

Nettverksseminar, ledelse i sykehus, 24. – 25. november 2005

Mandag 24. november 2005

Kl 12.00 – 19.00

25 deltakere fra:

Høgskolen i Sogn og Fjordane

Høgskolen i Molde

Høgskolen i Fredrikstad

Høgskolen i Agder

Rokkansenteret

Helse Bergen

Helse Sør – Kristiansand sykehus, Sykehuset Arendal

Helse Førde – Førde sentralsykehus

Avdelingledergruppen

Det beste fra det profesjonelle og det generelle må inngå.

Lederskap handler om personlig egnethet; legitimitet, tillit,

Hybridledere på alle nivå mulig.

Bør ha formell utdanning, må være def. hva det vil si å være leder.

Leder bør bli målt på oppgavene økonomi, fag og

fordel: kommuniserer et språk der en forstår daglig praksis, hverdagen og forstår drift.

Ikke fordel med generalistledere på avdelingsnivå.

På klinikknivå: delt syn, noen mente en kan være generalist her. Nødvendig med gode lederegenskaper, må være lyttende og kunne kommunisere godt med alle.

Direktørnivå: det samme hvem dette er, men må kunne språket, området, sektoren, etc. motivere ansatte. Viktigere å kunne kommunisere enn at en spesiell faggruppe har enerett på denne stillingen.

Skal ikke forlate sin profesjon, men skal ta med seg det som er viktig og bra vil gi en god hybridleder. Det handler om menneskesyn, være personlig egnet, kunne se de ansatte, kunne kommunisere med ansatte.

Må rapportere på alt som handler om å være leder, skal følges opp, det som måles skal tas tak i og vurderes. Må bruke resultatmålingen godt og vurdere

Det som måles; aktivitetstall, sykefravær, overtid, vikarbruk, dekning, økonomi.

Hvordan måles personlig egnethet?

Vanskelig, men personalbiten gir signaler. Nivåer over har ansvar til å utdanne og forme gode ledere, skape egnethet. Troverdighet kan jo måles.

360 graders lederevaluering innført i HB, noe som kan brukes?

Medarbeidertilfredshetsundersøkelsen i HSør gir tilbakemeldinger som følges opp og som gir et visst grunnlag.

Store endringer skjedd i forhold til levering; kvalitetskontroll, budsjettkontroll, etc. Klarer en ikke å levere gir dette utskiftninger. Dette er kanskje et godt mål på hvordan man leder.

Forskergruppe 1

En destillert modell av en lang diskusjon:

Ledelse som persontilknytning; stil, atferd etc. vs. konteksttilknyttet, situasjon

Kunnskap; hvordan ledelse skal utføres.

Kunnskap er konstruert/rekonstruert vs. kunnskap er fast.

- Klassiske teorier om ledelse – viser til generell ledelse
- Lage sine egne teorier, helter, lager sine egne virkeligheter
- Kunnskapen er knyttet til sosial praksis, kunnskap knyttet til profesjon, klinisk ekspert
- Hybridlederen er knyttet til at lederen kan kombinere anerkjennelse av andre, kommunisere, omsorg, ha respekt for andre sine kunnskapssyn med mer.

Modell som er ledersentrert. Blir ofte personsentrert fordi det er ofte knyttet til praktisk erfaring som ledere.

Kommentar: opplever firefeltstabellen som en trekant: den profesjonelle leder, professoren og hybridlederen. Helt og hybrid smelter sammen.

Men helten er knyttet til person i større grad enn hybridlederen er sosialt forankret, i situasjoner.

Kommentar: De org. som får til god ledelse har aspekter av karismatisk ledelse.

Ledergruppen

Viktig å få til en balanse mellom hierarkisk autoritet og faglig ekspertise. Hybridledere kombinerer dette. Men det er avhengig av enhetens størrelse. Bør ha en formal utdanning i både fag og ledelse, rokker ved det perspektivet at en god leder kan lede alt.

Ledelse kan utøves av flere, men bør ha en som er sjef, avhengig av andre. Det er en utopi å tro at en kan ha oversikt over all ekspertise i en så kompleks organisasjon som sykehus er. En må finne ekspertise på de enkelte fagfelt som kan utfylle i en ledelse.

STAB og REPRESENTASJON

Poeng i dag: å la mest mulig av ressursene være nær behandlingen. Uheldig at mange gjør alt. Nødvendig at noen gjør deloppgaver.

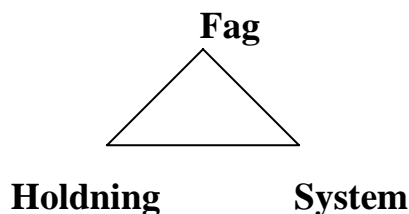
Nedbygging av stab er uheldig, fører til at fagpersoner må gjøre mer av det de kan dårlig. Støttefunksjoner er nødvendig.

I en kompleks organisasjon må organisasjonens kompetansepersoneell være godt representert for å få legitimitet, både lege, psykolog og sykepleier.

Tydelig fokus på faglig, etisk og organisatoriske standarder, pasientforløpet er sentralt. Viktig at man ser helhet og videre perspektiver som ikke er oppstykket. Må ha evne til å bruke fagkompetanse i deler av oppgavene, men ikke alltid.

Generalist er naturlig på øverste nivå, hybridlederen jo nærmere pasienten man er, pga. større fokus på fag.

Personlig egnethet viktig i alle organisasjoner, stikkord: KOMPETANSE, Evne til å få folk med seg forutsetter grad av fagkompetanse, kommunikasjon, bygge systemer som fungerer.



Finnes både horisontale og vertikale linjer. Raushet er et sentralt begrep.

Hvorfor ledelse: for å få gjennom beslutninger som skal følges. Skjer det endringer på tross eller på grunn av org. endringer og strukturer? Raushet er viktig, uten massiv energilekkasje når store endringer skal utføres, har eks. på ”entreprenører” som får til gode ting selv om personen bryter etablerte strukturer, er dette smart lederskap?

Kommentar: viktig å tenke ledelse utover størrelsen, selv om kravet til å fungere som faglig person er sterkere i små størrelser. Det er begrenset i sykehusavdelinger hvor mye fag en kan utøve som leder.

Kommentarer:

Heltene er alltid der, men i sykehuset må en stille krav til faglig kunnskap og erfaring, men også formell utdanning.

Må lete etter gode lederegenskaper og supplere med formell utdanning.

Bevegelse fra arbeidstaker til arbeidsgiver ifht. hybridledere; hva da når lederne kommer fra klinisk praksis og avdelingsarbeid? Hvordan styrer man at det ikke blir hovedfokus på den enkelte avdeling...

Hybrid leder vs. hybridledelse. Kragh Jespersen identifiserte dem som ledere i sitt empiriske materiale. Teoretisk kan man tenke oss en hybridledelse som knyttet til lederteam der ulike faktorer inngår, gjerne også karismatiske ledere etc.

Forskergruppe 2

Hybridledelse sentral. Både i lederposisjoner og de som jobber i org. som helhet og relasjoner mellom disse.

Hybridledere sammenlignet med fagarbeidere som går gradene og som kan se begge veier.

Helhet er sentral som hybridledelsen kan bidra med. Både opp og ned, men også på tvers i organisasjonen.

Teamledelse som en løsning, ulikt enhetlig ledelse.

Team med representanter fra ulike grupper, adm. økonomer som kan inngå i en teamledelse som også kan ta med seg formell ledererfaring.

Ledelse dreier seg om autoritet, hvordan oppnå autoritet i organisasjonen som helhet og på tvers.

Organisatorisk refleksivitet: hybridmedarbeider, der alle får kunnskap om hvordan organisasjonen fungerer som helhet. Mer org. teori i grunnutdanningen eller kanskje arbeidsplassutdanning. Gjerne fagmøter slik lederne i HB har kan gi organisatorisk læring og kunnskap.

Kommunikasjon mellom fag og administrasjon, økonomi og faggrupper. Kommunikasjon som helhet viktig.

Når tiltak utenfra skal iverksettes går det som alltid, uten bevissthet om det som skjer.

Ved økt organisatorisk bevissthet kan man få fram en økt deltakelse ifht. endringer, også å se at holdninger om at ingenting endres også er en sosial konstruksjon.

Kommentarer.

Hvordan bruke uformelle ledere er sentral poeng. Må kunne spille på disse.

Det viktigste er å forankre alle prosesser i organisasjonen som helhet.

Må ikke undervurdere det politiske aspektet ved spesielt nedbygninger, nedtrappinger, med mer.