

05 MAJ

BENTE OURØ RØRTH



Hvem er Bente?

Vi er nu nået til maj måneds version af Ledelsesalmanakken, hvor vi taler med Bente Ourø Rørth, som er hospitalsdirektør på Nordsjællands Hospital, om hendes syn på strategisk ledelse. Bente står ikke bare i spidsen for et stort veletableret hospital, men også for etableringen af et helt nyt hospital ikke langt fra den nuværende adresse i Hillerød – en ny mulighed, der spiller en stor rolle for Bentes strategiske ledelse. Bente har en baggrund som sygeplejerske og en master i organisationspsykologi.

Bente er en leder med omfattende erfaring fra sundhedsvæsenet og de forskellige udviklinger, som området historisk har været igennem. Hun hjælper os med at sætte denne udvikling af sundhedsvæsenet i relation til temaer som: "moderne strategisk ledelse", "sårbarhed i ledelse" og "dynamisk ressourceallokering" og vi får Bentes perspektiv på, hvilken betydning disse temaer har for hendes nuværende rolle som hospitalsdirektør.

Et referenceværk for fremtidens hospital

I april måneds udgave af Ledelsesalmanakken stiller Jesper Stub Johnsen fra Nationalmuseet følgende spørgsmål til Bente:

Hvordan sikrer vi en fælles forståelse af den strategiske retning, og hvordan får vi motiveret for handlinger efterfølgende?

Spørgsmålets aktualitet rammer plet hos Bente ift. arbejdet med at forberede indflytningen i det nye hospital. Som hun ser det, har de fået tildelt en gave i form af visionære og internationalt anerkendte arkitekter og et udgangspunkt, der muliggør en ambition om at bygge et nyt hospital, der er helt anderledes end det, vi plejer at se i Danmark. Som hun siger med engagement i stemmen: "Vi er ved at nyfortolke spørgsmålene: Hvad er et sundhedsvæsen? Hvad er et hospital?" Vi har sat den retning, eller den ambition, at vi gerne vil være et referenceværk". Med "referenceværk" mener Bente, at de vil være et hospital, som sætter en ny dagsorden og en ny forståelse af, hvad et hospital skal være og kunne. Det ligner et badhotel – et smukt og rart sted man gerne vil opholde sig. Man ønsker at etablere et hospital, hvor man som patient

ikke bliver stigmatiseret, men i stedet føler sig som en del af det større omkringliggende samfund.

Bente afspejler i sit svar på Jespers spørgsmål fint, hvad det vil sige at være en robust leder. Arbejdet med at få det nuværende hospital og det eksisterende personale med på rejsen er ikke altid nemt. Som hun siger: *"Det er i hvert fald noget, jeg bøvler rigtig meget med, og har hentet hjælp udefra til at finde ud af"*. Til trods for Bentes anerkendelse af det "bøvlede" og komplicerede ved udøvelsen af strategisk ledelse, så har hun alligevel formået at finde en vej igennem labyrinten, idet hun først og fremmest lægger vægt på: *"når vi vil noget andet, så bliver vi nødt til at øve os i det eksisterende. Så det vil sige, jeg bliver nødt til allerede nu at skaffe lidt momentum, nogle succeser i det eksisterende Nordsjællands Hospital, som rækker derhen, hvor jeg gerne vil"*. En forandring, som den Nordsjællands Hospital er på vej igennem, må ikke bare blive en døgnflue, og det nytter heller ikke noget, at lederen bare stiller sig op på ølkassen og siger "prøv at høre her venner". Det finder medarbejderne ikke mening i.



"Hvis jeg ikke sætter mig ind og lytter godt efter, hvad det er for nogle hverdagsproblemer, mine medarbejdere er optagede af, så er mit postulat, at jeg aldrig får dem ombord i den her rejse"

Den strategiske leder taler ikke bare begejstret om ambitionen, men lytter også. Det er mindst ligeså vigtigt for at få dem ombord i den strategiske rejse. "Hvis jeg ikke sætter mig ind og lytter godt efter, hvad det er for nogle hverdagsproblemer, mine medarbejdere er optagede af, så er mit postulat, at jeg aldrig får dem ombord i den her rejse". Ifølge Bente handler det om at skabe den fælles vej frem mod det nye, og det kommer kun til at ske ved at anerkende og håndtere de udfordringer, medarbejderne har i dagligdagen.

Opsummerende fremhæver Bente et af de centrale dilemmaer i hendes strategiske ledelse i form af en evig vekselvirkning mellem at "holde ud" som den meget ambitiøse hospitalsdirektør, der vil en hel masse, men som på samme tid må se i øjnene, at det ikke er hende, der kan *realisere* forandringen alene – det er hendes medarbejdere og organisationen. Der er ingen tvivl om, at der er brug for en stærk, visionær leder, som ønsker at bringe organisationen ind i fremtiden på den

bedst mulige måde. Men arbejdet kan hurtigt vise sig at være forgæves, hvis man ikke kigger ud i organisationen og anerkender det lange seje træk, det i virkeligheden er at få en hel organisation med og få hverdagen til at forandre sig derhen, hvor ambitionen er.

Holde momentum

Til spørgsmålet om, hvordan man så kan opretholde gejsten i forbindelse med sådan en forandring, der først for alvor skal realiseres 4-5 år ude i fremtiden, lægger Bente vægt på vigtigheden af at *holde momentum* og hele tiden eksperimentere med nye løsninger i dagligdagen. På Nordsjællands Hospital er der tre overordnede løsninger, de eksperimenterer med i dag, og som kommer til at fylde betydeligt mere i fremtiden.

(1) Patienterne skal kunne mere selv, (2) digitale værktøjer, og (3) tættere samarbejde med kommunerne og praksis.



*”De stærke skal nok klare sig.
Det er de svage, sundhedsvæ-
senet er skabt for”*

I forhold til det første opmærksomhedspunkt – at patienterne skal kunne mere selv – så er der ingen tvivl om, at den demografiske udvikling spiller en stor rolle. *”Sådan nogle som dig og mig...”* starter Bente og peger skiftevis på hende selv og Sverri Hammer, partner i Mobilize, hvorefter hun fortsætter: *”vi bliver i hvert fald over 90. Og derfor bliver vi også syge, men vi skal lære at håndtere vores sygdomme selv. Vi skal ikke passivt bruge sundhedsvæsenet på samme måde som i dag”*. Ifølge Bente er det i højere grad rådgivning og hjælp denne slags patienter skal komme til sundhedsvæsenet efter. Hun citerer afdøde Kim Larsen: *”De stærke skal nok klare sig. Det er de svage, sundhedsvæsenet er skabt for”*. I samme vending anerkender hun dog også den umiddelbare kompleksitet i faktisk at selekttere de her borgere og patienter, der vil kunne klare sig selv – det bliver absolut ikke nogen smal sag, men med garanti en sag, der skal understøttes ved hjælp af digitale løsninger. Og det bringer os til det andet punkt, som utvivlsomt vil komme til at fylde mere i fremtidens hospital: digitaliseringen.

På Nordsjællands Hospital er de allerede godt i gang med udviklingen af nye app-løsninger, som spreder sig på hele

ortopædkirurgisk afdeling, og til alles store overraskelse, så viser det sig, at borgere og patienter sagtens kan klare sig med mindre direkte kontakt til personalet – så længe man har et værktøj, der nemt og pædagogisk kan guide borgeren eller patienten igennem. ”Og det er det, jeg mener, med hele tiden at påvirke den eksisterende løsning af hovedopgaven. Hele tiden påvirke den kerneydelse vi traditionelt løser til at vise nogle nye veje”. Der er, ifølge Bente, ingen tvivl om, at de digitale løsninger kommer til at fylde mere i fremtiden – både på Nordsjællands Hospital og i resten af sundhedsvæsenet. Hun slår fast, at det i fremtiden ikke nødvendigvis vil være de sundhedsfaglige professionelle, som er eksperterne – men i højere grad borgeren og patienten, der selv skal være ekspert. De sundhedsfaglige professionelle skal i stedet være facilitatorer på vejen mod at finde det rigtige valg for den enkelte borger og patient, som søger hjælp og rådgivning. Og dét må alt andet lige anses som en stor omvæltning i sundhedsvæsenet.

Det tredje punkt på fremtidsdagsordenen er samarbejdet med kommunerne og praksis. Her er der rigeligt med potentiale, hvis man formår at flytte flere opgaver ud i samarbejde med kommuner og almen praksis. Ifølge Bente er det ikke et spørgsmål om, at lysten ikke er til stede – det handler snarere om, at der i dag er en række ting, der blokerer for, at samarbejdet kan fungere gnidningsfrit. Et første skridt i den rigtige retning vil være i højere grad at invitere både kommunerne og den almene praksis ind i samarbejdet, hvilket bl.a. er formålet med de nye sundhedshuse og nærhospitaller.

Fra personaleledelse til strategisk ledelse

Når snakken falder på strategisk ledelse, og Bentes udøvelse af dette mere generelt, så er der ingen tvivl om, at det er en tendens og dertilhørende erkendelse, som er opstået og har været under udvikling i de senere år. Da Bente begyndte som leder i en alder af 27, så var det primært faglig ledelse, personaleledelse og økonomi, der var på dagsordenen. Det var her, man som leder skulle excellere. Det var først ca. 15 år senere, at hun for første gang stiftede bekendtskab med konceptet

strategisk ledelse – og det var ikke nogen nem transition.

”Jeg har virkelig haft svært ved at få sådan greb om, hvad det egentlig er, indtil jeg fandt ud af, når ja, det er jo at sætte sig et mål. Det er jo simpelthen at sætte sig et mål – at have en idé – og lade være med at gøre det for indviklet”. Bente oplever, når ledere forsøger at rate sig selv i deres kompetencer, at den strategiske ledelse kommer til at ”flagre” en smule, fordi de ikke har formået at gøre det håndgribeligt. Af samme årsag har hun valgt at gøre det meget håndgribeligt og sige, at hun kun kan være sin direktørrolle værdig, hvis hun formår at kunne kigge længere ud, end den sædvanlige hospitalsdrift foranlediger.



”Strategisk ledelse for mig, det er det der med at være en klar, god kommunikator”

Bente nævner, at *”Strategisk ledelse for mig, det er det der med at være en klar, god kommunikator, altså god til at fortælle, hvad er det det drejer sig om. Også kunne fortælle dilemmaerne og ambivalensen i, at man nu har sat sig det mål. Kunne fortælle om både besværlighederne og succeserne”.* Fokus er således på den gode kommunikator, der forstår og formår at sætte en fælles retning, der giver mening. Dette er dog ikke ensbetydende med, at al tvivl og spørgsmål skal ties ihjel – tværtimod. Det er lige så vigtigt at være åben om de centrale dilemmaer og besværligheder, der er forbundet med en forandring af den størrelsesorden, som det nye hospital alt andet lige må siges at være. Og det er her, vi, ifølge Bente, kommer ind til kernen i sådan en forandring – at få medarbejderne og lederne med på den rejse, som nu er planlagt. Dét er i virkeligheden forudsætningen for, hvorvidt de når deres mål eller ej.

At dele tvivl, tage fejl og være personlig

Sårbarhed i ledelse – temaet for dette års Ledelsesalmanak – har utvivlsomt mange facetter og kan fortolkes på vidt forskellige måder. For Bente er der dog ingen tvivl om, at det er relevant, og det er et koncept, hun har taget til sig. I hendes personlige færd som sårbar strategisk leder genkender hun tre overordnede områder, som har gjort hendes lederskab endnu stærkere: (1) At dele tvivl, (2) tage fejl og (3) at være mere personlig.

Lade tvivlen komme til gode

Der bliver hos Bente slet ikke lagt skjul på, at arbejdet med en ny strategi og en ambition for fremtiden også indebærer visse grader af usikkerhed. Men ifølge hende er der på samme tid intet galt i at stille sig op og sige: *"Jeg ved ikke, hvordan vi når derhen. Jeg tænker, at vi prøver med det her. Jeg synes tit, jeg får nogle rigtig gode input ved at gøre mig sårbar ved net-op ikke at have svaret"*. Bente påtager sig et mere menings-skabende perspektiv til strategisk ledelse, der i højere grad har fokus på handling og *fælles* retrospektiv refleksion. Hvilket i øvrigt binder bro til det næste område – at tage fejl.



"det at være i tvivl og tage fejl, det synes jeg har gjort mit lederskab meget stærkere."

Vi må finde på noget andet

Når der er tvivl, så skal det også være i orden at tage fejl en gang imellem. Det kan ske for selv den bedste. Spørgsmålet er, hvordan man reagerer på fejlen. Selvom det i visse situationer kan falde én naturligt at pege fingeren i en anden retning og udbryde *"Det var sgu da jer, der sagde, at det her var en god idé"*, så er der ofte langt mere værdi i at gå konstruktivt til værks og i stedet fokusere på, hvordan vi sammen kommer videre, og hvad vi kan lære. For Bente står det tydeligt, at *"det at være i tvivl og tage fejl, det synes jeg har gjort mit lederskab meget stærkere."*

Det hele menneske

For Bente er det noget ret nyt, det med at være personlig på arbejdspladsen. Og i udgangspunktet er det egentlig ikke noget, hun bryder sig specielt meget om – men hun har alligevel fået øjnene op for vigtigheden heraf. *"Da jeg fandt ud af, at jeg kunne bruge den her sårbarhed til at åbne op, så blev det egentlig meget nemmere for mig."* Af flere omgange har hun selv erfaret, at hvis hun deler lidt om sig selv – mere end blot hendes ægteskabelige status eller antallet af børn – så kan det være med til at menneskeliggøre den situation, hun står i. Men det er bestemt med til at gøre tingene mere sårbare. Og lige så meget som det er en udvikling, hun selv har gennemgået, så lader det her med *"at dele ud af sig selv"*, ifølge Bente, til at være en samfundsudvikling på vej væk fra den traditionelle forståelse af balancen mellem arbejde og fritid. De to arenaer flyder i stigende grad indover hinanden.

De dynamiske humane ressourcer – hvordan får vi det bedste frem i folk?

Da snakken til slut falder på sidste års tema i maj-versionen af Ledelsesalmanakken – allokering, ressourcer, budgetter og dynamisk resourceallokering – skinner Bentes baggrund som sygeplejerske for alvor igennem, da hun straks vender blikket mod *menneskene* i organisationen. Det er for hende den væsentligste ressource – og en knap en, man skal kunne forholde sig dynamisk til.

Langt størstedelen af de ansatte på Nordsjællands Hospital er selvsagt uddannet inden for sundhedsvæsenet, og der bliver ikke lagt skjul på, at sundhedsvæsenets personale må anses som en knap ressource. Bente siger: *"Som en politiker sagde for nyligt: 'Man skal jo lede længe for at finde en ledig sygeplejerske'".*

Når man taler om dynamisk resourceallokering på et hospital som Nordsjællands, spiller det politiske også en rolle, idet distancen mellem dét borgerne bliver lovet af politikerne på Christiansborg, og de omstændigheder og vilkår, sundhedsvæsenet står med, ikke altid stemmer helt overens. På den ene side peger Bente på, at vi som minimum må sikre, at *"de der er uddannet ind i sundhedsvæsenet, at de kommer til at beskæftige sig med det, de er uddannet til"*. På den anden side påpeger hun, at der også kan være værdi i at tænke helt anderledes og øge fokuset på at invitere andre faggrupper ind. Faggrænserne kan dog på mange områder opleves rigide i dag, men det nytter ikke noget at tænke i gamle, traditionelle baner, hvis vi skal nå de politiske målsætninger.



"Den her knaphed er også med til, at vi finder nye løsninger."

Selvom det er godt med involverende processer, og mange tiltag nødvendigvis må foregå bottom-up, så kan jobbet som hospitalsdirektør i lige så høj grad fordre en langt mere frontløbende og optimistisk tilgang. Bente fortæller: *"Nogle gange så kan jeg også være sådan rigtig direktøragtig og sige: 'Den her knaphed er også med til, at vi finder nye løsninger'."*

Problemerne er der, men de kan også være med til at skabe fokus på mulighederne fremadrettet.

Det kan opleves at være lidt vel positiv psykologi-agtigt, men positiv energi og arbejdsglæde er også vigtigt for at bevæge store organisationer som hospitaler ind i fremtiden. Her er det også den strategiske leders opgave at få folk til at tro på den positive fremtid. At få det bedste frem i folk – at få deres ressourcer, potentialer og tro på sig selv frem. Her er Bentes eget engagement og tro tydelig: *"Når man skal finde frem til noget nyt, så skal man også tænke på, hvordan vi får det til at ske, så der kommer lidt arbejdsglæde? Der er ingen tvivl om, at der mangler lidt velfortjent "happiness" i det danske sundhedsvæsen. Men der mangler også anerkendelse af de ting, som allerede fungerer. Vi har jo faktisk et af verdens bedste sundhedsvæsener. Jeg tror bare ikke, den enkelte sundhedsfaglige, eller dem der er knyttet til hospitalet, altid oplever, at de er verdens bedste. Fordi kravene er stigende og fordi nedslidning og frustrationen over travlheden er meget dominerende"*.

Hendes egen personlige søgen efter mere glæde på arbejdspladsen har ledt hende til den erkendelse, at det for den sundhedsfaglige medarbejder – lægerne og sygeplejerskerne – slet ikke har med gratis kaffe, frugtordning eller motionscenter at gøre. Det handler om at kunne beskæftige sig med det fag, man er uddannet til, og som man inderst inde brænder for at udføre – og udføre det *godt*. Der er uden tvivl mange forventninger til sundhedsvæsenet i dag og mange forskellige krav fra både borgere, patienter, politikere osv. Og de skal selvfølgelig imødekommes i vides mulig udstrækning – også selvom det nogle gange kan være svært at vedligeholde det mere langsigtede, strategiske blik på fremtiden, når dagligdagen banker på døren. Én ting er dog sikkert: strategiske ledere som Bente arbejder for og tror på sagen!

Vi siger tusind tak til Bente for at medvirke og dele sine tanker og erfaringer i denne måneds version af Ledelsesalmanakken. I næste måned gives stafetten videre til Jesper Hosbond Jensen, som er Kommunaldirektør hos Syddjurs Kommune.