

MINISTEREN LEDER FORANDRINGER I HØJT TEMPO

AT KUNNE UDSSTIKKE EN RETNING ER DEN VIGTIGSTE
KOMPETENCE FOR LEDERE I SUNDHEDSVÆSENET.

DET MENER MANDEN I SPIDSEN FOR DET HELE, SUNDHEDSMINISTER
NICK HÆKKERUP. HAN FINDER SELV SIN KURS SOM TOPLEDER, NÅR
HAN SNØRER SKOENE OG LØBER EN TUR I SKOVEN TÆT PÅ SIT HJEM.
FORKANT FIK LOV AT LØBE MED EN MORGEN

AF DORTHE LUNDH, JOURNALIST
FOTO: THOMAS SØNDERGAARD

Forårssolen har endnu ikke helt magt, da sundhedsminister Nick Hækkerup på slaget otte i lette hop kommer ned ad trappen fra sit hus ved Hillerød i Nordsjælland, selv om han i dag holder fri.

Et håndtryk udgør opvarmningen, inden vi sætter i løb op ad grusvejen, over asfalten og igennem et rækkehusområde. Kort efter bliver lyden af vores hårde skridt mod asfalt afløst af bløde dæmp mod skovbunden. På trods af morgenkulden kommer kropsvarmen hurtigt, og inden længe fyrer Nick Hækkerup den første "grønhakker" af en spytklat ned blandt anemoner og brune blade fra i fjor.

Han har haft skrivebord i Sundhedsministeriet siden februar. Dermed er han den øverste sundhedsleder i Danmark. På sin



sædvanlige løberute, og med et åndedræt der tilpasser sig terrænets bløde stigninger og fald, fortæller han om, hvad det vil sige at være leder af det, han kalder velfærdsvirkeligheden i Danmark.

Rigtig minister

"Sundhedsområdet er jo et stort driftsområde med mange kompetencer og personalegrupper, der skal have vores komplicerede sundhedsvæsen til at fungere hver eneste dag. De sager, der havner på mit bord, er udtryk for drift, der fungerer eller ikke fungerer. Som f.eks., at der er kemopatienter, der har fået forkert medicin. Så der er ikke meget elfenbenstårn over at være sundhedsminister. Det er mere rigtigt, lige som da jeg var borgmester (i Hillerød Kommune, red.). Da jeg var handels- og europaminister, var en vigtig del af mit job at tænke store tanker og deltage i internationale forhandlinger. Der kunne det være svært at se, hvordan mit arbejde skulle komme til at betyde noget for den almindelige dansker. Det er man ikke i tvivl om på sundhedsområdet. Alle har oplevelser og holdninger til det. Jeg står i spidsen for at gøre velfærdsvirkeligheden så god, så effektiv, så moderne som muligt."

Luk døren og find din retning

Inden han svarer på mit spørgsmål om, hvad der er det vigtigste, når man tiltræder som politisk leder, markerer Nick Hækkerup med en hånd, at vi skal til højre hen ad en smal sti mellem graner. "Det er vigtigt, at man som leder hurtigt giver sit arbejde en retning. Der er mange politiske ledere, der kommer ind og bliver spist af deres ministerium. Ikke af ond vilje, men alt går så hurtigt. Man bliver feteret, og sagerne kommer væltende. Et ministerium vil enormt gerne have politisk retning, men hvis man som topleder ikke udstikker retningen, så er der bare nogle andre, der træder ind og gør det. Embedsmænd eller interesseorganisationer."

Lyt, men beslut dig

Symbolisk letter en rovfugl og krydser lydløst luftrummet over stien. Lidt længere fremme må vi springe over mudder. Ingen af delene får sundhedsministeren til at miste fokus:

"Man kan sige det sådan her: Enhver minister burde lukke døren til sit kontor og bruge en time på at skrive 5-10 ting ned, man vil nå i sin ministertid. Hos mig er de punkter rammerne for strategimødet, jeg ugentligt holder med mine ledere, så det hele ikke drukner i hverdag eller aktuelle sager. På den måde skaber jeg et rum med mine topchefer, så de kan bære mine nøglepunkter videre til ledere og medarbejdere. For jeg leder jo gennem min departementschef, min afdelingschef og centerchefer."

Sundhedsministeren erkender, at han har måttet tilpasse nogle af sine planer:

"Lederne omkring mig har sagt "Arh, Nick, det kan ikke lade sig gøre" pga. det ene eller det andet. Det er fint. Pointen er, at det giver en frugtbar dialog at have en klar retning fra start." Ikke overraskende, at en politiker fremhæver dialog som et vigtigt ledelsesværktøj. Ifølge Nick Hækkerup ligger der en stor opgave i at kommunikere sin retning:

"Man skal fortælle om sin retning tydeligt og fortælle om den hele tiden. Men jeg tror simpelthen ikke på, at man kan træffe vigtige beslutninger ved bare at buldre igennem. Man er nødt til at inddrage. Der er selvfølgelig sager, hvor interesser er forskellige, hvor jeg som leder bliver nødt til at beslutte mig. Hvor jeg må gå en anden vej, end fagfolkene omkring mig har anbefalet. Der er det vigtigt at sige, at jeg har lyttet, men at jeg har en politisk dagsorden, der gør, at jeg går en anden vej."

Nick Hækkerup bruger desuden dialogen til at eksekvere sin dagsorden på Christiansborg:

"Snakken med de andre partier tager jeg selv. Det er mig, der ringer til DF's og SF's ordførere for at samle så bredt et flertal som muligt bag et lovforslag, bl.a. det vi arbejder på i øjeblikket om sundhedspersoners interesser i medikoindustrien. Den anden del, driften, eksekveres langt hen ad vejen via mine ledere. Det er f.eks. departementschefen, der kontakter Sundhedsstyrelsen og Statens Seruminstitut, når de skal involveres i en sag."

Tre trends, der kræver ledelse

Vi løber lidt og bare løber. Hiver lidt efter vejret. Snøfter. Samtidig med at vi tager et skarpt sving, beder jeg sundhedsministeren om at forholde sig til de vigtigste tendenser i fremtidens sundhedsvæsen, uanset hvem der sidder på ministertaburetten. Nick Hækkerup fremhæver tre trends:

"Vi vil blive dygtigere. Viden om behandlingsformer vil hele tiden stige. Det udfordrer, hvordan vi gør i praksis, for vi kan ikke altid vælge den nyeste tendens. Det ville kræve uendelige ressourcer. En anden tendens er, at patienterne vil være en del af deres eget behandlingsforløb. At de er en integreret del af processen. Der er mange spændende ting i gang på det område nu, og mange sundhedsfaglige der gerne vil det. Og så er der selvfølgelig en tendens, der hedder krav om effektivisering og modernisering. Kan vi gøre det samme med færre ressourcer?"

Mange ledende sygeplejersker oplever, at det er en udfordring at lede effektiviseringsprocesser, fordi medarbejdere ofte først og fremmest er motiveret af medmenneskelighed. Hvad gør man der?

"Man er nødt til at være helt klar og eksplicit på, hvad man vil have ud af det, hvorfor man effektiviserer."

Det bestemmer lederne sjældent selv, det kan jo komme fra dig?

"Ja, og derfor er det vigtigt, at jeg er tydelig og ikke bare siger, at vi skal effektivisere med 6 pct., men peger på, at vi effektivise-



Nick Hækkerups løbevaner:

- Løber ca. tre gange om ugen a 5-6 km i Gribskov.
- Løb er opladning og en indadvendt proces, inden turen går til Christiansborg, så ministeren løber mest alene, af og til også med sin kone og nogle naboer.
- Hækkerup tager altid tid på sin løbetur og registrerer den via appen Sports Tracker. Standardtiden ligger omkring 5:30 minutter pr. km.
- Foretrukne løbesko: Brooks, som ministeren har løbet i de sidste par år, siden han opdagede mærket i USA. Nyeste par er dog købt i en løbebutik herhjemme.



rer for at frigøre ressourcer, så vi kan gøre noget andet. Desuden er det vigtigt, at en effektivisering står på skuldrene af sygeplejerskernes faglighed. Ellers bliver det jo hovedløst. Hverken en leder eller en minister kan sidde og lave effektiviseringer selv. Hvis det ikke bare skal blive til besparelse, så er det dem, der har fat i det derude, der kan sige, "det her giver mening at gøre, det her giver ikke mening."

Stædighed er altid godt

Har du et råd til de ledende sygeplejersker ind i de tre tendenser?
"I virkeligheden løb jeg lige og tænkte over, at forandringer er den helt overordnede trend, vi vil opleve, og forandringerne kommer til os i et stadigt hurtigere tempo. Hvis jeg har ret i det, så kræver det, at lederen giver sine folk plads og lader dem udvikle deres faglighed via forandringerne. Hvis ikke man som leder er indstillet på det, løber man sig frustrationer i livet. Hvorimod hvis man tager forandringerne som en mulighed for at møde verden på en ny måde, så vil sundhedsvæsenet være et fantastisk sted, hvor man, i forhold til den offentlige sektor i øvrigt, vil være længst fremme. Det kan jeg sige, fordi jeg både har været borgmester og forsvarsminister."

Hvilke ledelseskompetencer kalder forandringerne især på?

"Sundhedsfaglige ledere skal være motiverende og forklarende, så ændringerne ikke er solidt plantet i den blå luft, men så medarbejderne kan se det rigtige i at gøre tingene på en anden måde. Derfor er det en evne til at motivere, kommunikationskompetencer og kraft til at eksekvere forandringer, som ledende sygeplejersker får brug for. Men god ledelse, først og fremmest retning," repeterer ministeren.

Vi er nået turen rundt og er tilbage i indkørslen. Inden udstrækningen lyder temaet fra filmklassikeren "The good, the bad and the ugly" fra ministerens lomme. Han afbryder ringetonen og konstaterer, at vi har løbet langsomt. 5:42 minutter pr. km.

"Jeg plejer at gøre det på 5:30. Det er faktisk hårdt at løbe og snakke." Nick Hækkerup er vist ikke helt tilfreds med eksekveringen af løbeturen. Han samler sammen til endnu en spytklat, som han sender ind i et bed. Med hænderne på en af carportens stolper strækker han lægmuskler. Herefter slynger han på skift benene op på havelågen, der ekser under belastningen.

Jeg tænker, at det, Nick Hækkerup siger om ledelse, kræver, at man er god til at håndtere modstand. Hvad gør han egentlig selv på det punkt?

"Jeg holder fast og snakker. Det tror jeg godt, man kan overføre til ledelse af klinisk praksis. Vedholdenhed og almindelig stædighed er ingen skade til."

Et godt råd, der også gælder løbetræning.

Ministeren tager trappen i spring. Han har retning mod familien oppe i huset. ✕



SYGEPLEJEFESTIVAL
2014

Sæt kryds i kalenderen og deltag i Sygeplejefestival mandag den 15. september 2014

Tilmelding: www.dsr.dk/Arrangementer
Medlemsprisen er 450 kr.

Kom med til Sygeplejefestival 2014

PÅ FESTIVALEN ER DER BL.A.:

Keynotespeakers

- Judith Shamian, præsident for International Council of Nurses, ICN
- Eva Jørgensen, journalist

Mange faglige oplæg fx

- Tage Søndergaard Kristensen (professor på NFA) om arbejdsmiljø
- Bibi Hølge Hazelton forskningsleder: forsknings- og udviklingskultur i klinisk praksis
- Center for Kliniske retningslinjer: Fagligt skøn og kliniske retningslinjer

Markedspladsen byder på syv tværgående faglige områder

- Forskning og udvikling
- Kvalitet og patientsikkerhed
- Forebyggelse/ tidlig sporing
- Læring og uddannelse
- Sygeplejeetik
- Ledelse og organisering
- Brugerinddragelse og patientuddannelse

Faglig dialog med eksperter

Der er rig mulighed for at få en faglig dialog med De Faglige Selskaber, samarbejdspartnere fra sundhedsvæsenet og andre faglige eksperter – og tage nye ideer og viden med hjem til arbejdspladsen

Dagen vil også byde på en lang række overraskelser

Dansk Sygeplejeråd inviterer til Sygeplejefestival 2014 den 15. september i København. Sygeplejefestivalen er i højsædet, og viden bliver delt, når sygeplejersker fra hele landet mødes.

Kom og hør keynotespeakers og sygeplejersker der præsenterer forskningsprojekter, udviklingsprojekter og bachelorprojekter. Der vil både være store sessioner og helt små sessioner, hvor fagspecifikke emner er i fokus.

Markedspladsen byder på mulighed for at tage nye redskaber med hjem til egen praksis, og der er rig mulighed for at gå i dialog med faglige eksperter bl.a. de faglige selskaber og andre eksterne samarbejdspartnere.

Du kan følge med her...

På www.dsr.dk/Sygeplejefestival og på www.facebook.com/sygeplejefestival bliver du løbende opdateret med nyheder om programmet og andre gode aktiviteter, vi planlægger for at skabe den bedste Sygeplejefestival.