

11 *NOVEMBER*

LISE TARNOW



November. Handskerne er fundet frem. Vinterjakken er støvet af. Kulden er for alvor begyndt at tage til. De mørke tider nærmer sig hurtigere, end vi bryder os om. Derfor føles det passende i denne måned af Ledelsesalmanakken at udforske nogle af de mørke sider af og kræfter i ledelsesgerningen. Hvordan påvirker et langt sejt træk i en mørk tid lederen? Den mørke lokkende side tiltrækker og tilbyder en, at man kan blive stærk og magtfuld – hurtigt. Hvordan undgår man, at magt korrumpere? Og findes der en modgift til de negative tanker, der kan gøre en sortsynet?

I denne måned møder vi Lise Tarnow, som vi undersøger de ovenstående temaer nærmere i fællesskab med. Vi inviteres ind i Lises ledelsesunivers, hvor hun deler sine tanker omkring den mørke side af ledelsesgerningen, og hvordan hun bruger fælles refleksion som modgift. Derudover udforsker vi, hvordan Lise griber strategisk ledelse an og hendes tanker omkring sårbarhed som et strategisk valg.

Hvem er Lise?

Lise tiltrådte i februar 2018 som direktør for Steno Diabetes Center Sjælland (SDCS), hvor hun står i spidsen for et ambitiøst projekt. Fremfor at samle centeret ét sted i regionen vil SDCS have fokus på borgernær behandling. Behandlingen fastholdes derfor på sygehusene i Køge, Holbæk, Slagelse og Nykøbing Falster samt i Psykiatri Vest i Slagelse for at sikre, at behandlingen er tæt på borgerne, uanset hvor de bor i regionen. For bedst at understøtte denne decentrale model prioriterer Lise at sidde en dag om ugen på hvert af de fem sygehuse.

Lise har en indbygget autoritet, som ikke har noget med hendes titel at gøre, men som følger hende som person grundet hendes mange års erfaring inden for området. Hun har en baggrund som professor og forskningschef på Nordsjællands Universitetshospital, og før det var hun ansat som diabeteslæge og forsker hos Steno Diabetes Center i Gentofte i 20 år. Hendes mange år i faget giver hende en unik mulighed for at kombinere klinisk erfaring, forskningserfaring og organisatorisk ballast.

Frontløber og bagstopper

Vi starter, hvor vi slap sidste måned. Øyvind Moen, direktør for Veidekke i Norge, stillede Lise spørgsmålet:

"Hvordan kan du som topleder sørge for at bevare helhedsblikket, samt skabe motivation og engagement i travle perioder?"

Med udgangspunkt i helhedsblikket er Lises første strategi at tænke på de store linjer og være klar både i sin tale og handling omkring: Hvad er det SDCS skal, og hvor SDCS er på vej hen, og herefter sætte nogle rammer ud fra dette. Hendes anden strategi er baseret på ikke blot at uddelegere opgaver, men også at uddelegere ansvar. Som nævnt, prioriterer Lise også at være tilstede fysisk på hvert af de fem sygehuse. Hun færdes på landevejene, er ude i kommunerne, på genoptræningscentret og mødes med de praktiserende læger. Dog prioriterer Lise ikke blot en synlighed på det fysiske plan, men også på det mentale plan. Hun mener, det er væsentligt at sende signalet om, at hun er en aktiv del af livet i organisationen. Fysisk og mental synlighed er således hendes tredje strategi.



"Jeg er som leder frontløber. Jeg går foran, og jeg brænder 100% for det her projekt."

Da SDCS er en helt ny organisation, er det vigtigt for Lise, at hun går forrest og skaber helheden og sammenhængskraften ved at være tilstede som person: *"Steno Sjælland er det center, der er alle steder. Det signal og den kultur er jeg nødt til at skabe på nuværende tidspunkt. Vores organisation er ny og har kun levet i 11 måneder. Altså vi lægger fliserne ud, samtidig med at vi går på dem. Men jeg har brug for, at der bliver skabt en sammenhængskraft, så alle simpelthen trækker på de samme strå. Og det tror jeg, at jeg gør stærkest ved selv at tro på det og gå forrest."*

Det er vigtigt for Lise at være frontløber på mere end synligheden – hun vil også være det på motivation og engagement. Lise ønsker at gå foran og vise, at hun brænder 100% for projektet. Lise pointerer, at hun møder mange medarbejdere, der er ildsjæle. De er blevet en lille smule desillusionerede gen-

nem tiden, da de har oplevet, at det offentlige sygehusvæsen ikke har kunnet rumme dem i rigtig mange år. Lise beskriver dem, som hendes potentielle ambassadører, og mener, at det er hendes opgave at give dem handlerum til at kunne forfølge deres passion: *"De er ildsjæle. De kan drive masser af processer, hvis de får lov og rum til det. Så min opgave er at være den største ildsjæl, men samtidig sørge for, at der bliver skabt nogle handlerum for de andre ildsjæle. Hvis vores projekt skal lykkes, så skal det lykkes gennem det."* Men Lise ser ikke blot sig selv som frontløber, men også som bagstopper: *"Når jeg så har sagt det med at være frontløber, så tænker jeg også rigtig meget på at sende det signal, at jeg er bagstopper. De skal vide, at når tingene kører lidt i hegnet, og når tingene bliver rigtig svære, eller afdelingsledelserne bliver presset, så har de en bagstopper i mig, som kan gå ind og hjælpe med at skubbe processerne."*



"Hvis man kan få folk med ombord på strategien, så kan man skabe noget meget større end det, som stærke mennesker kan alene."

Novemberdage og de små-skridts-metode

Strategisk ledelse handler ifølge Lise rigtig meget om at få andre mennesker i spil. Det handler om at få organisationen med til at tegne strategien, således at det bliver en 'vi'-strategi. Strategien skal derfor på de store linjer give mening helt nede på gulvet og hele vejen op gennem hierarkiet. Lise understreger betydningen af dette med disse ord: *"Hvis strategien ikke giver mening for folk, så får jeg aldrig folk til at følge med. Og så lykkes vi ikke. Jeg mener virkelig, at det her er et samskabelsesprojekt, og det kan kun lykkes, hvis vi gør det sammen. Og det, tænker jeg, er den overordnede strategi."* Ifølge Lise har alle i sundhedsvæsenet et indgroet ønske og fælles mål om, at de vil gøre livet for deres patienter så godt som muligt. Dette fælles mål skal samle de fagligt forskellige og geografisk spredte ansatte og hjælpe med at få meningen og retningen frem på tværs. Værdierne der skal drive organisationen, skal derfor give mening helt nede i hverdagen. Lise mener derfor, at en inkluderende og involverende proces, som skal starte nede og bygges hele vejen op, er nødvendig for, at strategien giver værdi og mening i hverdagen og i mødet med patienten.



”Strategien kan bæres af, at man har realistiske mål, som man kan overskue. Så ved at bryde alting ned i bittesmå klumper, har man hele tiden en mulighed for at fejre nogle små succeser.”

Lise er opmærksom på, at selvom medarbejderne og Lise selv gerne vil gøre det godt, og man har en god strategi, som giver retning og mening, så kommer der stadig novemberdage engang imellem, hvor man ikke er den bedste udgave af sig selv. Her mener Lise, at strategien kan bæres af de småskridts metoder, så man har et realistisk mål og hele tiden har mulighed for at fejre nogle små succeser. I denne forbindelse påpeger Lise følgende eksempel: *”Vi kalder ikke vores projekter for projekter, de hedder initiativer hos os, fordi vores initiativer skal være forankret. De skal være realistiske i relation til, at de kan implementeres bagefter, og så folk kan se sig ind i de bittesmå projekter, som de selv er med til at udvikle.”* Initiativerne starter derfor i mindre skala hos SDCS. Og omfanget øges gradvist, så længe det har succes. Lise er bevidst om, at dette er en lille smule gyngende grund for en leder, men hun tror på, at denne metode skaber medejerskab og forankring: *”Det en proces, hvor vi udvikler, mens vi går, og det har en gang på jord – også i november - tror jeg.”*

Sårbarhed er en præmis

Lises ledelsesstil gør hende afhængig af andre, og det er hun fuldkommen bevidst om. Dette gør hende enormt sårbar, og det er et strategisk valg, for dette projekt handler ikke om Lises ego, men om at lykkes: *”Jeg tror ikke, at denne her opgave kan løses, hvis lederen ikke gør sig sårbar. Jeg tror, at i sårbarheden ligger muligheden for at lykkes.”*



”Jeg tror ikke, at denne her opgave kan løses, hvis lederen ikke gør sig sårbar. Jeg tror, at i sårbarheden ligger muligheden for at lykkes.”

Som Lise påpeger, så er der ikke nogen, der aner, hvad der sker ti år frem i tiden, og derfor er det at lave strategier at gøre sig selv sårbar. Enten kan man vælge at bruge hele sit lederskab på at bevise alle omkring, at det vil og skal lykkes, fordi man siger det. Eller man kan gøre sig selv sårbar og anerkende, at man ikke er fuldstændig sikker på, at det lykkes, men at man tror på, at det kan lykkes via fælles indsats og engagement. Sidstnævnte metode er Lises valg, og af den grund mener hun, at folk får lyst til at være med og løbe sammen med hende, fordi de kan være med til at skabe noget.

Det lange seje træk som leder

At være en god leder kræver som regel et langt og sejt træk. Den gode leder ved, at man skal have strategien realiseret ved at få folk med på udviklingen og få dem til at forstå forandringerne. Men det tager tid at få ting forankret, så det giver mening for folk. Det lange seje træk, man som leder

bliver nødt til at hale, bliver måske endda hårdere i november måned med dunkle, lange dage. Med lyn og tordenvejr som baggrund - omgivelserne på dagen hvor interviewet tog sted - blev det let at forestille sig de mørke sider af og kræfter i ledelsesgerningen.



”Jeg er så heldig at være godt gift. Så jeg bruger rigtig meget min mand derhjemme. Jeg har egentlig en bagstopper i ham, som jeg bruger til at tage luften af ballonen og sige ’nu er det for meget.’”

Vi snakker med Lise om, hvad hun gør en regnfuld, mørk november-dag, hvis hun også bliver lidt træt og kan mærke presset: *”Jeg bliver også træt. Det er jeg ikke bleg for at indrømme og vise. Men jeg er blevet bedre til med årene at mærke efter, hvornår jeg skal passe lidt på, og blevet mere opmærksom på, hvornår jeg bliver presset. Det er, når jeg begynder at gå i ekspeditions-mode. Og det er ikke den gode version af mig.”* Lise mener, at den gode version af hende selv og en god leder er at lægge opgaverne ud og få folk til at arbejde med det derude og smitte med engagementet. Det er ikke hendes opgave at løse opgaven. Hvis hun blot tog en masse beslutninger, men ikke fik opgaverne til at blive løst ude i organisationen, så ville hun, som leder, ikke lykkes på den bedste måde.

I de tilfælde Lise bliver presset, er det i første omgang vigtigt at være opmærksom på det og turde indrømme det over for sig selv. Lise fortæller, at da hun var yngre, var hun mere konsekvent handlende og kunne ødelægge noget, hun havde brugt måneder på at bygge op. Fordi hun ikke var opmærksom nok på sig selv. Derfor understreger hun i dag vigtigheden i at være opmærksom på dette. Lise fortæller også, at det er vigtigt at være åben over for det i relationer. At turde dele sine frustrationer og følelser: *”Jeg er så heldig at være godt gift. Så jeg bruger rigtig meget min mand derhjemme. Jeg har egentlig en bagstopper i ham, som jeg bruger til at tage luften af ballonen og sige ’nu er det for meget.’”* Lise bruger ikke blot sin mand som ventil, når tingene presser på, men hun kan også dele nogle af de lidt mere sårbare emner med de andre Steno-direktører, som sidder med mange af de samme dilemmaer til trods for, at deres organisationer er meget anderledes.

“

”Jeg synes, det er rigtig vigtigt at spille bold op ad nogle andre professionelle (...)”

At have modet til at se sig selv og andre i øjnene og dele sine ledelsesrefleksioner, styrker en som leder. Mange ledere, der ikke har modet og ydmygheden til at tale med andre om, hvordan ledelsesgerningen kan være svær og ikke mindst hård ved en som person, ender med at leve med en ikke-erkendt og ubehandlet angst i maven. Måske endda angsten for ikke at slå til som person. I længden kan denne angst komme til at styre en og ens adfærd. Styret af ens laveste instinkter uden selv at vide det. Den gode leder er derfor bevidst om vigtigheden i at kende sine mørke sider af ledelsesgerningen og være i stand til at håndtere dem. Lise er bevidst om vigtigheden af dette og laver derfor sit forarbejde for netop at undgå de negative tanker og blive sortsynt.

Modgiften til mørke november-dage

Gennem fælles refleksion og sparring laver Lise sit forarbejde og sætter ind på kontoen. Lise påpeger dog, at hun helst sparrer på tomandshånd med nogle, hun er trykke ved, og som helst er uden for hendes organisation: *”Jeg synes, det er rigtig vigtigt at spille bold op ad nogle andre professionelle, og helst nogen som er lidt længere væk, som kan se på verden fra en anden side; måske ikke komme med en løsning på mit konkrete problem, men komme med nogle tanker omkring, om jeg er helt afsporet.”* Fælles refleksion og sparring er der, hvor Lise tager sin ”modgift”. Med en god mand derhjemme, som agerer bagstopper, og i andre relationer hvor hun kan være åben, får Lise delt frustrationer og svære refleksioner.

“

”Man skal ikke være for stor til at indrømme, at det er ikke alt, hvad man gør, som er rigtigt.”

Lises løbende modgift mod de mørke sider af og kræfter i ledelsesgerningen medvirker til, at magten ikke får lov til at korrumpere. Lise fortæller, at hun sjældent trækker det hierarkiske kort. Hun mener, at hvis hun skal lykkes i sin lederrolle, handler det om, at hun skal have organisationen med sig, være inddragende og skabe medindkøb på projektet. Alle er bevidste om, at hun har magten til at bestemme rigtig mange ting, og derfor ligger hendes styrke i ikke at bruge den. Men engang imellem bliver man nødt til at trække det hierarkiske kort, og hvis det så var en fejl, gør Lise alt for at lægge sig fladt ned på ryggen og sige undskyld. Hun

indrømmer, at hun ikke er god til det, men at hun arbejder rigtig meget med at gøre det, da hun ønsker at have en kultur, hvor det skal være okay at lave fejl. Hun nævner, at hvis de skal være så ambitiøse, som Lise er på organisationens vegne, og som de varme ildsjæle på Steno-projektet er, så indebærer det, at de kommer til at lave fejl undervejs. Netop i denne forbindelse påpeger Lise, at man ikke skal være for stor til at indrømme, at det er ikke alt, hvad man gør, som er rigtigt. *"Min ledelsesstil er klart Pippi Langstrømpe. Det er også det, jeg prøver at signalere til organisationen: 'Nej, det har vi ikke prøvet før, og det er rigtig svært. Men vi kan da godt. Vi kan da i hvert fald prøve.' Og så gør det ikke så meget, hvis det går galt indimellem."*



"Det her handler ikke om mig. Det er ikke vigtigt, hvordan jeg bliver set. Det er vigtigere for mig, at Steno bliver set, respekteret og løftet."

Pippi Langstrømpe

En ledelsesstil som Pippi Langstrømpe inspirerer til handlekraft, styrke og fantasifrigivelse. Hun insisterer på at tænke selv, på at være sig selv, samt ikke mindst på at stille spørgsmål ved, hvad der opfattes som normalt. Lise elsker at være i et forum med mennesker, hvor der bobler nye ideer op, som man kan undersøge videre: *"Så skal der arbejdes videre med ideerne og tænkes videre omkring det. Og pludselig får de samlet folk omkring det, og så er der en klynge eller en gruppe af folk, som vokser og er stolte og får den faglige stolthed tilbage. Hvis jeg kan være med til at mediere det, så giver det mig sindssygt meget energi. Jeg behøver ikke at få alle ideerne selv."* Dét at finde ildsjælene, give dem handlerum og slippe dem løs, giver Lise enorme mængder af energi, som hun tager med videre.

Lise får energi gennem andres succeser. Lise er nemlig ikke speciel ærekær som leder. For hende handler det ikke om hendes ego, og hvordan hun bliver set. Det er vigtigere for hende, at Steno bliver set, respekteret og løftet. *"Vi forvalter den gave, det er at få mulighed for at løse det her til patienternes bedste, men i særdeleshed også til sundhedsvæsenets bedste gennem de virkelig dygtige fagpersoner. Altså de guldgæs, der gør så meget godt og kan så meget mere godt. Det er vigtigt for mig, at det er dem, som bliver løftet og bliver en succes. Jeg har ikke selv brug for at være den store succes."*

Og med det smukke citat er snakken med Lise desværre ved at være slut. Hermed gives stafetten videre til næste måneds leder, Camilla Schreiner Andersen, underdirektør i Vurderingsstyrelsen, som medvirker til årets sidste udgave af Ledelsesalmanakken. I december taler vi blandt andet om tro på fremtiden, som muligvis er lederens største gave og opgave. Lise spørger således meget relevant næste måneds leder:

"Hvordan fastholder man et positivt og lyst syn på fremtiden, selv når der er modvind, uden at miste sin troværdighed som leder?"

Vi siger tusind tak til Lise for hendes medvirken og ikke mindst for at invitere os ind i hendes ledelsesunivers – hvor den fælles refleksion og plads til sårbarhed ses som modgiften til de mørke sider af og kræfter i ledelsesgerningen. Vi takker særligt Lise for, at hun ville dele sine tanker om de svære sider af ledelse, og hvordan hun håndterer disse sider.