hvor faget, samarbejdet og organisationen løbende formes og forbedres. Når flere bliver bevidste om deres rolle i dette, kan det på sigt ændre kulturen.

Ifølge Marie Storkholm er der flere gode grunde til at tænke udvikling på alle organisatoriske niveauer.

”Vi bruger rigtig meget krudt på det, der ligger højt i hierarkiet, og det som er rammesættende, men det arbejde som reelt er problemløsende, det kommer efterfølgende. Jeg tror, der kunne være en fordel i at have det lidt mere parallelt, for de gode erfaringer, og de gode løsninger og de historier vi også skal bruge, som løftestang og som kan skabe yderligere motivation og følgeskab – de bliver ikke skabt i direktionsrummene.”

Forandring som faglighed

Forandringer som f.eks. tilpasning af patientforløb, faglig udvikling eller omorganisering bør, fremhæver Marie Storkholm, betragtes som en naturlig del af arbejdet i en stor, politisk styret organisation. Sundhedsvæsenet er allerede kendetegnet ved højt tempo og stor kompleksitet, og her har medarbejdere og ledere stærke faglige kompetencer til at håndtere akutte og omskiftelige situationer.

Det kan være gavnligt at løfte sin tænkning til en bevidsthed om opgaven, sig selv og hvordan man indgår i et team, så man generelt kan blive mere adaptiv og i stand til at tilpasse sig det, der kommer. På den måde bliver enhver ny ting, man skal forholde sig til ikke en krise, fordi man er klar over, at det kan håndteres.

”Ligesom når der kommer en ny patient, så kan vi godt forholde os til det, fordi vi der har en stærk faglighed, vi møder det med. Vi har brug for også at have en forandringsfaglighed og dygtighed, som gør, at de naturlige ting der kommer i et politisk styret system, de ikke bliver en krise hver gang.”

Man bør dermed betragte det at kunne stå i og håndtere forandring som en faglighed, som man kan blive mere tryk i, hvis man opkvalificerer sine kompetencer.

Ledelse som rammesætning for fællesskab, læring og bevægelse

Marie Storkholm peger på, at fremtidens ledelse i sundhedsvæsenet i mindre grad handler om styring og mere om at skabe rammer for samarbejde, læring og fælles ansvar i en kompleks virkelighed. Ledere skal kunne sætte retning uden at have alle svar, skabe tryk i uvished og understøtte tværgående samarbejde.

Samtidig bliver udvikling og forandring et fælles anliggende, hvor både ledere og medarbejdere løbende opbygger organisatoriske og forandringsfaglige kompetencer. På den måde kan forandringer blive noget, man professionelt kan stå i og arbejde med, frem for noget der opleves som en krise. Fremtidens ledelse handler dermed om at gøre organisationen bedre i stand til kontinuerligt at løse sine opgaver – sammen og til gavn for helheden.

Relationer, tillid og tempo

Personlige og relationelle kompetencer bliver afgørende for fremtidens ledere i en tid præget af nybrud, forandring og udvikling.

At lede på relationer, er at sætte sig selv i spil som leder, og at vælge at fokusere på mennesket og fællesskabet. Som medskabers af mening må lederen bidrage til at kondensere kompleksitet og sætte retning - uden at kontrollere alt.

Faciliterende og relationel ledelse

Morten Ziebell fremhæver, at fremtidens ledelse er kendetegnet ved en tydelig bevægelse væk fra den klassiske, problem-løsende lederrolle og hen imod en mere faciliterende og relationel ledelse. Hvor ledelse tidligere i høj grad handlede om at have svarene og træffe beslutningerne, bliver lederens opgave i stigende grad at understøtte andre i at løse problemerne.

Dette skifte er, ifølge Morten Ziebell, også afgørende for, at organisationer kan trives og være bæredygtige over tid. For når ledere lykkes med at skabe trygge rammer og stærke relationer, har det ikke blot betydning for opgaveløsningen, men også for medarbejdernes trivsel og stressniveau.

”Jeg synes i virkeligheden, at tiden kalder enormt meget på det relationelle, og på ledere der kan formå at skabe stærke relationer.”

Fremtidens ledere må kunne skabe og indgå i tillidsfulde relationer, og det kræver en høj grad af emotionel intelligens: at kunne aflæse stemninger, forstå forskellige perspektiver og agere hensigtsmæssigt i komplekse menneskelige sammenhænge.

Begivenhedsparathed

Morten Ziebell peger på, at fremtidens ledere må besidde en vis begivenhedsparathed, som handler om at gå ind i møder og processer med en grundlæggende visshed om, at der altid er noget at lære.

”Det er i virkeligheden ikke særlig svært, hvis det man skal i det rum, ikke er at give en masse svar, men at man er mere åben for, hvad det i virkeligheden er de mennesker jeg mødes i et rum med, har på hjerte. Man skal stille sig oprigtigt nysgerrig.”

Når man ikke længere kan have svarene, må man i en kompleks og foranderlig virkelighed evne at møde situationer åbent og nysgerrigt. Det kræver, at lederen kan lytte reelt – ikke blot afvente sin tur til at tale – og at man kan udskyde domsfældelsen og undgå for hurtige konklusioner.

I forhold til en mere traditionel mødekultur, hvor budskaber leveres færdigpakke, og dialogen reduceres til en kort spørgerunde, kalder fremtidens ledelse i stedet på rum, hvor ledere lader sig forstyrre, og er villige til at blive klogere i fællesskab.

Morten Ziebell

Lægefaglig vicedirektør, Sjællands Universitetshospital

Morten Ziebell har været lægefaglig vicedirektør på SUH siden 2022. Tidligere har han været cheflæge på Rigshospitalet. Han har en baggrund som Cand.med. og en Ph.d. fra Københavns Universitet. Morten Ziebell har desuden deltaget på flere ledelsesuddannelser. Han har bl.a. en Master of Business Coaching fra Copenhagen Coaching Center og underviser også selv i ledelse.



Ledelse uden for hierarkierne

I en virkelighed med tættere samarbejde på tværs af sektorer, fagligheder og organisatoriske grænser bliver denne begivenhedssparathed afgørende for succes. For at udøve ledelse og indflydelse på tværs af hierarkier, må man evne at opbygge relationer og bringe sig selv i spil.

”Fremtidens ledere skal i højere grad kunne lede til siderne – uden direkte personaleansvar.”

At få adgang til at lede på tværs af hierarkier kræver nysgerrighed, åbenhed og en oprigtig interesse for andres virkeligheder, og en dyb forståelse for de udfordringer, andre aktører oplever. Først dér kan man skabe løsninger, der fungerer i fællesskab.

Som leder må man således anse forskellighed som en styrke. Når teams sammen sættes med forskellige perspektiver, værdier og personligheder, øges kvaliteten af beslutningerne og organisationens udviklingskraft.

Relationer kræver tid

At arbejde med relationer, som omdrejningspunkt for sin ledelse, kræver en ledelsesmæssig forståelse for, at det tager tid, og at man må prioritere denne tid som leder.

I situationer hvor det handler om orienteringer, beslutninger og information, behøver man måske ikke prioritere tid, men så snart opgaven afhænger af relationerne mellem mennesker, så må man sætte tempoet ned. Man må altså som leder kunne skrue aktivt op og ned for tempoet.

Relationer, samarbejde og fælles forståelse og koordination kræver således, ifølge Morten Ziebell, længere møder og rum til dialog.

”Man må sætte mennesket i centrum og interessere sig for, hvem medarbejderne er som mennesker, og hvilke perspektiver de bringer med sig.”

Det handler ikke om privathed, men om professionelle relationer. Pointen er, at bedre kendskab til hinanden skaber grundlaget for bedre resultater, stærkere samarbejde og fælles udvikling.

Tempo, tillid og frisættelse

Tempo er blevet et vilkår for ledelse, og når tempoet konstant øges, har det konsekvenser for, hvordan man må lede, mener Morten Ziebell.

Organisatorisk frisættelse bliver således et nøgleord, og vejen dertil går gennem tillid og relationsarbejde.

”Hvis lederen bliver flaskehals for alle beslutninger, vil organisationen ganske enkelt ikke kunne reagere hurtigt nok.”

Man må som leder opbygge tillidsfulde relationer, for det er vejen til at kunne agere smidigt og hurtigt. Man må nå et sted hen, hvor man har tillid til, at medarbejdere og ledere på andre niveauer kan og vil træffe gode beslutninger.

Samtidig kræver frisættelse, at lederen er tydelig omkring retning og rammer: Hvad er det væsentlige? Hvad er formålet? Inden for hvilke grænser kan der handles?

For Morten Ziebell handler frisættelse således ikke om at give slip på ansvar – tværtimod. Det handler om at sætte medarbejdere og ledere fri til at tage ansvar og træffe beslutninger inden for tydelige rammer.

Dette indebærer også et personligt mod. Mod til at stå på mål for beslutninger, der træffes decentralt – også hvis noget går galt.

Fremtidens ledelse i en organisation i bevægelse

Uvished og flydende rammer er et centralt vilkår for fremtidens ledelse – men også et potentiale. Spørgsmålet er ikke, hvordan vi fjerner uvisheden, men hvordan ledere kan skabe tryghed og retning midt i den.

Ledere skal kunne navigere i en dilemmafyldt virkelighed, hvor de både skal give retning og tryghed, og samtidig respektere og udnytte de muligheder det giver, at organisationen er under udvikling.

Når usikkerhed bliver et ledelsesvilkår

Mange medarbejdere vil, i de kommende år, opleve usikkerhed i forhold til deres opgaver og rolle. Når rammerne er flydende, og organisationen er i bevægelse, kan det skabe utryghed og stress. Samtidig er forandring en forudsætning for udvikling.

”Det er denne her dilemmafyldte virkelighed, både at give retning og tryghed og samtidig respektere og udnytte de muligheder det giver, at organisationen er under udvikling, og at der faktisk ikke er nogle stabile rammer længere – at gøre det til en fordel.”

Ifølge Anders La Cour kræver det ledere, der kan stå i denne spænding uden at lukke den for tidligt. Ledere, der kan anerkende medarbejdernes usikkerhed og samtidig invitere dem ind i udviklingen af nye løsninger og derved hjælpe organisationen med at udnytte de muligheder, der ligger i bevægelsen.

Eksperimenter som nødvendig ledelsespraksis

Når organisationer står i noget markant nyt, så er det ikke længere muligt at hvile på sine erfaringer fra det gamle. Her er det nødvendigt at eksperimentere, som en bevidst måde at arbejde med udvikling på.

Ofte eksperimenterer organisationer allerede i hverdagen – uden nødvendigvis at se det som eksperimenter eller at lære systematisk af det.

”Man iagttager det måske ikke som eksperimenter, men det er det faktisk, det er bare eksperimenter, der ikke er styret, og endnu sørgeligere, det er også eksperimenter, hvis resultater ikke bliver iagttaget som resultater, hvorfor der er nogle muligheder for at udvikle organisationen, som organisationen ikke fanger.”

En vigtig ledelseskompetence bliver hermed at kunne identificere, iagttage og lære af de initiativer, der opstår: Hvad virkede i denne sammenhæng? Er erfaringen kontekstspecifik, eller rummer den elementer, der kan generaliseres og udbrede?

Anders La Cour

Lektor, Copenhagen Business School

Anders La Cour har været lektor på CBS i 25 år, hvor han har forsket i det offentlige samarbejde med den frivillige verden. Derudover underviser han på Master of Public Governance i Ledelse i den eksperimenterende organisation. Her beskæftiger han sig med offentlig ledelse i transformationsprocesser, og hvordan vi kan styrke den offentlige sektors evne til at udvikle sig indefra vha. eksperimenter.



Mod og tålmod

Forandringer i den skala som regionerne står overfor, stiller særlige krav til topledelsen. Anders La Cour fremhæver, at topledelsen må have mod til at give medlemmere og organisationen friere rammer til at eksperimentere og afprøve nye veje.

Det kan opleves som angstprovokerende at give slip på styringen og acceptere, at ikke alle initiativer vil lykkes. Nogle eksperimenter vil falde til jorden, mens andre rummer kimen til reel udvikling. Det kræver tålmodighed og vilje til at se, hvad der opstår, frem for på forhånd at definere de rigtige løsninger.

Samtidig peger han på, at det ofte er på mellemlederniveau, at de konkrete udviklingsprocesser skal udfolde sig. Her er der tæt kontakt til både drift og medarbejdere, og her kan nye måder at samarbejde og organisere opgaver på undersøges i praksis.

Fra heroisk til samarbejdende ledelse

For Anders La Cour forudsætter det en forståelse af lederrollen som mere samarbejdende og faciliterende snarere end den såkaldt heroiske leder – lederen med overblikket og svarene.

I en organisation præget af kompleksitet og tværgående opgaver kan lederen ikke længere alene definere problemet eller løsningen. I stedet bliver lederens vigtigste kompetence at facilitere processer, hvor forskellige fagligheder, enheder og kulturer sammen udforsker, hvad den fælles opgave er.

Den fælles opgave skal udvikles nedefra gennem dialog og samarbejde. Her er lederens rolle at hjælpe aktørerne med at løfte blikket fra deres egen delopgave og se, hvordan deres bidrag indgår i en større sammenhæng.

Ledelse på tværs af siloer og fagligheder

Når flere fagligheder, kulturer og organisatoriske logikker mødes, opstår der uundgåeligt forskellige opfattelser af, hvad der er vigtigt. Her får lederen en afgørende rolle som oversætter og facilitator.

”Her bliver en af ledelseskompetencerne at kunne oversætte de forskellige fagligheders sprog til hinanden, så de forstår hinanden, for mange vil være uenige om, hvad der er vigtigt. Alle synes at det de selv sidder med, er det vigtigste.”

Ledelsesopgaven bliver at skabe rum for, at disse perspektiver kan mødes og blive forståelige for hinanden – uden at udvise forskellene. Gennem faciliterede processer kan der opstå en fælles forståelse og et fælles ejerskab til opgaven.

Samarbejde ud over organisations grænser

Når opgaver undersøges på nye måder, bliver det ofte tydeligt, at der er flere relevante aktører end dem, man traditionelt har tænkt med.

”Når man først går i gang med sådan en proces, så vil man opdage, at der er mange flere aktører end bare indenfor regionerne, og man vil også opdage, at der er ressourcer, som man måske ikke har været opmærksomme på før, som man kan trække på, og som gør, at man faktisk kan få større succes med at komme i mål med sin opgave.”

For Anders La Cour handler fremtidens ledelse dermed ikke om at have alle svarene, men om at kunne stå i kompleksitet, skabe forbindelser og invitere til fælles udforskning. I en virkelighed præget af forandring bliver ledelse i stigende grad et spørgsmål om at kunne lede processer – snarere end at styre løsninger.

Nye bevægelser, bredere perspektiver og ny fælles forståelse

Ledelse i fremtidens sundhedsvæsen er præget af flere igangværende bevægelser. Der er behov for, at vi flytter blikket fra sygdomsledelse til sundhedsledelse, bevæger os fra silo til sammenhæng og fra specialiseret til bredt.

Det betyder, at man som leder ikke kan blive i sit egen område med sine egne medarbejdere og egne patienter. Der er brug for at inddrage andre aktører og andre samarbejdsformer og det øger kompleksiteten i ledelsesopgaven. Det er dog vigtigt at huske på, at selvom noget ændrer sig, så er der ret meget i ledelsesopgaven som ikke ændrer sig, og vi skal holde fast i det gode vi allerede gør.

God ledelse går ikke af mode

Når talen falder på fremtidens ledelse, er det nærliggende at begynde med alt det nye: reformer, fusioner, nye samarbejdsformer og øget kompleksitet. Men ifølge Kresten Dørup er det afgørende ikke kun at tale om det, der forandrer sig. Der er meget i ledelsesopgaven, som ikke ændrer sig.

Kendskab til kerneopgaven, nærhed til medarbejderne, tydelig retning, systematik og god personaleledelse er fortsat fundamentet for ledelse.

”Der er jo det, man klassisk vil kalde god ledelse – det skal vi huske ikke at smide ud med badevandet, fordi der også er noget nyt, vi skal lære”

Ifølge Kresten Dørup er de klassiske ledelsesværktøjer og dybden i egen faglighed fortsat en forudsætning for at kunne bygge nyt ovenpå.

Fra sygdomsledelse til sundhedsledelse

For fremtidens sundhedsvæsen gælder det, ifølge Kresten Dørup, om at flytte blikket fra sygdomsledelse til sundhedsledelse. Hvor regionernes opgave traditionelt har været at udrede og behandle sygdom, bliver det i stigende grad nødvendigt også at lede med blik for forebyggelse, sammenhæng og borgernes samlede livssituation.

”Det her med at drive sundhedsvæsenet med henblik på at udrede og behandle, det skal suppleres med også at drive et sundhedsvæsen, der fokuserer på forebyggelse og på bedre liv, sundere liv.”

Det er ikke en lille justering – det er en kulturel omvæltning. Især i den regionale verden, hvor høj specialisering længe har være ambitionen. Fremover skal ledere i højere grad kunne se deres egen organisation som én del af et samlet sundhedsvæsen, hvor det at lykkes gennem andre også er en succes. Netop dette kalder på et nyt perspektiv i lederrollen.

”Så det her med at se sin egen rolle som leder i et bredere perspektiv, i et bredere sundhedsvæsen, og det tror jeg, man skal bruge noget tid på at fortælle kommende og nuværende ledere.”

Kresten Dørup

Hospitalsdirektør, Midt- og Vestsjællands Hospital

Kresten Dørup har siden 1. januar 2026 været hospitalsdirektør for det nye Midt- og Vestsjællands Hospital. Tidligere har han været konstitueret hospitalsdirektør for Næstved, Slagelse og Ringsted sygehuse, og før det Psykiatridirektør for Psykiatrien i Region Sjælland.

Kresten Dørup har en baggrund som cand.scient.pol. ved Aarhus Universitet.



Fra silo til sammenhæng

Kresten Dørup peger på endnu en bevægelse, som sundhedsvæsenet står overfor. En bevægelse mod et mere sammenhængende sundhedsvæsen.

”Vi har haft et sundhedsvæsen, der har haft mange kasser, og hvad sker der så, når borgeren bevæger sig mellem kasser, hvem påtager sig ansvaret?”

I mange år har borgere oplevet høj kvalitet inden for det enkelte fagområde, men store udfordringer i overgangene mellem dem. Det går ikke længere. Samtidig skal fokus rettes mod en bredere anvendelse af fagligheder - særligt når arbejdet foregår tættere på borgernes hverdag.

”Vi skal bruge bredden af vores faglighed frem for kun at belønne dybden.”

Denne udvikling øger kompleksiteten i ledelsesopgaven markant. Flere aktører, flere samarbejdsformer og flere bundlinjer gør det sværere at have styr på det hele. For nogle ledere er det motiverende – for andre krævende.

”Det er faktisk meget nemmere bare at lede i sit eget område med sine egne medarbejdere og sine egne patienter, men det kalder på andre aktører, andre samarbejdsformer og mange forskellige bundlinjer og det gør det mere komplekst at være leder.”

At kigge op

Ifølge Kresten Dørup bliver det vigtigt at træne ledere i at være til stede i den kompleksitet, man er i, hvor man ikke kan fortælle sine medarbejdere præcist, hvordan udviklingen ender, men stole på at man er i gang med en god proces og at retningen er rigtig.

”For vi har måske i højere grad trænet dem i ’snuden i sporet’, og nu skal vi måske i højere grad træne dem i at kigge op.”

Dette stiller nye krav til fremtidens ledere, hvor det bliver mindst lige så vigtigt at træne ledere i at løfte blikket, se helheder, navigere i usikkerhed og hvile i, at det ikke er alt, man som leder kan styre.

”Hvis man som leder tænker, at man kan overskue og styre det, så kan man blive frustreret. Man kan påvirke og efterspørge, man kan tilskynde til nogle bevægelser og noget udvikling, man gerne ser ske, men man kan ikke styre det.”

Forandringsledelse

I takt med sundhedsreformen og fusionen rettes fokus, ifølge Kresten Dørup, på vigtigheden af forandringsledelse.

”Synlighed, tydelighed, pejlemærker, proces og inddragelse er nok den bedste måde, at imødegå den der meget naturlige usikkerhed der er, når man er i store forandringer.”

Disse nøgleord bliver afgørende for, at ledere og medarbejdere bedst muligt kan imødegå de kommende forandringer. Det handler om at stole på processen.

Et fælles billede af god ledelse i Region Østdanmark

Afsluttende opfordrer Kresten Dørup til, at Region Østdanmark fra starten bør have en ambitiøs, fælles og levende ledelsesmodel. En model, der tydeligt artikulerer, hvad god ledelse er i regionen – og som er genkendelig i uddannelse, rekruttering og daglig praksis. En model som udgør et fælles sprog og et fælles fundament på tværs af ledelsesniveauer.

Med regionens størrelse og gennemslagskraft ser Kresten Dørup et potentiale for at sætte en ny standard for, hvordan man arbejder langsigtet og grundlæggende med ledelse i offentlige organisationer.

At binde mennesker, fagligheder og forskelligheder sammen

Regionens ledere står i en verden præget af samtidige forandringer, pres på ressourcer, nye generationer på arbejdsmarkedet og stigende kompleksitet i opgaveløsningen. I den situation handler ledelsesopgaven om at kunne binde mennesker og fagligheder sammen på nye måder,

Ledere skal kunne orientere sig i en virkelighed, hvor faste svar er en mangelvare, og hvor de samfundsmæssige vilkår hele tiden er i bevægelse. Det relationelle bliver her en kernekompetence. Ikke som noget, der kommer oven på den faglige og strategiske ledelse, men som noget, der gør den mulig.

Den relationelle og affektive leder

Ifølge Sara Louise Muhr er relationelle og affektive kompetencer en helt nødvendig forudsætning for at kunne navigere i usikkerhed, forstå nye generationer af medarbejdere og skabe fælles retning i organisationer, hvor forskellighed er et vilkår snarere end undtagelsen.

”Ledere skal kunne mærke stemningen, og hvad der sker i rummet lige nu. Og i stedet for at tænke, at det nok går over, så have mod til at adressere det og gå i dialog om, hvad der er på spil. På den måde må ledere bruge det affektive til at skabe nogle relationer, hvor vi tør gå ind i de forskelligheder, som vi oplever.”

Strategi og organisatorisk retning

For at skabe sammenhæng og retning i organisationen er der brug for stærke menneskelige og relationelle kompetencer på alle ledelsesniveauer.

Sara Louise Muhr påpeger, at ledere af ledere har en afgørende opgave i at forstå og støtte mellemlederne. De skal evne at sætte sig empatisk ind i, hvad det er for en opgave, deres ledere står over for, og hvordan de bedst muligt kan supportere dem.

”Hvis ledere ikke har blik for den menneskelige side af opgaven, så kommer der et ’rockwoollag’ mellem niveauerne. Så lever strategien på de øverste niveauer, men den kommer ikke til at blive oversat til praksis. Man skal ikke undervurdere den opgave, der kommer til at ligge på topniveauet, så de ikke bare ser mellemlederne som soldater, men rent faktisk ser dem som mennesker, som de har et ansvar over for.”

Når en virksomheds strategi ikke oversættes til praksis, så mener Sara Louise Muhr, at det sjældent er et spørgsmål om manglende vilje, men mere om manglende støtte, tid og forståelse.

Mellemlederniveauet får ligeledes en central rolle som oversættere af strategi ind i praksis. Det er her, den strategiske fortælling skal gøres meningsfuld i mødet med hverdagen hos den enkelte medarbejder.

Sara Louise Muhr

Professor, Copenhagen Business School

Sara Louise Muhr har været professor i diversitet og ledelse på CBS siden 2018. Hun forsker bl.a. i ledelse, inklusion, diversitet og organisationskultur. Udover at have udgivet en lang række akademiske artikler om emnet, er Sara Louise Muhr også forfatter til bøgerne *Ledelse af køn* og *Biasbevidst ledelse* m.fl. Hun underviser både ledere og andre fagprofessionelle på bl.a. Master of Public Governance.



At lede identitet og kultur

Stærkt tværfagligt samarbejde kommer til at være afgørende for at lykkes med ambitionerne i Sundhedsreformen. Men ifølge Sara Louise Muhr opstår tværfaglighed langt fra af sig selv. Det kræver ledelse af identitet og kultur.

Fremtidens ledere skal derfor kunne noget andet end blot at videreføre en eksisterende kultur. Opgaven bliver i højere grad at etablere en ny fælles kultur, hvor samarbejde på tværs, ikke bare er en organisatorisk ambition, men noget der opleves som meningsfuldt og relevant for den enkelte medarbejder.

”Der knytter sig ofte meget identitet og kultur til professionen. Det kan gøre det tværgående samarbejde vanskeligt.”

Det kræver ledere, som kan se ud over stereotype forestillinger om faggrupper og i stedet skabe rum for fælles forståelse, gensidig respekt og fælles opgaveløsning.

En attraktiv og divers arbejdsplads

Manglen på arbejdskraft og ansøgere betyder, at regionerne i stigende grad må gentænke, hvad det vil sige at være en attraktiv arbejdsplads. For Sara Louise Muhr handler det ikke kun om løn og struktur, men i høj grad om kultur, ledelse og oplevelsen af at høre til.

Fremtidens ledere skal kunne lede medarbejdere på tværs af alder, faglighed, etnicitet, kønsidentitet og livssituation. Det indebærer evnen til at sætte sig ud over sin egen forståelsesramme.

”At kunne sætte sig ud over sin egen forståelsesramme, og forstå det faktum, at hvis jeg skal være en god leder, så skal jeg også kunne lede mennesker, jeg ikke forstår. Det er vanvittigt svært for rigtig mange, og kræver stærke relationelle kompetencer.”

Her bliver bevidsthed om egne bias helt centralt. Det handler om at skabe organisatoriske procedurer og processer, eksempelvis rekrutterings- og forfremmelsesprocesser, der giver lige muligheder, og ikke fremmer bias. Ledere må således kunne understøtte og fremme inkluderende arbejdsmiljøer, så forskellighed ikke bliver et konfliktpunkt, men en ressource. Det kræver et vedvarende fokus på det relationelle, at man giver det tid og prioriterer det.

At skabe sammenhænge

Skal strategier, reformer og organisatoriske forandringer lykkes, kræver det, ifølge Sara Louise Muhr, ledere, der aktivt arbejder med at skabe sammenhæng på tværs af fagligheder, kulturer og forskelligheder. Det forudsætter, at man prioriterer udvikling af relationelle og affektive ledelseskompetencer på alle niveauer.

”At være en leder, som forstår at lede på det affektive og det relationelle. Det er virkelig svært. Det er meget nemmere at gøre, som man plejer. Et af de centrale underliggende elementer er at modstå trangene til at stikke hovedet i busken, men i stedet turde træde ud i det.”

Hvor ledelse traditionelt set er tæt koblet til en stærk faglighed, mener Sara Louise Muhr, at fremtidens ledere må udvide paletten, og prioritere tid til at være synlige og tale med andre ledere og medarbejdere.

Det er en afgørende del af en moderne ledelsesfaglighed og fundamentet for at kunne udvikle stærke relationer og navigere klogt i uvished.

At lede afvikling, tab og identitet

Sundhedsreformen og etableringen af Region Østdanmark betyder ikke kun nye strukturer og samarbejder – men også reduktioner, afvikling og hårde prioriteringer, hvor noget skal gives slip på.

Dette stiller helt særlige krav til fremtidens ledelse, for evner vi ikke at skabe rum for de psykologiske aspekter af forandringsprocesser, så har det en række uheldige konsekvenser for organisationen.

Tabsoplevelser

Ledelse af forandringsprocesser kræver veludviklede design- og faciliteringskompetencer, men når forandringen også indeholder reduktion i opgaveporteføljen og afvikling af ansvar og områder, bliver personlige og mellemmenneskelige ledelseskompetencer afgørende.

Karina Solsø mener, at man her må gå forlæns ind i forandringerne, og insistere på at tale med alle de aktører som faktisk bliver påvirket af en given proces. Ikke alene om de faglige perspektiver, men også de menneskelige og psykologiske bekymringer og overvejelser, der kan være i forbindelse med afvikling.

Strukturelle forandringer, der kræver, at mennesker skal give afkald på noget, som de selv har opbygget, eller som er opstået over generationer, og som er vigtigt for dem, er nemlig tæt forbundet med tab af identitet og selvforståelse. Både som et jeg og som et vi – hvem er jeg i dette, og hvem er vi, som er sammen om dette eller hint.

Karina Solsø fremhæver, at hun i sin forskning kan se, at folk i sådanne processer kan finde på at kaste sig ud i defensive manøvrer og intimiderende adfærd.

Når selvfortællingen om at være ambitiøs, relevant og bidragende bliver udfordret, kan det afstedkomme voldsomme reaktioner, hvor man i forsøget på at fastholde det som er, kan komme til at være i vejen for den nødvendige udvikling.

Og det er, fordi der kommer noget helt menneskeligt og personligt på spil. Det er ikke sikkert, det er bevidst, men man må som leder være klar over, at det er en helt almindelig psykologisk reaktion.

Det vi kalder modstand

Karina Solsø peger på, at modstand mod forandringer ofte ikke handler om modvilje mod udvikling, men om trusler mod den faglige identitet. I visse faggrupper er der stærke fortællinger om faglig stolthed, status og hierarki, som bliver udfordret, når bestemte opgaver udfases.

Karina Solsø

Psykolog, ph.d. i Ledelse fra University of Hertfordshire og ekstern lektor ved Aalborg universitet

Karina arbejder med organisatoriske forandringsprocesser, ledelsesudvikling og praksisforskning med afsæt i en kompleksitetsteoretisk tilgang. Karina er især interesseret i veje til at håndtere usikkerhed og kompleksitet på modne og reflekterede måder, der involverer dømmekraft.



Dette kan beskrives ved det såkaldte *Semmelweis-fænomen*, som består i, at når ny viden eller nye prioriteringer opleves som en indirekte kritik af tidligere praksis, kan det vække stærke forsvarsmekanismer.

Ikke fordi forandringen nødvendigvis er forkert, men fordi den rammer oplevelsen af at have gjort sit bedste – og af at være en dygtig fagperson.

”Når man afvikler noget, risikerer man at ramme lige ned i det, der har givet status og mening i arbejdet.”

Hvis disse tabsoplevelser ikke adresseres, kan de komme til udtryk som konflikter, sygefravær, opsigelser og destruktive fortællinger i organisationen.

Der kan på samme vis være tale om tab af prestige eller status i forbindelse med udfasningen af f.eks. svært specialiserede opgaver, som kun få kan udføre.

Også ifm. økonomiske reduktioner, som indebærer afskedigelser og job usikkerhed, kan man se ledere kaste sig ud i egenrådige manøvrer, simpelthen for at opretholde sin egen og afdelingens eksistens. Ofte vil denne modstand foregå i det skjulte, og den vil forklædes og ligne faglig argumentation eller andre rationelle argumenter.

Når fagligheden står i vejen

Karina Solsø pointerer, at det er almindeligt kendt, at ledere i sundhedsvæsenet står i en udspændthed mellem det fagfaglige på den ene side, og det ledelsesfaglige på den anden. Den dybe faglighed giver følgeskab og respekt fra kollegerne og det trues, når ledere tager lederidentiteten på sig, og bliver for ”lederagtige”.

”Der er brug for, at ledere er reflektive omkring, hvordan de står i denne her udspændthed - mellem behovet for virkelig at stå i lederrollen og tage det ansvar, som er deres, og så det konstante pres der er for at blive ekskluderet af sine egne, hvis man bliver for lederagtig og for strategisk.”

Det at fagligheden er den øverste kontekst for udvikling, kan vanskeliggøre andre konfliktende rationaler, og at spørge til følelser og bekymringer, kan endda nogle steder være forbundet med manglende professionalisme.

Tag ansvar for samtalen

Men i forandringstider og særligt i forbindelse med reduktion og afvikling, er det for Karina Solsø afgørende, at ledere påtager sig ansvaret for at facilitere meningsskabelse. Ledere må arbejde med at skabe en fælles fortælling om rationalitet i de forandringer man laver, ellers florerer destruktive historier som truer sammenhængskraften i en organisation.

Fremtidens ledere må altså bidrage til, at der bliver talt så åbent som muligt om de tabsoplevelser, der er forbundet med forandringer, og også de individuelle psykologiske mekanismer der finder sted.

Dette i en erkendelse af, at drøfter man ikke personlige bekymringer og tabsoplevelser, så forsvinder de ikke, men dukker op andre steder, hvor de mudrer billedet, skaber modstand, og der bliver måske responderet på dem på mere aggressive, intimiderende og destruktive måder.

Når ansvar, relationer og patientforløb rækker ud over egne rammer

Fremtidens ledelsesopgave handler om at tage ansvar ud over eget område, opbygge relationer og skabe sammenhængende patientforløb – også når ledelsesmandatet ikke er entydigt.

Tidens udfordringer kalder på, at vi skal være åbne for nye løsninger, men forandringer stiller ofte store krav til både ledere og medarbejdere. Derfor må ledere i fremtidens sundhedsvæsen have stærke kommunikationskompetencer og evne at samarbejde bredt.

Samarbejdskompetencer og nytænkning

Ifølge Marie Norsker Folke bevæger ledelsesopgaven sig i de kommende år tydeligt væk fra at være afgrænset til egen afdeling eller organisation. I stedet bliver ledere i stigende grad ansvarlige for patientforløb på tværs af matrikler, faglige enheder og sektorer.

”Det kræver, at man begynder at gå ud over sit eget ansvarsområde og ind på andres enemærker for at tage fælles ansvar for patientens samlede forløb.”

Hvor man tidligere kunne fokusere på egen drift og egne resultater, bliver det fremover nødvendigt at åbne op og se løsninger i et større perspektiv. Der er et behov for nytænkning i måden arbejdet organiseres på, og i hvordan de eksisterende kompetencer anvendes.

Her bliver ledelsesopgaven, ifølge Marie Norsker Folke, blandt andet at skabe rum til at genbesøge de patientforløb og rutiner, som der gennem mange år er kæmpet for og specialiseret ind i.

Jeg tror, at det kan være rigtig svært at ændre de her vaner og rutiner og tænke nyt – især fordi der har været meget fokus på drift og effektivisering af sundhedsvæsenet.

Alligevel mener Marie Norsker Folke, at det er nødvendigt at skabe plads til nytænkning, hvis fremtidens opgaver skal løses.

Ledelsesmandat i tværgående samarbejder

Når samarbejdet går på tværs af matrikler og afdelinger, opstår der ofte spørgsmål om ledelsesmandat. Hvor har man mandatet, når man samarbejder med andre ledere og enheder, og hvordan leder man, når ansvaret er delt?

Marie Norsker Folke peger på, at dette kan opleves som en usikkerhed i lederrollen. Samtidig understreger hun, at relationer, tillid og fælles mål bliver afgørende for at lykkes. Hvis fokus ensidigt fastholdes på egen økonomi og eget råderum, risikerer man at blive låst i snævre rammer. Skal de tværgående patientforløb fungere, er der behov for, at ledere også belønnes for løsninger, der skaber værdi i et større, fælles perspektiv.

Marie Norsker Folke
Cheflæge, Bispebjerg og Frederiksberg hospital

Marie Norsker Folke har været cheflæge for Neurologisk afdeling på Bispebjerg og Frederiksberg Hospital siden 2024. Inden sin ansættelse som cheflæge har hun varetaget forskellige stillinger i afdelingen gennem mange år. Marie Norsker Folke har et stort fokus på samarbejde og fælles løsninger.

I 2025 var hun med til at vinde Region Hovedstadens ledelsespris for det nytænkende og stærke samarbejde med Bornholms Hospital.



Kommunikation og relationer

For Marie Norsker Folke bliver særligt evnen til at opbygge tillidsfulde relationer, forstå andres perspektiver og skabe fælles retning på tværs af forskelle i faglighed, kultur og organisering centrale i de kommende år.

Når relationer skal opbygges, understreger Marie Norsker Folke, at hun oplever at fysisk tilstedevær er afgørende – særligt i opstarten af nye samarbejder. Relationer opstår ikke alene gennem virtuelle møder.

”At være fysisk til stede giver et andet indblik i hinandens virkelighed, opgaver og vilkår, og bidrager til at opbygge tillid og fælles forståelse.”

Det virtuelle samarbejde kan fungere godt, men ofte først når relationen er etableret. Når opgaver skal løses på tværs, og når ledelsesmandatet ikke altid er klart defineret, bliver tydelig, respektfuld og vedholdende kommunikation også en forudsætning for at lykkes.

”Det har jo altid været en ledelseskompetence at være dygtig til at kommunikere, men jeg tror, at det bliver endnu vigtigere at være dygtig til at kommunikere, til at skabe relationer og til at forstå hinandens perspektiver”

Forandringsledelse og medarbejdertrivsel

Forandringer er ikke altid lige kærkomne for dem, der skal leve med dem i praksis. Marie Norsker Folke peger på, at medarbejdere ofte har opbygget gode vaner og rutiner, og har investeret meget faglighed i de eksisterende løsninger. Når disse skal ændres, kræver det ledelse, der både kan skabe forståelse for den overordnede vision og understøtte medarbejderne i omstillingen.

Her bliver forventningsafstemning en central opgave – både internt i organisationen og i forhold til borgernes forventninger. Samtidig peger hun på, at lederne i højere grad må have blik for medarbejdertrivsel i forandringsprocesserne. Fleksibilitet og bevægelighed mellem opgaver og matrikler kan blive nødvendig, men det stiller krav til ledelsesmæssig opmærksomhed på, hvordan medarbejderne trives i forandringerne.

Alle fagligheder og niveauer med

Marie Norsker Folke har selv erfaret betydningen af at inddrage bredt i samarbejdet. I stedet for udelukkende at lede leder til leder på samme niveau, har hun åbnet møderne op og inviteret medarbejdere og ledere fra alle relevante faggrupper og ledelsesniveauer med.

Ved at samle hele kæden og mødes fysisk har hun sikret, at alle hører det samme og kan bidrage med deres viden. Erfaringen er, at denne tilgang styrker både opgaveløsningen og trivslen, fordi medarbejderne tydeligt kan se, at deres indsats gør en forskel for patienterne.

God ledelse kræver tid

Hvis de store organisatoriske og strukturelle forandringer skal lykkes, er det nødvendigt at prioritere ledelse i sundhedsvæsenet. Relationer, forandringer og tværgående samarbejder bliver ikke en realitet uden ledelsesmæssig tilstedeværelse og ressourcer.

Samlet peger Marie Norsker Folke på, at fremtidens ledelse i regionerne i høj grad handler om at tage ansvar ud over egne grænser, opbygge relationer på tværs og fastholde fokus på det fælles mål: gode og sammenhængende patientforløb.

Rumlighed, skriftlighed og fysisk tilstedevær – tæt på praksis

Forandringer står i kø, når fusion, sundhedsreform og uddannelsesreform skal realiseres i hverdagen. Det kalder på ledelse tæt på praksis – også når afstanden vokser.

Ledelsesopgaven handler om at kunne rumme forskellighed, oversætte organisatorisk kompleksitet og skabe tryghed i hverdagen, samtidig med at forandringerne accelererer og kravene om samspil og tilpasning til omverdenen stiger.

Vi skal rumme, at forandringer rammer forskelligt

Forandringer i sundhedsvæsenet er ikke nye, men tempoet og kompleksiteten er stigende. Forandringerne rammer forskelligt. Det kan f.eks. dreje sig om sammenlægninger, ændret placering af jobfunktion eller ændrede arbejdsgange og procedurer.

Det stiller krav til lederne, som ifølge Heidi Vedel Borch i endnu højere grad skal rumme forskellige perspektiver, fagligheder, erfaringer og følelsesmæssige reaktioner i samme rum.

”Det skal man kunne rumme, og samtidig være den der oversætter – hvorfor nogle kan have det svært, og hvorfor andre har lov til at fejre og at udvikle og udvide og alt det der.”

Det afgørende er, at fremtidens ledere skal være omstillingsparate og rumlige.

Lederen som oversætter af - og i organisationen

Helt lavpraktisk handler ledelsesopgaven om at filtrere informationen og vurdere, hvad der giver mening og værdi for medarbejderne at vide. En vigtig pointe er, at lederen har rollen som oversætter, ikke kun af strategi og beslutninger, men også af den organisatoriske virkelighed.

Nogle medarbejdere har brug for mere – eller anden information og detaljer end andre, og derfor består ledelsesopgaven i at oversætte den samme virkelighed på forskellige måder.

”Så tager jeg det meget som min opgave at kende mine medarbejdere nok til at vide, hvad de egentlig har brug for.”

Det er ifølge Heidi Vedel afgørende at have et tæt samarbejde med TR og AMIR. De er vigtige sparringspartnere, når budskaber skal formuleres og sendes ud i organisationen.

Heidi Vedel Borch

*Overterapeut v. Ergo- og Fysioterapiafsnittet
Næstved Sygehus*

Heidi Vedel Borch har været ansat som leder på Næstved Sygehus de seneste 4 år. Før det har hun været ansat som terapeut, TR og tidligere Fælles TR på Nykøbing Falster Sygehus i 11 år.

Heidi er uddannet ergoterapeut.



Oversættelsesopgaven bliver dermed både strategisk og praksisnær. Den handler om at skabe mening og sammenhæng, uden at forstyrre medarbejderne unødigt.

Skriftlig kommunikation – en undervurderet lederkompetence

Skriftlig kommunikation er et afgørende ledelsesredskab, særligt når medarbejderne sidder på forskellige lokationer. Det er en tendens, der er voksende.

”Det er vigtigt, at man bliver ved med at dygtiggøre sig ift. at kunne kommunikere tydeligt og klart, men også med en accept af, at alle er forskellige, og er forskellige steder. Det er noget af det som jeg har øvet mig på, og som jeg skal blive ved med at øve mig på – den skriftlige kommunikation.”

Opgaven forventes ikke at blive mindre i takt med etableringen af Region Østjylland, hvor afstanden mellem ledere og medarbejdere forventeligt øges, og hvor mere kommunikation nødvendigvis vil foregå på skrift.

Fysisk tilstedeværelse skaber tryk- **hed**

Selvom der er et øget fokus på skriftlig kommunikation, fremhæver Heidi Vedel Borch, at vigtigheden af fysisk tilstedeværelse ikke må underkendes. At vide hvor lederen er, og hvornår, kan i sig selv skabe tryk-

Heidi Vedel Borch har god erfaring med at lavpraktiske greb, kan gøre en forskel: en fast ugentlig mail, der orienterer om, hvor hun er de kommende dage, eller tilstedeværelse på en matrikel uden at der nødvendigvis er et konkret ærinde.

Samspil og nærvær mellem ledelsesniveauer

Samspillet og nærværet mellem chef- og mellemlederniveau er et fokus punkt, også når der er større og mindre forandringer undervejs. Her tæller gensidig orienterings-pligt og tilgængelighed højt.

”Har jeg brug for cheferne, så er de også klædt på. De har forståelse for, at ’butikkerne’ ikke er ens. [...] Jeg skal bare ringe, og kan man ikke tage den, så ved jeg de ringer tilbage. Sådan vil jeg jo også gerne selv være over for mine medarbejdere.”

Opmærksomheden på samspillet og nærværet er helt lavpraktisk, men det har stor betydning i hverdagen.

Kendskab og tilpasning til omver- **denen**

Feltet af samarbejdspartnere og kravet om kendskab og tilpasning til både interne og eksterne aktører stiger. Det er både gældende ift. samarbejdet med andre hospitaler, kommuner og uddannelsesinstitutioner. Og det vil i høj grad kunne mærkes på mellemlederniveau også.

”Men der kommer til at være et hårdt benarbejde for os mellemledere på at få skabt nye relevante netværk.”

Samtidig vil flere samarbejdspartnere have mere selvtilrettelæggende vilkår og mere fleksibilitet i deres arbejdstid. Det kommer til at udfordre ledelse i sundhedsvæsenet i mange år fremover.

Titel: Ledelse i fremtidens sundhedsvæsen

Udgivet: Februar 2026, vers. 1, webtilgængelig

Udgivet af: Koncern HR – Uddannelse og Udvikling, Ledelse og De Rigtige Kompetencer

Redaktion: Christian Tolstrup, Tina Francke Ravn Sølling, Kim Halkjær Tams,
Mette Girsøl Gjerløv og Sif Brown Nielsen

Kontakt: ledelsesudvikling@regionsjaelland.dk