

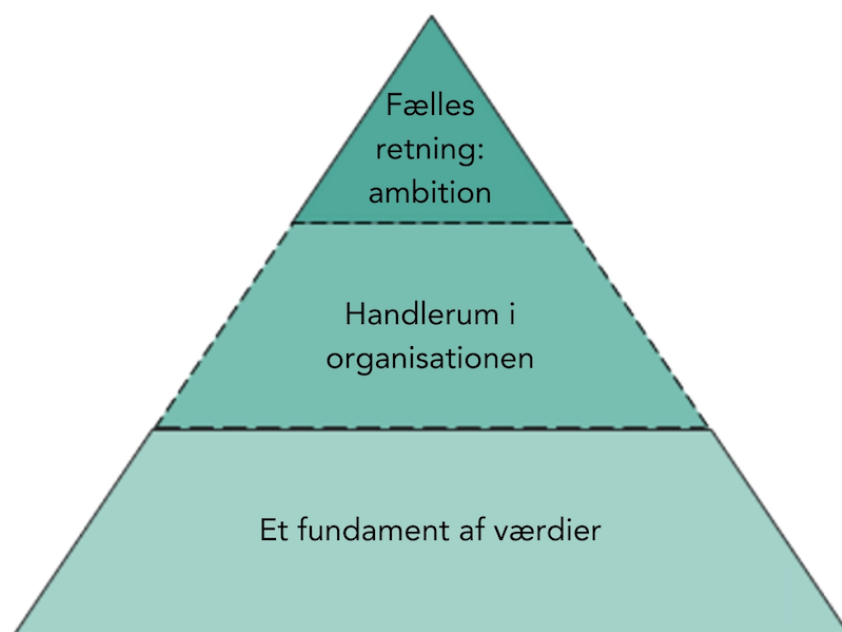


Vigtigheden af ambition og værdier når vi skaber fremtidens sundhedsvæsen

Af Amanda Houmark-Ørsøe, Thomas Larsen og Søren Barlebo Rasmussen

Sundhedsvæsenet står over for en markant omstilling. Så markant, at det vil føre mærkbare og talrige forandringer med sig til gavn for fremtidens velfærd. Her skal vi som ledere lave klog strategisk ledelse og sætte en god og meningsfuld retning for omstillingen. I dette arbejde er der særligt to risici, vi skal være meget opmærksomme på. Den første er, at vi kommer til at overvælde vores organisationer med så mange strategiske tiltag og udviklinger, at vi udtrætter både ledere og medarbejdere. Den anden er, at vi forsøger at styre denne udvikling primært igennem med top-down tiltag og strukturelle tilpasninger. Og gør det i en grad, der drukner de fagprofessionelles gejst og kreativitet i udviklingerne. Vi hører mange ledere og medarbejdere i vores sundhedsvæsen, der allerede er trætte, og som har svært ved at få mening med de mange budskaber om nødvendige forandringer (ofte argumenteret som "brændende platforme"). Se bare hvor mange strukturelle tiltag, der er beskrevet i det politiske forlig om Sundhedsreformen.

For at undgå det og lave klog strategisk transformationsledelse, skal vi i stedet mobilisere de emergente udviklingskræfter i organisationen. Der hvor folk får lyst til at være med til at medskabe udviklingen. Hvis man skal kunne det, skal man øve sig i og være dygtig til, at arbejde med 1) *ambitionen*, der sætter den overordnede retning, 2) *værdier*, der er orienteringspunkter for hvordan vi udfolder den retning i hverdagen og 3) *forholdet mellem dem*. Ved at vi har et klart fælles formål og tydeligt værdimæssigt grundlag for, hvordan vi ønsker at nå det formål, giver vi plads til, at organisationen selv kan handle uden at gøre det i tusinde forskellige retninger. Denne artikel fokuserer på, hvordan man som ledelse kan arbejde med både ambition og værdier.



Vigtigheden af en ambition, der sætter den overordnede retning

Organisationer kan koordinere en masse menneskers arbejde, så man arbejder sammen for at opnå fælles mål. Det er, hvad der gør organisationer fantastiske. Det kræver dog en fælles retning for organisationen. Den retning skal understøtte motivationen hos både medarbejdere og ledere i organisationen. Retningen skal være tydelig, klar og fokuseret, men ikke for specifik og konkret. Når driftstunge, højt specialiserede organisationer som hospitaler skal igennem store forandringer, er det nærliggende at styre ned i detaljen og sikre udviklingsretningen gennem konkrete og specifikke tiltag og ved at monitorere og ensrette implementeringen. Det risikerer dog at drukne motivationen hos de sundhedsprofessionelle, hvis høje faglighed ofte gør dem selv i stand til at vurdere og bruge deres handlerum klogt (Mintzberg, 2024). Her er den overordnede fælles ambition essentiel. Den fælles ambition er det, der gør, at vi opfører og ser os som en organisation – og ikke bare en bunke afdelinger eller en stor klump af individer. At vi ser os selv som et fællesskab, der skal lykkes sammen. At vi ikke ser os selv som alene. Den strategiske ambition skal samle os, men ved at motivere for at være et fællesskab der lykkes med at flytte os sammen, og ikke ved at komme med konkrete og specifikke tiltag, der skal implementeres hovedløst.

Derfor står ledere i sundhedsvæsnet med en udfordring: på den ene side skal ledelsen kunne formidle noget om, hvor vi er på vej hen, og på den anden side findes der ikke en krystalkugle, vi kan se fremtiden i. Derfor kan vi ikke nødvendigvis sætte den helt rigtige, perfekte retning. Det bliver således vigtigt at sætte en meningsfuld ambition og så samtidig mestre at spille den god efterfølgende. Det, vi kan gøre, er at skabe mening med og håb for fremtiden og derved understøtte den motivation som mange offentlige ansatte har for at gøre en ekstra indsats for borgere og samfundet (Bøtcher, 2020). Vi har brug for håbet til at forestille os noget anderledes – uden det kan vi ikke se muligheder eller finde handlekraft. Balancen ligger i at åbne op med plads til oversættelse: retningen skal hele tiden fortolkes i det konkrete af de enkelte dele af organisationen – og vi skal samtidig også løbende og vedvarende koordinere og samstemme.

Hvis vi ikke koordinerer og samstemmer, løber vi nemt i alt for mange retninger. Vi må fokusere for at lykkes med at transformere. Ellers bliver vi organisationen for alting og ingenting. Til gengæld bliver vi hele tiden klogere: vi prøver ting af og lærer noget, mens vores omverden ændrer sig omkring os. Det skal vi tage bestik af. Derfor skal koordineringen og aligningen ske kontinuerligt – retningen må hele tiden genfortolkes og tilpasses, så den er meningsfuld ud fra en virkelighed, der udvikler sig. På den måde handler organisationens ambition om at fokusere og refokusere, for hele tiden at arbejde med hvordan man bedst udnytter, at man er én organisation. For ikke at drukne idékraften og motivationen til udvikling hos dem, der skal udføre ambitionen, er der også vigtigt, er der

er plads og frihed til at oversætte retningen i de forskellige dele af organisationen. Frihed til at finde ud af hvordan man mest meningsfuldt bevæger sig i den retning i ens specifikke kontekst.

Værdier er vigtige - Det er bunden i transformationen

Den frihed er under ansvar - nemlig et ansvar om at bruge friheden i tråd med fælles værdier. Friheden til selv at forfølge ambitionen og oversætte den baseret på en bund af fælles værdier, er det som i den sidste ende, holder detailstyringen væk. Tag fx de kommende kronikerpakker: de kan ledes med et stærkt fokus på rettigheder og ensrettet styring understøttet af stabene. Eller de kan ledes med et fokus på værdier, der giver plads til faglige skøn og hensyn til særforhold - under ansvar for at det fx altid er hensynet til patienten, der vægter tungest og ikke det nemmeste for egen sektor.

Transformationen af sundhedsvæsenet kræver ny kultur og nye normer for, hvordan vi gør tingene. Et eksempel kan være, at der på et hospital tidligere var en kultur om, at det højtspecialiserede var det allervigtigste, og en læge fik prestige ved at arbejde mere og mere med det helt specielle. Nu skal kulturen rykkes i retning af, at samarbejdet med det nære og mere almene også er vigtigt. Som sundhedsstruktur-kommissionens rapport understreger, ligger der en betydelig ledelsesopgave i at ændre en "faglig selvforståelse og kultur i sundhedsvæsenet, som normalt - ikke bare i Danmark - hylder det specialiserede sundhedsvæsen" (s. 372). Den kulturændring skal gerne ske på en bund af værdier, der ligger fast. Værdier handler om det, vi som organisation "værdisætter, stræber efter og kæmper for. Det er samtidig det vi forpligter os på at forsøge at efterleve (...) At gøre sig disse værdier bevidst og derfor samtidig at forstå hvorfor man bør handle på en bestemt måde og dermed kende målet med sit professionelle at virke" (Birkler, 2007).

I stedet for at detaljestyre processer og standarder skal medarbejderne selv træffe beslutninger inden for rammerne af organisationens ønskede kultur. Men det kræver, at værdierne sættes i højsædet, mere end styringen. Derfor kræver det ledere, der kan lave værdiledelse.

Hvordan kan vi forstå værdiledelse? Værdiledelse er sætte organisationen fri - men under ansvar. Ansvar er at alle - ledere og medarbejdere - lever op til værdierne. Også selvom det er svært. Det kan vække modstand og bekymring at fremsætte værdier, man forpligter sig på, fx nærvær eller omsorg. For hvad hvis man ikke mener, man altid kan leve op til disse værdier? Pointen med værdier er ikke at have en række idealer, som man kan slå sig selv eller andre i hovedet med, når man ikke lever op til dem. Det giver ikke mod på at blive ved med at forsøge at leve op til dem. Værdier er heller ikke en glorie, man kan pudse, når det går godt. Værdier er et "ideal, der er værd at være utilstrækkelig over for" (Hjortkjær, 2020). Værdierne skal afspejle noget, der er tilpas vigtigt til, at man hopper

tilbage op på hesten, selvom man måske faldt af. Vi kan ikke forpligte os på altid at leve op til værdierne og lykkes med dem – men vi kan forpligte os på at altid at stræbe efter det og forsøge igen i morgen. En særdeles væsentlig pointe er, at når det kan være svært at leve op til værdierne, peger det ofte på nogle tandhjul i organisationen, der ikke klikker – snarere end personer med dårlige intentioner eller mangel på individuelt ansvar.

Værdiledelse er også at begrunde værdierne. Hvorfor er de så vigtige? Det skal kommunikeres kontinuerligt, hvorfor de er værd at stræbe efter, og hvorfor det netop er disse værdier, vi vægter så højt. Nogle værdier kan nemlig være vigtigere end andre. Uden at prioritere og specificere bestemte værdier, kan det hurtigt blive mere forvirrende ens retningsangivende. Der er en grund til, Moses kom ned fra Bjerget med 10 bud og ikke 55. Værdier skal med andre ord hjælpe os med at fokusere, fordi der er mange ting at bruge ressourcerne på – værdierne skal udtrykke en prioritering af, hvor ressource skal flyttes hen. De fortæller os noget om, hvad vi i den sidste ende er til for. Det er fx ikke en værdi i sig selv at sørge for bundlinjen stemmer, eller at vi kan gå hjem til tiden – det er vigtige midler til, at vi kan skabe værdi, fx at vi er til for patienten – og der er ansvarlig økonomistyring og langtidsholdbare medarbejdere helt væsentlige.

Værdiledelse er også at kunne håndtere dilemmaer. Det kan være, når værdierne trækker os i forskellige retninger, fx når hensynet til den enkelte patient og populationen som helhed ikke nødvendigvis går nemt hånd i hånd, som i tilfældet ved dyr medicin eller behandling. Det kan være, når det vi kan ikke nødvendigvis stemmer overens med det vi bør. Derfor er etisk duelighed en central kompetence i værdiledelse. Det handler om den individuelle og kollektive evne til at reflektere etisk og have etiske dialoger. Igen, ikke for at finde de rigtige svar, men for at tage bevidste beslutninger og lære ud fra fælles dialog. På den måde bliver de værdier, man står på, til en del af den fælles læring og dermed kulturen.

Når værdierne former og er en del af kulturen, begynder rigtig meget værdiledelse at kunne ske af sig selv. Så gør den ene afdeling den anden afdeling opmærksom på, at man måske fx er kommet til at blive lidt mere optaget af sin egen del af patientforløbene end patientens samlede forløb igennem systemet. Så spørger den ene sygeplejerske nysgerrigt den anden, hvorfor mon tonen over for en pårørende fremstod ret kantet. Så bliver det en fælles opgave at hjælpe hinanden med at efterleve værdierne.

Omvendt kan det også kræve solidt ledelsesarbejde, hvis værdierne strider imod den eksisterende kultur. Så kan kulturen fungere som et slags immunsystem imod værdierne. Det kan fx være, hvis der er en kultur af prestige og karriere, hvor man kommer til at være mere optaget af sin egen udvikling og specialisering end patientens bedste. Her er det

afgørende at være vedholdende og tydelig omkring retningen og den nødvendige forandring. Samtidig skal man også passe på med at forsøge at styre værdierne i bund: det fungerer sjældent godt at komme ovenfra og fortælle fagprofessionelle, hvad fx omsorg eller god behandling er. Det vil kun opleves som kritik. Udgangspunktet må være, at værdierne afspejler noget fælles væsentligt, som skal have gode levevilkår i praksis – og der er et fælles ansvar for at fjerne hindringer og opdyrke erfaringer med, hvordan det kan vokse. Ledelsen skal mere spørge ind til værdierne: hvad kan de betyde her?

Der er mange gode eksempler på hvordan man kan udøve værdiledelse i det danske sundhedsvæsen. Sygehus Lillebælt er ét eksempel, vi kan se til. Ikke fordi alt på Sygehus Lillebælt har været fryd og gammen, men fordi de systematisk har arbejdet med værdier igennem en lang årrække. Se case herunder.

Case: værdibaseret ledelse på Sygehus Lillebælt

Sygehus Lillebælt har gennem en årrække arbejdet systematisk med værdibaseret ledelse og skabt en kultur, hvor patienten er i centrum. Udviklingen har været en læringsproces, hvor organisationen har mod en mere patientorienteret og mindre systembeskyttende tilgang. På Sygehus Lillebælt "hænger værdierne i væggene". De er synlige i artefakter på hospitalets vægge og indlejret i daglige samtaler og beslutninger. Når der opstår problemer, er der altid nogen, der refererer til værdierne. Hospitalet har brugt fælles, velkendte metoder og implementeret dem i hverdagen, såsom tavlemøder, Fælles Beslutningstagen og den Syddanske Forbedringsmodel. Alle ledere deltager i kurser om ovenstående hvor værdibaseret ledelse er indlejret, og alle nye medarbejdere får en grundig introduktion. "Patienten først" er den vigtigste ledestjerne. Når den værdi skal tolkes på, er det derfor helt naturligt at inddrage dem i den vurdering. Derfor vejer Fælles Beslutningstaging meget tungt – og er noget der understøttes af solide forskningskompetencer på området.

En central del af værdiledelsen på Lillebælt har været formuleringen af fem patientløfter, som hospitalet forpligter sig til. Disse er udviklet gennem en langvarig proces i direktionen samt i dialog med patient- og pårørenderådet. Der var umiddelbart modstand mod løfterne, da nogle frygtede at love noget på hinandens vegne, der var svært at leve op til, fx "vi respekterer din tid". Dialogen viste dog, at det handlede om organisationens samlede ansvar frem for individuelle fejl.

Det værdibaserede arbejde på Sygehus Lillebælt fungerer ikke isoleret fra driftsmæssige hensyn. Orden i penalhuset er instrumentelt i at lykkes med at sætte patienten først. Hospitalet har formået at balancere værdibaseret ledelse med en forståelse af økonomiske og driftsmæssige realiteter.

Bud på værdier til transformation af den eksisterende kultur

God værdiledelse stående på en bund af nye værdier er således også noget, der kan være med til ændre den eksisterende kultur. Når vi skal til at transformere det eksisterende sundhedsvæsen, så må forventningen også være, at der er en del kultur, der skal ændres (jf. det tidligere citat fra Sundhedsstrukturkommissionen). Nogle af de værdier, der generelt kan være interessante for mange organisationer de kommende år, er:

At være til for det hele menneske. Sundhed handler ikke kun om behandling af sygdom, men også om at understøtte borgernes livskvalitet bredt. WHO's definition af sundhed omfatter både kliniske, sociale og adfærdsmæssige aspekter, og denne helhedsforståelse bør gennemsyre måden, vi organiserer og leder sundhedsvæsenet på. Opgaven er at se det konkrete menneske som både almen biologi og unik biografi (Allwood et al., 2021).

Tillid/frisættelse: vi skal tro på, at mennesker gerne vil det rette sammen - også uden at regler, styring og hierarki tvinger dem til det. Hvis vi frisætter, skal vi dog være enige om retningen på udviklingen. og de værdier den frisatte organisation skal tage ansvar for.

Helhedsorientering: Samarbejde og lighed i sundhed kræver, at man sætter sig ud over egen organisations snævre og kortsigtede interesser. Frisættelse er ikke et frikort til at suboptimere.

Lære hele tiden og mod til at fejle: Vi kender ikke på forhånd det sundhedsvæsen, vi er i færd med at skabe. Derfor er det afgørende, at vi tør eksperimentere og lære af de erfaringer, vi gør os. At begå fejl i et sundhedsvæsen er sårbart og kræver et stærkt fundament af tillid, refleksion og vilje til læring.

Tilgængelighed. Fremtidens sundhedsvæsen skal være mere åbent - både over for borgerne og over for samarbejdspartnere - når behovet opstår. Vi må aktivt invitere andre ind for at få nye perspektiver og løsninger.

Hvordan kan vi som ledere arbejde med at få ambition og værdier til at leve i vores organisationer?

Der er skrevet om ambitionen for fremtidens sundhedsvæsen og det ledelsesmæssige arbejde med transformationen andetsteds (fx Jylling, Larsen og Barlebo 2025). Her vil vi supplere med et fokus på, hvordan vi kan arbejde med ambition og værdier, så det skaber energi i hverdagen. Det er der en række mulige tiltag til at arbejde med:

Selv at være rollemodel

Det første man kan gøre ift. at få ambitionen og værdierne til at leve i organisationen er selv at "walk the talk". Det handler om hele tiden at italesætte ambitionen - hvor er vi på vej hen? Om hele tiden at være eksponent for værdierne - ikke fordi man vil leve op til dem hver time, hver dag, men ved at stræbe efter det. Det hjælper fx ikke at tale dårligt om de andre regioner eller kommuner, hvis man skal være en troværdig eksponent for værdien om helhedsorientering. Til gengæld er det helt okay at tale om, at det som leder kan være svært at leve op til en værdi, men at det værdimæssige netop er, at man stadig stræber efter det.

Lederens egen identitet er derfor væsentlig hvis vi skal lykkes med ambitionen. Ledere der identificerer sig mere som faglige ledere bedriver mindre ambitionsledelse end ledere der identificerer sig mere som ledere. Ledere skal derfor tydeligt tage ansvar for at lede ambitionen og se sig selv som en der kan og vil tage ansvar for den fællesopgaveløsning. Samtidig skal man som ledere realisere ambitionen i samspil og dialog med medarbejderne og ikke som solist

Lederoplæring

Lederoplæringen er central, men skal handle om det rigtige. Det er enormt vigtigt, at ambitioner og værdier ikke kun ender i ledelsesmodeller og løse strategiske tanker om fremtiden. Der skal gives plads til åbne og ærlige snakke om, hvad retningen er, hvordan værdierne skal leve, hvilke værdier vi vil stå til ansvar overfor, og hvordan vi gøre det. Det er ofte når man drøfter dilemmaerne i ledelsesfællesskaber, at man skaber den fælles retning og mening med det, der er vigtigt.

On-boarding af alle medarbejdere

Hver gang en ny medarbejder slutter sig til organisationen, er der en mulighed for at sætte ny energi ind i retning af den strategiske fremtid. Her er det også afgørende at tale om værdierne, så man hjælpes på vej til at forstå, hvordan organisationen forholder sig til dens opgave.

Arbejde med ambition og værdier i hverdagen og på seminarer.

Ambitionen og værdierne skal hele tiden stå i forgrunden, og derfor skal de formidles, fortolkes og udvikles. Det gælder både i hverdagen, og når vi samler os i fx seminarer eller på temadage. Det skal gøres på en måde, der nærer den energi, der er i det fælles vigtige. Derfor kan man også holde et vågent øje med om formaterne udvikler sig til "nikkemøder", hvor ingen byder ind, eller "forhandlingsmøder", hvor man forsøger at få

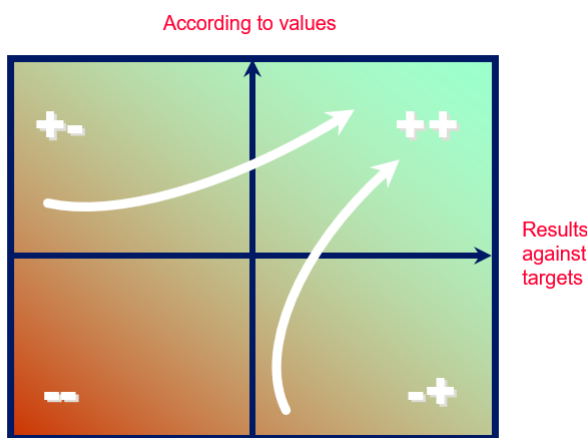
mest mulig af sin egen lokale dagsorden ind. Det handler om at finde formater, hvor man arbejder med den sammenhængende opgave, så man er sammen som motive-rede fagpersoner fremfor sagsbehandlere og hvor det er tydeligt at den ønskede foran-dring også opleves i reelt ændret adfærd.

Uddannelsessystemet

Ambitionen og værdierne skal være bærende for organisationens udvikling. Derfor bør de også have en plads i både grunduddannelse og efteruddannelse. Det handler om at relatere uddannelsesaktiviteterne til ambition og værdier og også hjælpe menneskerne i organisationen med konkrete måder og metoder til at efterleve dem på. Når værdierne er på plads, kan man bygge en værktøjskasse uden om dem, der gør det nemmere at have fælles metoder til at udøve dem på. Det kan være fx være kompetencer, systemer eller forbedringsmodeller.

Facilitering og organisatorisk review

En del af at tage ansvar for en organisations ambition og værdier, ligger i at arbejde systematisk med hvordan de efterleves. Lad os se på et eksempel fra det private.



Figuren til venstre kommer fra Novo Nordisk og illustrerer, at deres ledere skal leve op til to ledelsesdimensioner. De skal både levere på deres KPI'er ("results against targets") og efterleve organisationens ledelsesværdier ("according to values"), og den ene dimension er ikke underordnet den anden - de er begge vigtige. Ledelsesværdierne er udfoldet i et ledelseskodex, som Novo Nordisk i dag kalder "The Novo Nordisk Way", som er

et kodeks som man ikke bare taler om, men som man arbejder målrettet for at sikre udøves. Man har fx et grundigt system - kaldet facilitering - for at sikre, at alle organisationens dele lever op til kodekset. Det består af, at erfarne ledere kommer ud i forskellige dele af organisationen og taler med medarbejderne om den ledelse, der reelt foregår. På basis af dette vil der komme en grundig opfølgning, hvor tålmodigheden med ledere, der ikke lever op til ledelsesværdierne, er lille - uanset om de leverer på deres mål.

Erfaringerne fra Novo Nordisk er et eksempel på hvordan man kan arbejde systematisk med ambition og værdier. Systemet handler ikke om kontrol eller mistillid, men

tværtimod om at opretholde den tillid, der er, ved at garantere at den ikke forvaltes dårligt, uden organisationen lægger mærke til det. Ledelsen kan være en "betingelse for det betingelsesløse". Der ligger også i systemet en bevidsthed om, at organisationer så store som fx hospitaler, statistisk vil møde problematisk ledelsesadfærd over tid. Det kan ikke undgås fuldstændigt, men der kan afsættes ressourcer til at sikre det opdages tidligt og ageres på.

Hvordan kan man arbejde med dette operationelt fremadrettet?

De mange omstillinger sundhedsvæsnet står overfor, kræver ledelse. Vi argumenterer her for, at den ledelse med fordel kan fokusere på vigtigheden af ambition og værdier - så organisationerne kan sættes fri til at handle. Vi har tidligere nævnt kronikerpakkerne som et element i transformationen, der med fordel kan ledes på basis af værdier fremfor top-down styring. Et andet eksempel er de kommende sundhedsråd. En væsentlig udfordring i mange klynger har været, at det mere er blevet forhandlingsfora end fora med fokus på en fælles retning og med et fælles grundlag. Strukturer og regler er kommet til at fylde meget. For at få de nye sundhedsråd til at virke, bliver det væsentligt at investere i den fælles retning og grundlag. For at kunne det, skal man i højere grad forstå hinandens hverdag og de vilkår, man arbejder under. Heri ligger der en indstilling om først og fremmest at lære den andens perspektiv at kende. Det arbejde bæres af relationer. Man skal have nogle stærkere relationer mellem dem, der sidder i og understøtter rådene, så man faktisk bruger hinanden og løser sagerne fleksibelt. Det kan fx komme til at handle om værdier, der understreger at hverken den praktiserende læge, kommunen eller regionen "ejer" patienten, men at man ved at forstå det samlede økosystem omkring patienten i højere grad kan lykkes med at hjælpe dem.

Regionalt kan man støtte ledelserne med at lykkes med ambition og værdier operationelt. I Region Midt er vi fx i gang med at beskrive den ledelses- og værditilgang vi har for at drive hospital. Uden om dette grundlag bygger vi en pakke af værktøjer og kompetencer, som alle skal kunne i arbejdet med udvikling og forbedring i tråd med ambition og værdier. Hertil kommer et separat spor omkring transformation som i sig selv er et værktøj og ikke mindst et mindset der skal gøre os i stand til at takle fremtidens udfordringer hvor særligt det dobbeltdemografisk pres er i fokus. Vi skal finde ud af at tilrettelægge fremtidens patientforløb med færre medarbejdere men med samme eller øget værdi og mindre spild.

Det fordrer at vi som topledelse er tydelige i ledelsen af transformationsarbejdet. Både i retning, tænkning og kultur men også at vi operationelt leverer de konkrete værktøjer og den ledelsesopbakning der skal hjælpe med at facilitere de transformatoriske processer. En del af opgaven er at deltage i dialogerne med vores sundhedsprofessionelle

og støtte op om både prøvehandlinger men også dilemmafyldte valg hvor eksempelvis behandlingsværdi versus spild og service versus kvalitet er i spil.

Næste skridt

Denne artikel har peget på vigtigheden af at sætte organisationer fri, når sundhedsvæsenet skal omstille sig, samtidig med at retningen skal være tydelig. Til at koordinere de fagprofessionelles udvikling af organisationen, er værdier helt væsentlige. De er en fælles bund at stå på.

Her er tre råd til at komme i gang:

- 1)** Definér organisationens kerneværdier og sørg for, at de er kendte og forstået af alle. Dette kan ske gennem workshops og visuelle materialer, der kommunikerer værdierne klart.
- 2)** Skab fora for dialog, hvor medarbejdere kan reflektere over værdiernes betydning i praksis. Dette kan inkludere casebaserede diskussioner, hvor værdierne bliver omsat til handling. Er der værdimæssige dilemmaer, som er særligt oplagte i forbindelse med ambitionen?
- 3)** Mål og evaluer, hvordan værdierne afspejles i daglig praksis. Brug feedback fra medarbejdere og patienter til løbende at justere og forbedre indsatsen.

Den slags samtaler kan lade sig inspirere af spørgsmål såsom:

- Er værdien et mål i sig selv eller er den et middel til at opnå noget, der er vigtigt for os?
- Beskriver værdien en ideel tilstand (fx lighed), en måde at handle på (fx tillid) eller en måde at forholde sig til mennesker på (fx omsorg)?
- Er nogle af værdierne vigtigere end andre?
- Hvordan kan vi se, at vi lever op til værdierne? Hvordan vurderer vi, hvornår man ikke gør? Hvem vurderer det?
- Hvordan stemmer vores værdier overens med andres værdier? Fx patienterne, de pårørende, vores samarbejdspartnere? Respekterer vi deres værdier?
- Hvordan skal vi ikke efterleve værdien, hvornår kan den stå i vejen for noget andet, der er vigtigt for os?
- Hvad er forholdet mellem centrale og decentrale værdier, fx regionens værdier i forhold til afdelingens?
- Peger vi på værdier, der allerede karakteriserer vores arbejde og indstilling, eller nye, vi ser behov for at styrke/udvikle?

Med fokus på værdier som fundament kan vi sikre, at sundhedsreformen ikke blot bliver en strukturel ændring, men en reel transformation af sundhedsvæsenet, der skaber varig værdi for både patienter og medarbejdere. Når hverdagen så er i gang, skal værdierne hele tiden fortolkes i forhold til de konkrete situationer man står i. Det er her, de får mening, når man overvejer med hinanden, hvad det vil sige at efterleve værdien fra kontekst til kontekst.

Referencer

Allwood, D., Koka, S., Armbruster, R., & Montori, V. (2022). Leadership for careful and kind care. *BMJ leader*, 6(2), 125-129. <https://doi.org/10.1136/leader-2021-000451>

Birkler, J. (2006). *Etik i Sundhedsvæsenet*. Munksgaard.

Bøtcher, C. (2020): Video om visionsledelse: <https://www.youtube.com/watch?v=oVIRYtCuXM>

Hjortkjær, C. (2020). *Utilstrækkelig: Hvordan den nye moral gør de unge psykisk syge* (1. udg.). Klim.

Jylling, E., Larsen, T. og Barlebo, S. (udkommer 2025): henviser til en artikel i den 3. antologi om Fremtidens Sundhedsvæsen redigeret af Per Jørgensen, Mickael Bech og Søren Barlebo Rasmussen på FADL's forlag.

Mintzberg, H. (2024). Reorganising our heads for the care of our health. *BMJ Leader*, leader-000912. <https://doi.org/10.1136/leader-2023-000912>

Sundhedsstrukturkommissionens rapport kan findes her: <https://www.ism.dk/Media/638545635292256419/Hovedrapport-tilg%C3%A6ngelig-fil.pdf> - afsnittet om ledelsesopgaven i at ændre en "faglig selvforståelse og kultur i sundhedsvæsenet, som normalt - ikke bare i Danmark - hylder det specialiserede sundhedsvæsen" starter på s. 372.

Forfatterne bag

Amanda Houmark-Ørsøe

Seniorkonsulent i Mobilize

Amanda arbejder med ledelse, strategi og organisering i videns- og omsorgsorganisationer. Amanda har arbejdet med og i disse de sidste 10 år som intern og ekstern konsulent, bl.a. gennem flere år på Københavns Universitet. Amanda er særligt optaget af hvordan man styrker de professionelle relationer omkring velfærdsopgaven i sundhedsvæsnen og trækker på sin faglige baggrund inden for filosofi og teologi.



Søren Barlebo Rasmussen

Partner i Mobilize

Søren er ekspert i strategisk ledelse af faglige organisationer. Han har været forsker i dette emne på Copenhagen Business School, hvor han også var institutleder og dekan. De sidste 20 år har han været konsulent og hjulpet mange hospitaler og universiteter i Danmark og Norge med strategisk udvikling - også i samspillet mellem disse to typer af organisationer. Han har arbejdet meget med samspillet mellem forskning og innovation.



Thomas Larsen

Lægefaglig koncerndirektør i Region Midtjylland

Thomas har mange års erfaring inden for sundhedsvæsnen og stor sundhedsfaglig indsigt og brobygger mellem regionens stærke, faglige miljøer og den politiske ledelse. Thomas er uddannet cand.med. fra Aarhus Universitet og speciallæge i gynækologi og obstetrik. Thomas Larsen er tidligere lægelig direktør i Sygehus Lillebælt, der omfatter sygehusene i Kolding, Vejle og Middelfart. Inden da var han lægefaglig direktør på Regionshospital Nordjylland.

