

Jeg er menneske før leder

Kathrine Grundahl har været chef på OK-Fonden Hospice Søndergaard siden 2023.

– Jeg tror ikke, man *bliver* leder – man *er* leder. Jeg har nok altid taget ledelsen, når jeg har haft muligheden for det, og jeg har altid taget meget ansvar. Men jeg er ikke hierarkisk tænkende. Jeg går ind for en flad ledelsesstruktur. Dog ikke så flad, at der ikke er nogen, der ved, hvem der gør hvad, og hvordan kommandovejene er, siger Kathrine og smiler.

– Hvis jeg fx kommer ud i vores køkken, og der står en vogn fyldt med opvask, og det ligner noget, der er lyv, så tænker jeg: De har nok travlt, jeg går lige ud og sætter i opvaskeren. Jeg har aldrig nogensinde gået op i, hvad der står på skiltet, og om man skulle være for fin til noget. Den forventning har jeg også til alle medarbejdere. Så jeg kan godt blive virkelig træt, hvis en medarbejder udtrykker – det er jo ikke min opgave. Det handler for mig om at få tingene til at glide.

Ledelse er en disciplin

– Jeg er meget opmærksom på, at vi som ledelse har kæmpestor indflydelse på menneskene omkring os og på det hus og den arbejdsplads, vi har. Vi er rollemodeller som ledere, så den adfærd, vi udviser, det er den adfærd, som forhåbentlig spejles hos medarbejderne. Jeg er derfor meget optaget af altid at være anerkendende og imødekommende og interesseret og ikke mindst faglig, så det ikke bliver ”synsninger” og følelser der fylder i faglige spørgsmål.

– Ledelse er en disciplin, som først og fremmest kræver, at ledelsen sikrer, at vi kan holde vores organisation sund: At vi yder den bedst mulige pleje og omsorg, at der er trivsel for alle på arbejdspladsen, at økonomien er i orden. Jeg er ikke den gammeldags type, der synes, at den bedste chef er hende, som går med i de daglige opgaver. Hvis jeg begynder at gå ud og lave medarbejdernes arbejde, så er der jo ikke nogen, der laver mit arbejde - og så er der fare for at organisationen skrider. Men naturligvis hjælper jeg, hvis det brænder særligt på – jeg kan faktisk også godt lide at være ude hos beboerne.

At møde folk i det, der er

– Jeg prøver at være menneske før leder. Jeg er ikke bange for at give noget af mig selv som menneske. Jeg tror på, at det der med at vide, at ens leder jo også bare er et menneske med følelser og en mand, der kan være dum, og børn, der kan være irriterende, det betyder noget. Det gør, at vi bedre kan mødes, netop når der er noget, der er svært, som vi er nødt til at drøfte.

– Jeg er på ingen måder konfliktsky. Jeg har været intensivsygeplejerske i 15 år. Jeg er vant til rigtig svære samtaler med pårørende, der skal miste, eller mennesker, der pludselig er blevet meget alvorligt syge. Mennesker i krise, hvor man skal give den ene kedelige besked efter den anden. Jeg har øvet mig i at tale om de ting. På den måde er det at sige og tale om svære ting blevet en del af mit DNA.

– Jeg kunne aldrig drømme om at slå næven i bordet eller skælde ud og tale hårdt til folk – så skal der være tale om helt vildt uantagelig opførsel. Men jeg er ikke bekymret for at tage de svære samtaler, og jeg tager dem gerne med et smil og møder folk i det, der er. Og jeg tager mig tiden.

– Jeg kan selv tåle at høre tingene, som de er, og sådan er jeg også selv som leder: Det er det sure med det søde, men så ved man til gengæld også præcis, hvor man har mig. Jeg roser og anerkender, men siger også, hvis jeg ser noget der kræver justering.

Jeg er nok meget handlekraftig. Hvis nogen kommer med noget til mig, så tænker jeg, at det er, fordi jeg skal gøre noget ved det. Så en gang imellem er der nogle, som siger til mig: Det er ikke, fordi du skal gøre noget, jeg vil bare gerne have, at du ved det. Og det er også helt fint, men jeg synes jeg, at man skal tænke sig om som leder, for det skal jo ikke være "gratis" at klage over noget til sin leder. Jeg har altid talt meget med mine mellemledere om den balance, hvor man er en imødekommende, men skal passe på ikke at blive fanget i noget, hvor man ikke kan handle på, selvom man burde. Vi skal ikke som ledere ende som containere, hvor man bare kan hælde ud.

– Når det er behov for, at jeg skal være meget tydelig i min ledelse, så står jeg fast på mine værdier og det, jeg tror, er det rigtige. Hvis jeg ser en adfærd, jeg ikke synes, er hensigtsmæssig eller acceptabel, så reagerer jeg på det. På samme måde som alt det gode jeg ser, det italesætter jeg også.

Kernedrivkraft og værdier

– Min drivkraft er at få tingene til at lykkes. At jeg kan se, at vi har glade og tilfredse beboere, der virkelig bliver gjort en forskel for, det er min kernedrivkraft. Det gælder også medarbejderne. Det der med at se en medarbejder, der måske ikke rigtigt troede på sig selv, folde sig ud, at se dynamikken i en gruppe komme i spil, se samarbejde lykkes. Det, synes jeg, er fantastisk at være en del af.

– Jeg kan rigtig godt lide, at Hospice Søndergaard er et lille sted, hvor jeg kan være nærværende. Det er en af mine værdier. Og jeg har altid gerne villet være hospicechef. Den pleje og behandling, man kan levere i den sidste del af livet, har stor betydning for mig. Jeg kan rigtig godt lide den holistiske tilgang, som man har på hospice. Jeg synes, det er den fineste måde, man overhovedet kan arbejde på. Det holistiske blik for det enkelte menneske – det er også kendetegnende for min ledelse.

Kort Fortalt

Tre beskrivende ord på dig selv?

Anerkendende

Ordentlig

Energisk

Hvad kan få dig op i det røde felt?

Uordentlighed, manglende lyst til at lykkes i fællesskab, manglende ansvarsfølelse. Ligeegyldighed!

Jeg kan ikke blive rasende. Det tror jeg ikke engang, at mine børn har set. Jeg kan godt blive sur og vred eller gal, men jeg taber ikke hovedet. Jeg kan godt sige: Nu er det nok! Men jeg knalder ikke døren i og den slags. Hvis jeg bliver irriteret, så tænker jeg mig om og så handler jeg, når jeg kan sige tingene med luft på stemmen.

Hvordan lader du op?

Dem, der kender mig, vil sige, der altid er strøm på mine batterier, og det er rigtigt nok - jeg har generelt meget power. Men selvfølgelig lader jeg op, og det gør jeg rigtig meget ved at være sammen med

mennesker, som jeg har tillid til og holder af. Jeg er god med ord, og jeg er også god til at fortælle mine omgivelser om de ting, jeg står i – selvfølgelig på den måde, jeg nu kan fortælle om det – og det er en måde at få bearbejdet og ladet op. Jeg har mange gode veninder, som også har lederstillinger, og som kan være sparring for mig. Og jeg har en god mand, hvor jeg lader op bare ved at være sammen med ham.

Hvad ville du gerne være bedre til?

Jeg lærer noget nyt hver eneste dag, og det skal man aldrig nogensinde blive for god til, hverken som menneske eller som leder. Der er mange ting, hvor jeg tænker: Det gad jeg godt at lære, det gad jeg godt at kunne. Jeg kunne godt blive bedre til at svømme – griner.

Jeg synes, at ledelse er meget *doing by learning*, for man kan ikke forudse, hvad det er for nogle situationer, man kommer til at stå i. Man er nødt til at lære at håndtere tingene, mens man er i det. Og jeg synes jo, at man som leder er i en læreproces hele tiden, det er man nødt til at være, fordi man hele tiden bliver bragt i nogle nye situationer.

Hvad betyder anerkendelse for dig?

Det handler om at blive set. Det kan både være at blive anerkendt for den man er, det man siger, og det man gør. Men det kan jo også være at blive set i, at man ikke er i trivsel. I virkeligheden at blive set for det menneske, man er, på godt og ondt. Og når det er på en arbejdsplads, er anerkendelse af faglighed selvfølgelig utrolig vigtig.

Hvad har været personlig(e) succes(er) for dig?

De resultater jeg har opnået i mine tidligere job. Det har ofte handlet om at skabe struktur og løfte fagligheden. Og så har det i høj grad været menneskelige resultater.

Et enkelt eksempel kunne være, da jeg som ny leder kom på en afdeling, hvor ingen vikarer ville komme. Så der måtte jeg ud og tale meget tydeligt om, hvordan vi kunne få ændret den fortælling, der var skabt om stedet. Jeg bad dem være overdrevent glad for at se vikarerne og være tydelige i at byde dem velkommen og sikre, at de var trygge i arbejdet. Jeg sagde: Husk lige, hvor værdifuldt det er, de kommer, vi kan ikke undvære dem". Jeg havde selv arbejdet rigtig meget som vikar på intensivafdelinger i Norge, så jeg kendte følelsen. Det talte vi om, og i løbet af ret kort tid blev det sådan, at alle vikarerne gerne ville komme og være i den afdeling. Og det var en succeshistorie som kunne mærkes og gav energi i hele gruppen.

Hvis du skulle arbejde med noget andet – hvad skulle det så være?

Så skulle jeg være forfatter og skrive prosa. Måske kunne jeg også godt finde på at skrive noget faglitterært. Jeg har altid været god med ord og har altid skrevet meget. Min dansklærer i gymnasiet sagde altid: Ih, Kathrine, du må love mig, at du bliver forfatter, for jeg elsker at læse dine stile – griner.

Hvordan forkæler man dig?

Når jeg føler mig set og anerkendt for det, jeg gør, så føler jeg mig virkelig forkælet.

Da jeg havde været her i 14 dage, stod der en buket blomster på mit bord med et kort, hvor der stod: "Tak for dig". Jeg blev simpelthen så glad!

Det er også det, jeg forsøger at give til andre

Din foretrukne ferieform?

Skiferie hver jul, det elsker jeg! Jeg er overhovedet ikke nogen ørn til at stå på ski, men jeg synes, det er sådan en skøn måde at være sammen med familien på. Men jeg kan også virkelig godt lide en daseferie på stranden. Og vandreture ... Jeg har nok ikke en foretrukken form for ferie. Det handler om at have tid til bare at være og gøre det, man har lyst til. Så er det ikke afgørende, hvor det foregår.

Hvordan var du som barn – hvad var din rolle i klassen?

Jeg var mere moden end de andre og var meget fagligt dygtig, så på den måde havde jeg lidt en lederrolle i klassen, fordi de andre så op til mig. Så allerede der startede det – griner. Men jeg var vellidt.

Mine forældre er skilt, og jeg er opvokset hos min far og hans kone. De fik to drenge, og min mor fik to piger, så jeg har fire søskende. Modenheden kom af, at min far stillede store krav, og min mor levede et vildt liv, så jeg var nødt til at passe på mig selv og mine søstre, når jeg var hos hende

Fritid

Jeg læser bøger, strikker og elsker at være i haven. Vi har sådan en vildmarks-spa, og den elsker jeg bare! Og så er jeg meget social – min familie og venner er mit yndlingskrydderi.

Bor

Kathrine bor i hus i Slangerup

Familie

Kathrine er gift med Jan. Parret havde sølvbryllup i 2022. Sammen har de Oliver 1998, Celine 2001, Elias 2004 og Liam 2012.