

# "NÅR DU STÅR I EN KRIG, ER DER JO IKKE TID TIL AT DISKUTERE"



UMIDDELBART SYNES SOLDATERGERNINGEN OG SYGEPLEJEFAGET AT LIGGE MEGET LANGT FRA HINANDEN - MÅSKE ENDDA SOM PERFEKTE MODSÆTNINGER. MEN PÅ LEDELSESNIVEAU ER DET ALLIGEVEL DEN SAMME GRUNDVIDEN, DER SKAL TRÆKKES PÅ, NÅR HVERDAGSKABALERNE PÅ ARBEJDSPLADSEN SKAL GÅ OP. DET KONSTATEREDE OVERSYGEPLEJERSKE JOY HULT OG OFFICER MADSK MIKKELSEN, DA DE EN HEL UGE SKIFTEDE JOB SOM LED I DERES EFTERUDDANNELSE PÅ CBS

AF METTE REINHARDT JAKOBSEN, JOURNALIST / FOTO: PETER EILERTSEN

## FORDOMMENE:

**OFFICEREN:** "Vi er refleksionspartnere på studiet, vi tænkte begge to, det kunne være spændende at udforske den andens univers. Min antagelse var, at der er stor forskel mellem det meget omsorgsfulde sygeplejefag og den militære kerneopgave, som jo et eller andet sted er at slå ihjel."

**OVERSYGEPLEJERSKEN:** "Vi talte på forhånd om, at der var noget historisk traditionelt ved begge fag. Han er så at sige manden, der er ude at skyde, og så er jeg kvinden, der går derhjemme og plejer de sårede. Hertil kom så, at jeg nok havde nogle personlige fordomme om en pro-

fession, der virker hierarkisk og ret firkantet. En profession med fokus på at løse opgaven frem for at se på de mennesker, der skal løse den."

## MODTAGELSEN:

**OVERSYGEPLEJERSKEN:** "Vi kendte jo lidt til hinandens job, fordi vi er sparringspartnere på studiet, og så fandt vi en uge, hvor vi kunne bytte. Vi brugte mandagen på at introducere hinanden til hver vores arbejdsplads. Vi begyndte på Rigshospitalet, hvor jeg introducerede ham til de forskellige mennesker, sørgede for, han fik et skilt, og viste ham rundt. Midt på dagen tog vi så ind til Hærens Officersskole, hvor jeg blev præsenteret."



### JOBBYTTE SKÆRPER LEDELSESSANSEN

Hvad sker der, når ledere bliver fjernet fra deres trygge faglighed? På CBS' masteruddannelse MMD (Master of Management Development) eksperimenterer man med at lade deltagerne bytte job med hinanden i en uge. "Det handler grundlæggende om ledelse som "konstruktion" og "relation". Når man skal være leder i en andens sted, hvor man ikke kan tage de hurtige beslutninger, oplever mange, at de er nødt til at lytte mere. Lederen bliver tvunget til at øve sig i selve lederrollen med at lytte, undersøge og lede efter det, som man i uvante omgivelser ikke lige hører og ser. Derfor skærper jobbytte-øvelsen ledelsessansen," forklarer John K. Christiansen, professor og MMD studieleder på CBS..

Det, jeg oplevede, var jo mennesker, som blev uddannet - kadetter på et militært akademi - og de bliver faktisk trænet i at tænke meget nuanceret."

**OFFICEREN:** "Mødedisciplinen var også meget anderledes. Folk kunne godt komme for sent eller gå undervejs - eller tale i telefon. Og ikke kun hvis det var akut. Set fra min kontekst ville jeg måske anbefale, at man gjorde mere anvendelse af ledelsesretten, men det kræver selvfølgelig, at man skærer nogle perspektiver fra. Jeg synes, medinddragelse er godt, hvis det kan styres, for det giver en højere grad af accept af, hvordan tingene fungerer på ens arbejdsplads."

**OVERSYGEPLEJERSKEN:** "Jeg hæftede mig ved, at når en overordnet kom ind, så blev tingene også gjort, så blev der eksekveret. Det hænger nok sammen med de forskellige uddannelser. Som sygeplejersker har vi lært, at vi skal forholde os til hele mennesket - og det giver jo et meget stort rum for dialog. Men på den anden side står vi jo også af og til selv i akutte situationer. Når liv og død kommer



på spil, så følger man jo også ordrerne i sygeplejen. Så lige der ligner de to fag måske meget hinanden. Men på andre tidspunkter kan man godt være lidt mere kritisk."

### EFTERRATIONALISERINGEN:

**OFFICEREN:** "Selvom jeg ikke har en sygeplejefaglig baggrund, kan jeg som leder godt sige nogle ting. Min ledelsesmæssige ballast gjorde mig i stand til at reflektere og f.eks. deltage i MUS-samtaler og bidrage med nogle andre perspektiver end de gængse. Det blev meget positivt modtaget og fik mig til at indse, at



**OFFICEREN:** "Jeg oplevede med det samme en meget inkluderende arbejdsplads. Som noget af det første fik jeg en Mumi-trolde-kop, fordi alle på afdelingen havde deres egne krus - og det var en måde at vise mig, at nu var jeg en del af dem."

**OVERSYGEPLEJERSKEN:** "I forhold til mit personale havde det ikke været svært at sælge idéen. Hele klinikken syntes, det var spændende:

Nu kommer der en kaptajn fra hæren. "Skal vi så stå ret?", eller "Kommer han i uniform?", var der nogen, der spurgte. Det blev sådan en lidt sjov ting, hvor alle glædede sig til at se en anden i min rolle.

Men jeg har så også en fantastisk arbejdsplads. Plus det, at sygeplejersker er vant til at skulle forholde sig til mange forskellige slags mennesker - det var klart en fordel."

### OBSERVATIONERNE:

**OFFICEREN:** "Jeg oplevede en meget inkluderende, demokratisk kultur også i forhold til centerledelsen - det var nok

den mest positive del. Når alle på forhånd bliver hørt, gør det, at der meget hurtigt er accept af de beslutninger, der bliver taget.

Jeg oplevede også, at folk var meget ivrige efter at tilbyde deres viden, så tingene blev belyst fra mange perspektiver. Det er faktisk noget af det, jeg har kunnet tage med hjem igen.

Ulempen er så, at et møde kan tage rigtig, rigtig lang tid - også uden der bliver truffet en beslutning. Det undrede mig, for jeg er vant til, at vi altid opsummerer efter et møde: "Beslutningen er sådan, og der skal gøres det og det."

**OVERSYGEPLEJERSKEN:** "Der var naturligvis mange gamle dyder. Man siger f.eks. ikke sin overordnede imod. Kritisk dialog er der ikke noget med. Men når du står i en krig, er der jo heller ikke tid til at diskutere, om man skal gå lige ud eller til højre. Og det er de meget præget af.

Til gengæld blev jeg meget positivt overrasket over, hvor meget de talte om forskellige antagelser og om menneskers forforståelse.



vi i virkeligheden sidder med de samme ledelsesmæssige udfordringer: at få skabt mening mellem forskellige niveauer i organisationen. Det var blot konteksten og kulturen, der var skiftet ud."

**OVERSYGEPLEJERSKEN:** "Jeg oplevede især en organisation, der diskuterede de samme dilemmaer om at gå på arbejde, om forandringer, om sparerunder, som jeg kender fra min egen arbejdsplads. Og så blev jeg klogere på, at vi måske nogle gange diskuterer lidt for meget frem og tilbage. Vi kunne godt lære at arbejde lidt

mere løsningsorienteret, lidt hurtigere. Måske er det ikke altid nødvendigt at høre alle, for beslutningerne bliver ikke nødvendigvis rigtigere af, at alle rundt om bordet har givet deres besyv."

**OFFICEREN:** "Der var ikke en egentlig ahaoplevelse i jobskiftet, faktisk mere en bekræftelse af, at måden, man griber en ledelsesopgave an på, afhænger af målet og af arbejdspladsens kultur. Så det bekræftede mig i, hvad vi også har lært på studiet: Nemlig at ledelse er en specifik faglighed." ✘

### DE BYTTEDE JOB

**OFFICEREN:** Mads Mikkelsen, 36 år, uddannet officer i hæren. Har siden 2009 haft rang af kaptajn. Siden 2013 underviser på Hærens Officersskole i faget taktik. Gik direkte ind i hæren efter at have afsluttet gymnasiet i 1997.

**OVERSYGEPLEJERSKEN:** Joy Hult, 39 år, uddannet sygeplejerske 2000, blev herefter ansat på Rigshospitalet, hvor hun blev afdelingssygeplejerske i 2007 og oversygeplejerske i 2008. Har taget Rigshospitalets lederuddannelse og Region Hovedstadens "Ledelse af ledere". Begge studerer for tiden MMD på CBS, hvor de er hinandens refleksionspartnere. Jobskiftet fandt sted i februar 2014.