

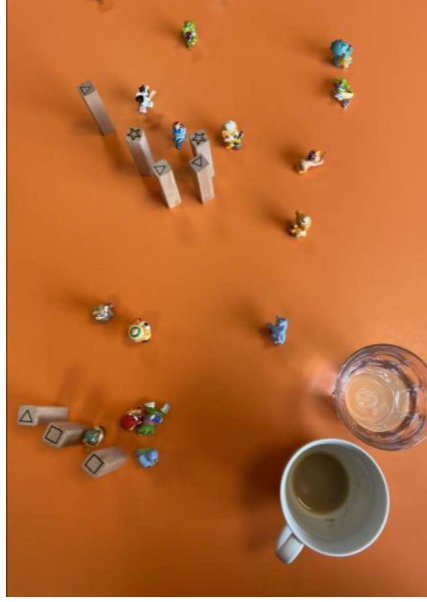


Søg...

rofler Forskningsenheder Publikationer Projekter Aktivitet

Christel Ragnhild Trørstrup

Ekstern lektor, Institut for Kommunikation og Humanistisk



•DEBAT

I DET NÆRE SUNDHEDSVÆSEN
GLEMME VI DEN ORGANISATORISKE
KERNEOPGAVE

Sundhedsopgaverne flytter med sundhedsreformen – men samtalen om hvordan faste sygeplejefagligheder, værdier og målsætninger ikke om det, der binder det hele sammen og giver mening.

Af **Christel Trørstrup**, ph.d., ledelsesrådgiver og st

Christel Ragnhild Trørstrup

Menneskevenlige organisationer er en ledelsesstrategi | ...
Hillerød, Region Hovedstaden
Friborgen

Profilvisninger

Indlægsannoncer

Dine Premium-funktioner

167

5.024

#ledelse #fagligledelse #friborgen #menneskevenlige

har en uddannelse 🎓

Så her er en opfordring til dig som leder:
Du skal give dine faglige ledere videreuddannelse i ledelse for ledelse er et fag i sig selv.

På professionsuddannelserne lærer man ikke at:
• Arbejde strategisk
• Udmønte principper igennem ledelse
• At lede opad
• At vide hvad magt betyder for den position man har
• At observere grupperes adfærd med henblik på at lede
• At agere neutralt i konflikter
• At forholde sig bevidst til hvad positionen ledelse er kollegiale samarbejde

Som leder tænker du måske, at det er din opgave at klare pointen er jo du har så meget andet at se til. Tænk i ledelse er ikke nok. Men over broen med dem 😊
Så kan du altid takke mig senere 😊

Faglig ledelse – når ledelse bliver en del af sygeplejefprofessionen

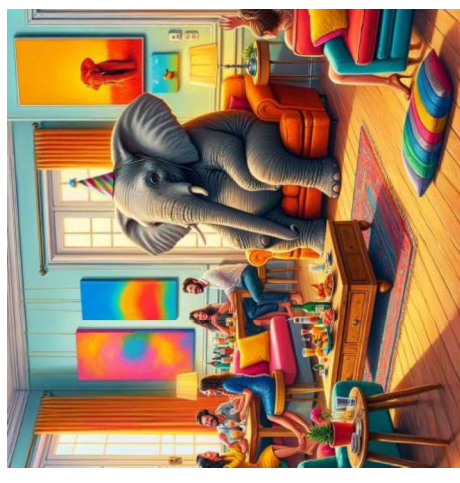
FSSK 5.oktober 2026

Christel Ragnhild Trørstrup

Sygeplejerske · Ph.d. · ledelsesforsker · ledelsesrådgiver
Grundlægger af Friborgen

Sygeplejen har flyttet sig. Har vores forståelse af professionen?

Reformstorm
Øget kompleksitet
Flere aktører
Mere behandling tæt på borgeren
Nye organisatoriske grænser
Små teams
Fra opgaveflytning → til
ansvarsforandring



Man kan godt delegere en opgave

Man kan ikke delegere sig ud af fagligheden.

Hvad sker der med sygeplejerskens faglige ansvar, når andre udfører dele af indsatsen?

1

Sygeplejersker leder allerede

Når de sætter faglig retning, prioriterer, koordinerer, vejleder og kvalificerer andres praksis.



Faglig ledelse



2

Faglig ledelse kræver ikke en ledertitel

Den udøves i praksis – i relationerne mellem mennesker og positioner, i teamet, på tværs og tæt på borgeren.



3

Faglig ledelse skal læres

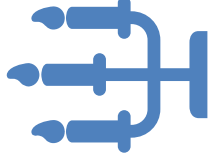
Det kræver viden, refleksion, træning og erfaring at kunne sætte retning, skabe følgeskab, håndtere uenighed og fremme faglig udvikling.



Vi har stærke faglige svar

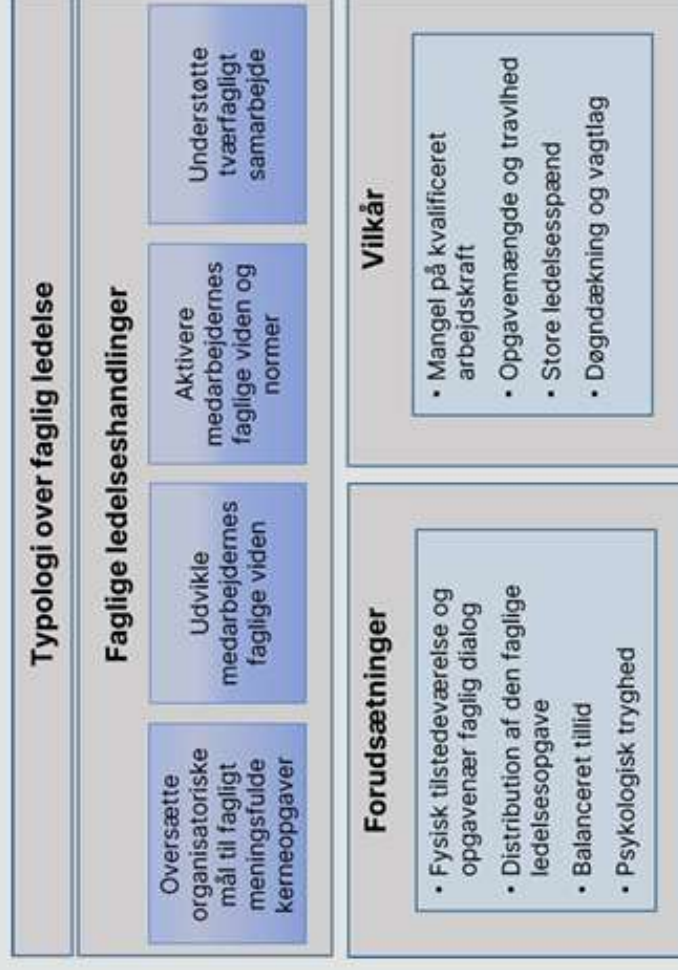
- Evidens – Hvad ved vi om, hvad der virker?
- Fundamentals of Care – Hvad kræver god fundamental sygepleje?
- Klinisk beslutningstagen – Hvad skal jeg vurdere og gøre?
- Klinisk lederskab – Hvordan koordinerer og påvirker jeg?

Men hvad sker der, når fagligheden skal lykkes gennem andre – og gennem organisationen?



Vive: Faglig ledelse i ældreplejen:

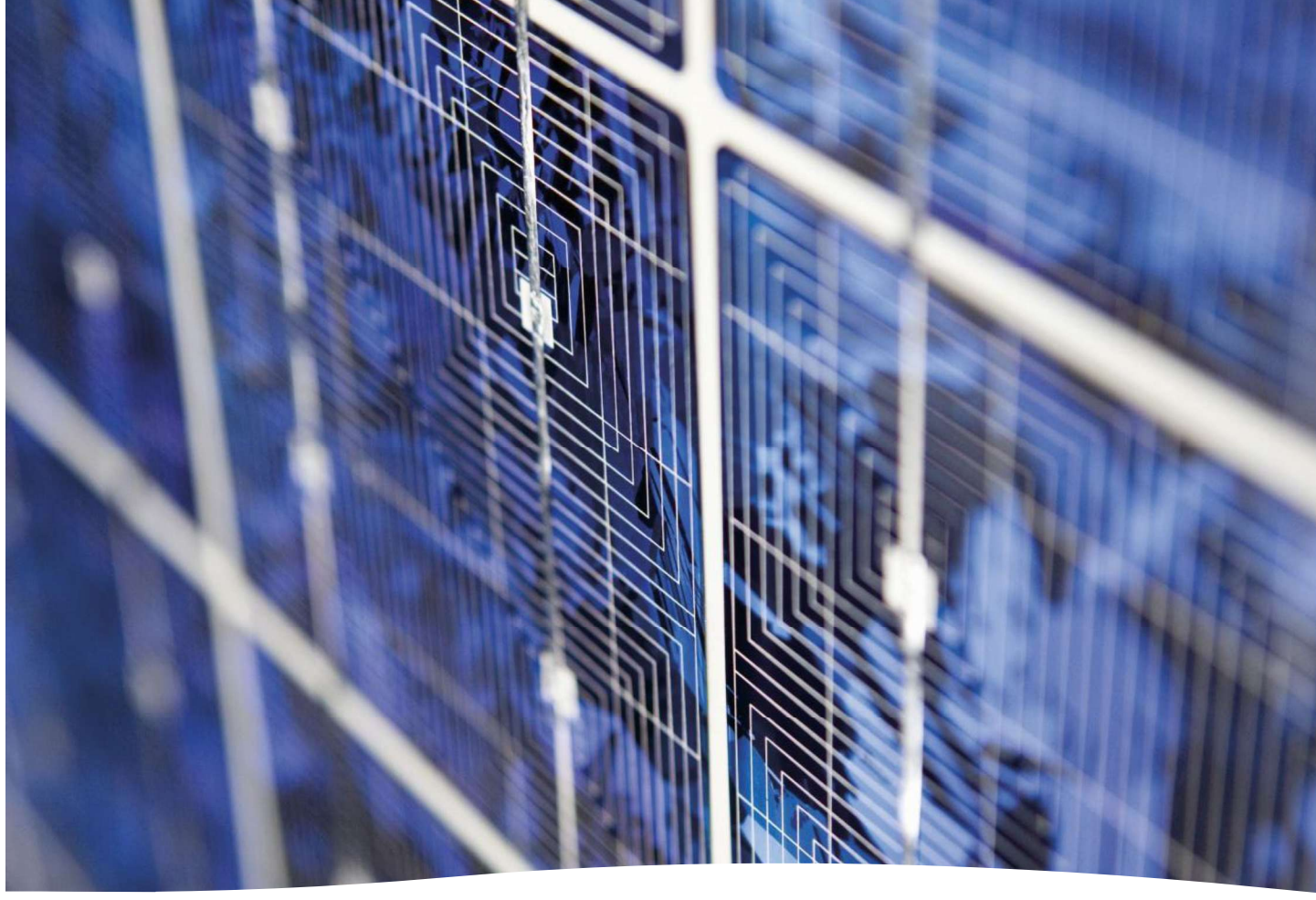
Figur 6.1 Typologi over faglig ledelse i ældreplejen



Professionel faglighed
skal også kunne virke
gennem andre

Hvis min faglighed kun
findes i mine egne
hænder, har vi et
problem.

Det er her faglig ledelse
bliver synlig.



Faglig ledelse

- Hvad siger forskningen?

- ❑ Faglig ledelse har fyldt meget i den offentlige debat om ledelse i de senere år, - den politiske diskurs. (problemer kræver ledelse og faglighed)
- ❑ Faglig ledelse koncentrerer sig først og fremmest om ledelse af ”frontlinjemedarbejderen”
- ❑ Efter en periode med fokus på generiske ledelseskompetencer er lederens faglighed igen kommet i fokus (pendulet). Fra NPM til NPG. Fra P/A teori til tillidsbaseret ledelse.

3 danske definitioner på faglig ledelse

- 1) Personaleledelse, der udvikler opgaveløsningen, og optimerer ressourceudnyttelsen (Væksthus for ledelse). Kvalitet og effektivitet
- 2) Lederens bestræbelser på at understøtte faglig udvikling (Ledelseskommissionen)
- 3) Vejledning og rådgivning af medarbejdere (Søren Vøxted)

Faglig ledelse for sygeplejersker – hvad siger nyere international forskning?

Faglig ledelse foregår i klinisk praksis

Sygeplejersker udøver ledelse gennem faglige vurderinger, initiativ, coaching, koordinering og påvirkning af andres praksis – også uden formel ledertitel.

Boutin et al., 2025

Når opgaver løses gennem andre, bliver ledelse en del af sygeplejen

I hjemmeplejen får sygeplejersken en central rolle i at sætte faglig retning, understøtte andre medarbejdere og sikre kvalitet omkring borgeren.

Tolboom et al., 2025

Tværfaglige teams fjerner ikke behovet for stærk faglig identitet

I integrerede teams udvikles en fælles teamidentitet samtidig med, at den monofaglige professionelle identitet fortsat står stærkt.

Chatten & Burch, 2025

Ledelse kan forstås som en del af sygeplejerskens professionelle identitet

Internationalt arbejdes der med perspektivet **“All Nurses as Leaders”** – ledelse knyttes til professionel praksis frem for alene til formelle lederpositioner.

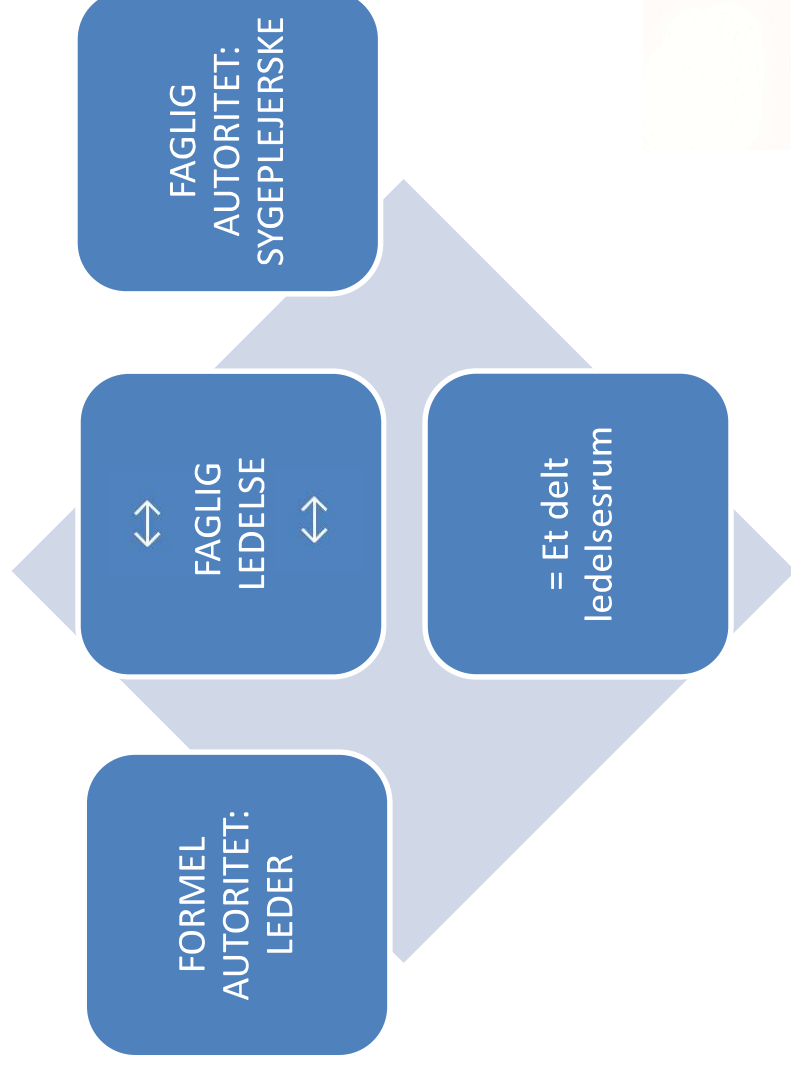
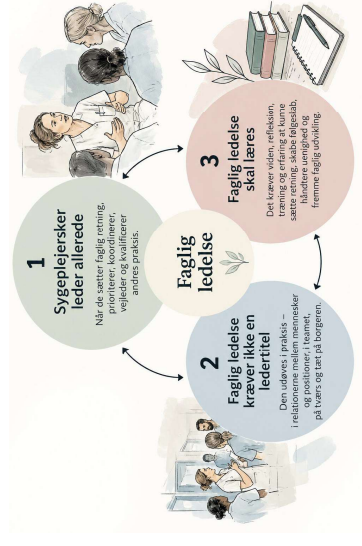
Joseph et al., 2023

Faste teams udvider sygeplejerskens faglige ledelsesopgave:

Sygeplejersken får en tydeligere rolle som klinisk leder, faglig retningsgiver og koordinator og får større ansvar for at vejlede, supervisere, oplære og delegere.

Andersen & Hansen, 2026

Faglig ledelse ligger i mellemrummet



Hvem er de faglige ledere?

Ansatte der:

- ...koordinerer, er specialister, lærer andre op, er superbruger, har ansvar for it, arbejder med kvalitet, kontrol af kvalitet, er på vagtplanlægningen, leder projekter etc

Fra

- **Grey (1999)**
"We are all managers now"
Ledelses- og styringsansvar bevæger sig ud over den formelle lederposition.

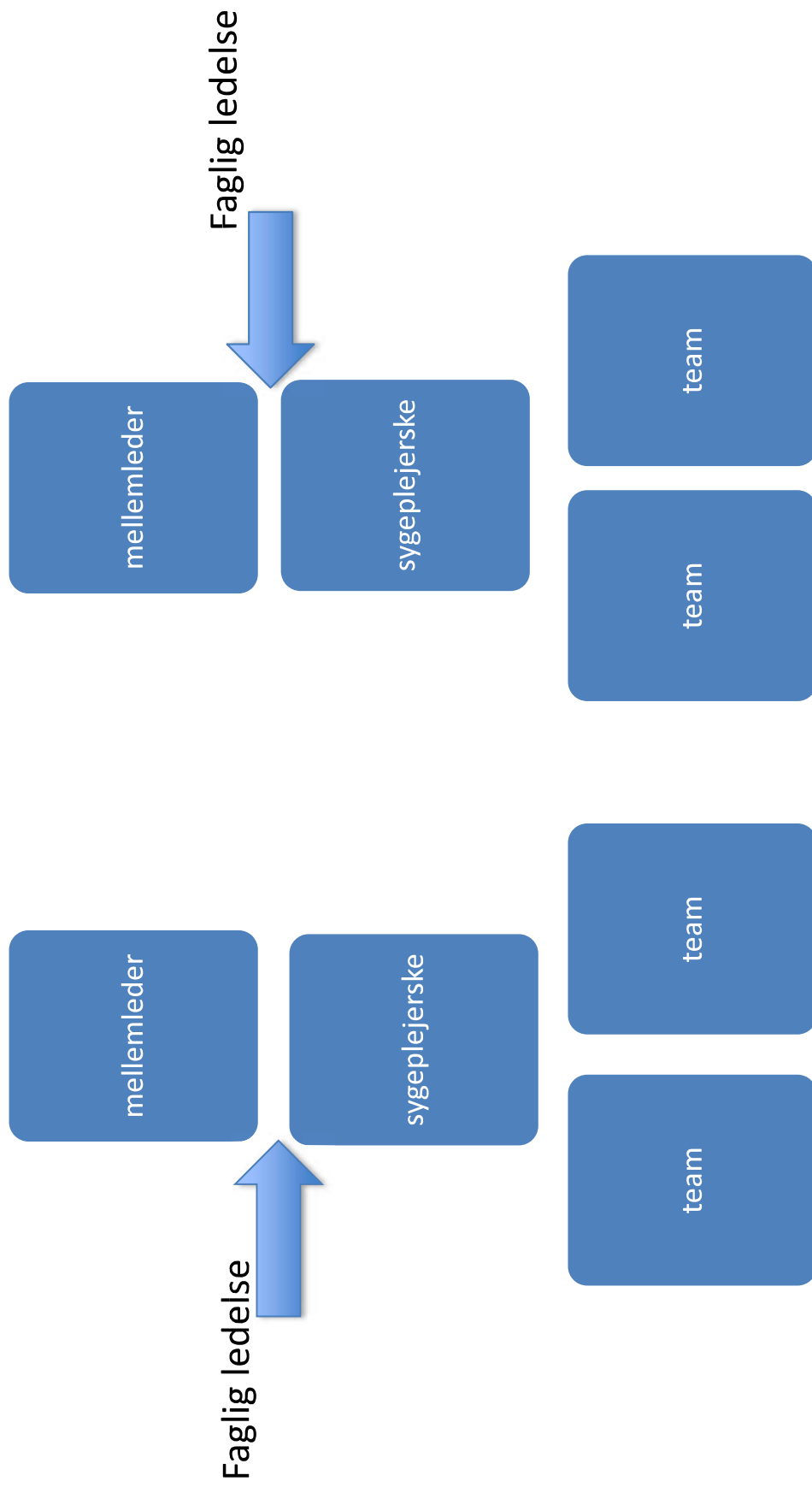
Til

- **Raelin (2016, 2023, 2026)**
Leadership-as-Practice
Ledelse findes i praksis – i det, mennesker gør sammen, og i mellemrummet mellem dem

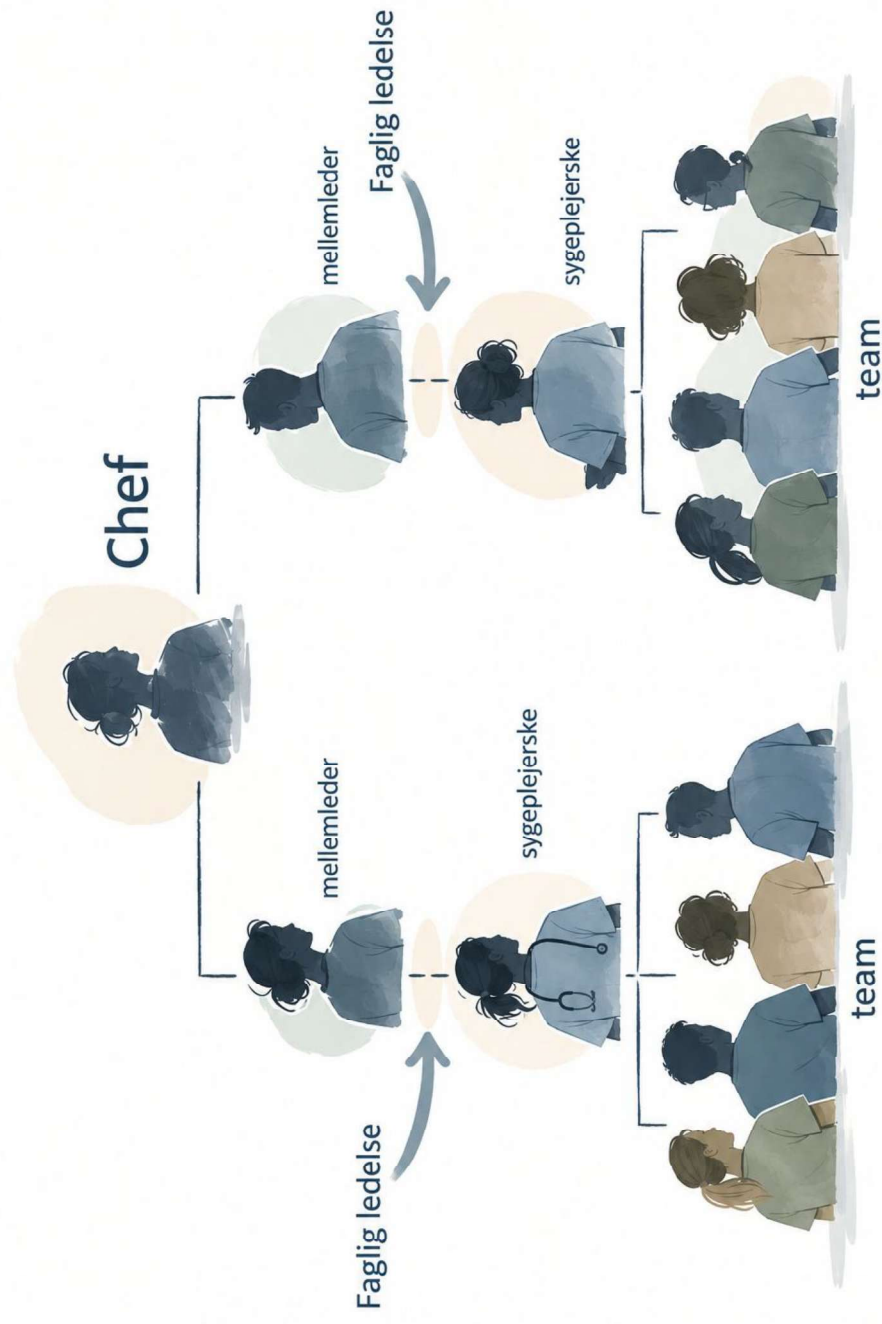


PI-SLICES

Chef



Faglig ledelse



4 pointer om den organisatoriske kerneopgave

Kompleksitet kalder på faglig ledelse – flere fagligheder skaber ikke i sig selv sammenhæng.

Faglighed skal ledes – nogen må sætte retning, prioritere og kvalificere faglige beslutninger.

Tværfagligt samarbejde kræver mere end koordinering – faglige perspektiver skal bringes sammen omkring borgerens samlede forløb.

Sygeplejersker udøver faglig ledelse hver dag – også uden titel, formelt mandat eller personaleansvar.

Trøstrup, C. (2025). I det nære sundhedsvæsen glemmer vi den organisatoriske kerneopgave. Sygeplejevidenskab.dk.

Faglig ledelse er oversættelsesarbejde

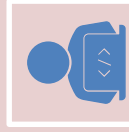
POLITIK → STRATEGI →
ORGANISERING → FAGLIG
PRAKSIS → BORGER

Sygeplejersken er ikke
slutbruger af strategien.

Hun er med til at producere
den i praksis.

Strategi bliver til sygepleje
gennem hverdagsbeslutninger.

Vi uddanner til et stærkt klinisk blik. Men hvad med organisatorisk dømmekraft, tæft eller faglighed?



Klinisk blik: borgeren · sygdom og sundhed · kliniske observationer · relationer · interventioner · patient- og borgerforløb · klinisk lederskab

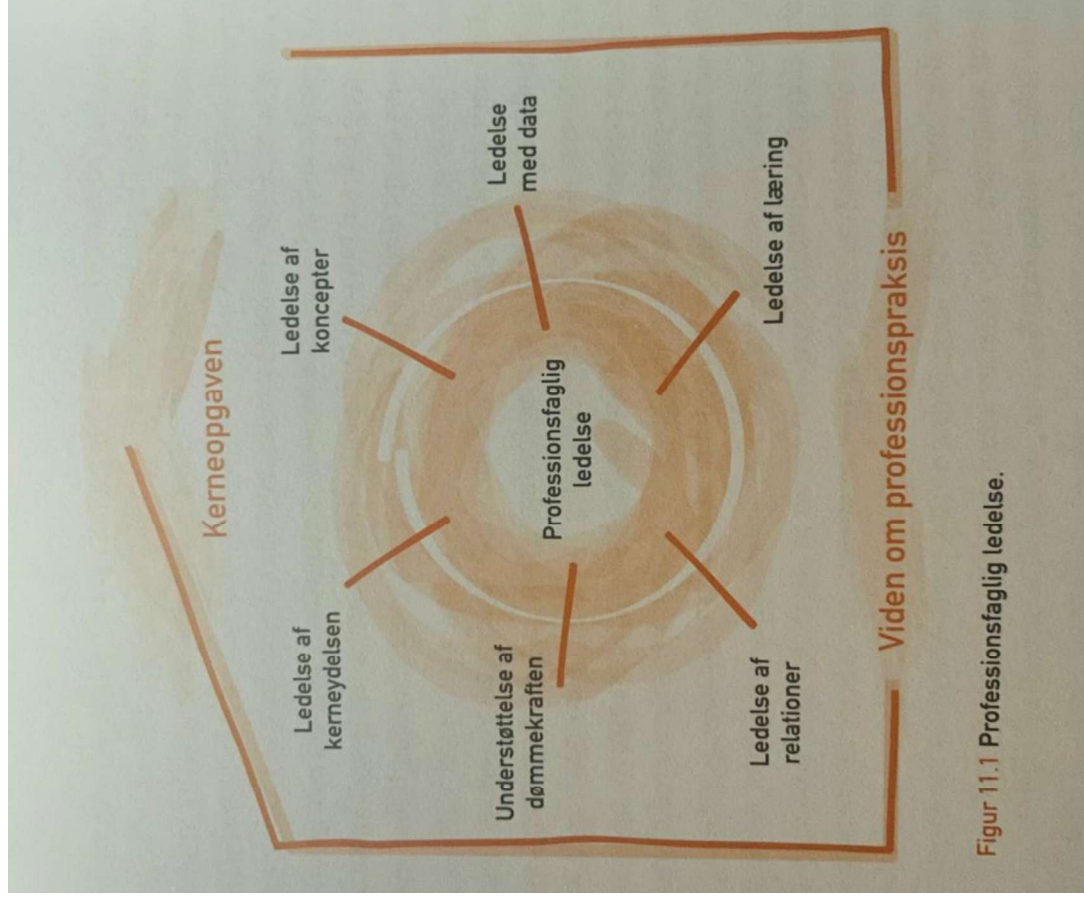


Organisatorisk blik: politisk styring · organisation og organisering · strategi · prioritering · magt og mandat · implementering · faglighed gennem andre



Har professionens organisatoriske blik udviklet sig i samme tempo som dens organisatoriske ansvar?

Faglig ledelse som en særlig rettethed – med kerneopgaven i fokus



Hvad er det sygeplejersker med fordel kan lære ift faglig ledelse?

- **Vide hvordan man er en del af strategien** – og forstå, hvad strategien betyder for den faglige praksis
- **Omsætte organisationens retning til faglige prioriteringer**
- **Sætte faglig retning** – hvad skal vi lykkes med, og hvor skal fagligheden bevæge sig hen?
- **Forstå sin position i organisationen** – og hvilket handlerum der følger med den
- **Lede opad** – bringe faglige problemstillinger derhen, hvor organisatoriske beslutninger træffes
- **Lede på tværs** – skabe retning, når ansvar og faglighed går på tværs af organisatoriske grænser
- **Forstå magt og indflydelse** – også når man ikke har formelt personaleansvar
- **Kunne læse organisationen** – interesser, positioner, relationer og beslutningsveje
- **Forstå gruppedynamikker** og hvordan de påvirker den faglige praksis
- **Skabe følgeskab** omkring en faglig retning
- **Prioritere fagligt**, når organisatoriske hensyn konkurrerer
- **Oversætte mellem drift, strategi og faglighed**
- **Gøre faglige konsekvenser synlige** i organisatoriske beslutninger
- **Definere kvalitet** – hvad betyder god sygepleje i netop denne organisatoriske sammenhæng?
- **Udfordre eksisterende praksis**, når den ikke længere understøtter kerneopgaven
- **Facilitere faglige uenigheder**, så de bliver produktive
- **Udvikle andres faglige dømmekraft**
- **Skabe læring på tværs af enkeltsager** – hvad skal organisationen lære af det, der sker?
- **Påvirke rammerne for fagligheden** frem for alene at navigere inden for dem
- **Flytte fagligheden** fra den praksis, organisationen har, mod den praksis, den har brug for

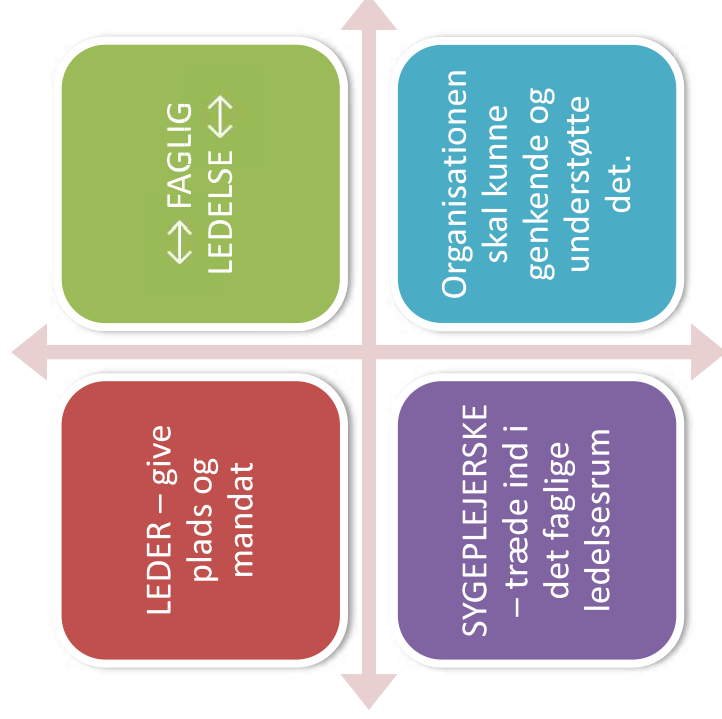
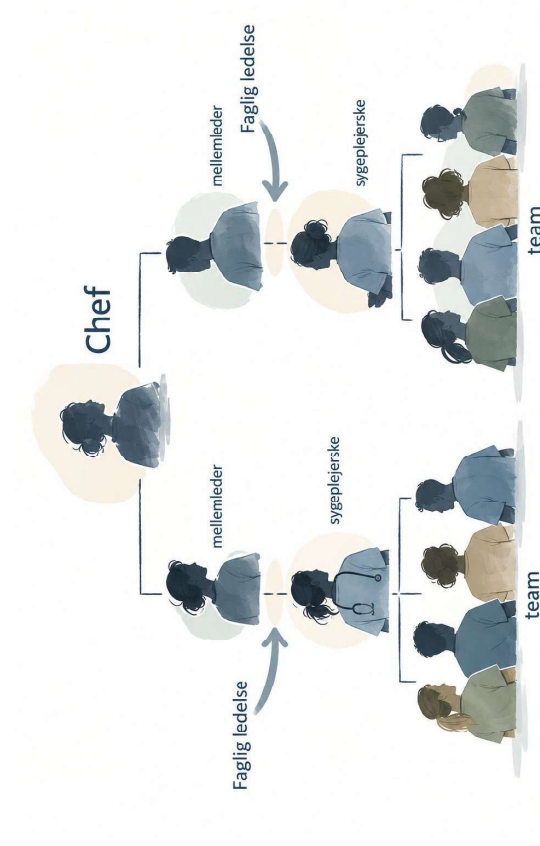
Det ændrer, hvad det vil sige at være fagligt dygtig

KLINISK DØMMEKRAFT – Jeg kan vurdere og handle fagligt.
ORGANISATORISK DØMMEKRAFT – Jeg kan forstå og påvirke
betingelserne for fagligheden.

FAGLIG LEDELSE – Jeg kan bidrage til,
at fagligheden lykkes gennem andre.

= En udvikling af sygeplejerskens fagidentitet

Hvis faglig ledelse er
delt, skal vi udvikle
flere steder

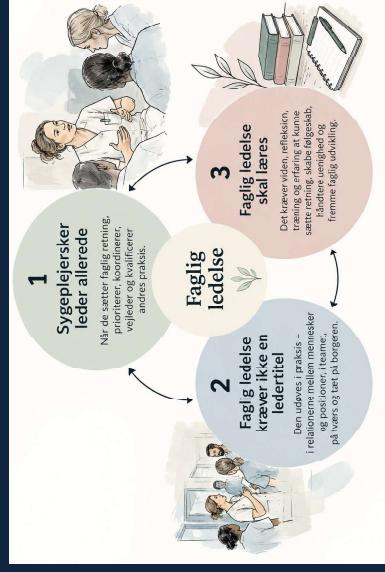


Fremtidens sygepleje

Fremtidens sygepleje
afhænger ikke alene af,
hvor dygtig den enkelte
sygeplejerske er.

Den afhænger også af, hvor
dygtige vi bliver til at få
fagligheden til at virke
mellem mennesker.

Hvad skal sygeplejersken
kunne i morgen, som vi
ikke har uddannet hende til
i går?



Faglig ledelse

Når ledelse bliver
en del af sygeplejefprofessionen

Ledelse er ikke kun
en position – det er noget,
vi gør sammen, hver dag,
når vi skaber god sygepleje.

En stærkere
sygepleje –
og et sundere
Samfund



1. Sygeplejersker leder allerede

Når vi sætter faglig retning,
prioriterer, koordinerer,
vejleder og kvalificerer
andres praksis.

2. Faglig ledelse kræver ikke en ledertitel

Faglig ledelse udøves i
relationerne mellem mennesker
og positioner – i teamet,
på tværs og tæt på borgeren.

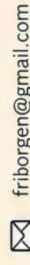
3. Faglig ledelse skal læres

Det kræver viden, refleksion,
træning og erfaring at kunne
sætte retning, skabe følgeskab,
håndtere uenighed og
fremme faglig udvikling.



Christel Ragnhild Trøstrup

Ph.d. · Sygeplejerske · Lektor (ekstern)
Ledelsesrådgiver og coach · Grundlægger af FriBorgen



friborgen@gmail.com



www.friborgen.dk



linkedin.com/in/christeltrøstrup



Alle handlinger
er ledelseshandlinger



RETNINGS-
SÆTNING

UDVIKLING
AF ANDRE

KONFLIKTHÅNDTERING

DIALOG

KOORDINERING

PRIORITERING

FAGLIG
DØMMEKRAFT

FRIBORGEN

MENNESKEVENLIGE ORGANISATIONER