

HD i organisation og ledelse
9. oktober 2007
Strategi

Forelæser: Peter Raabye, Læge og HD O / sekundær kompetence.

(Bullshit spillet kan hentes på nettet. Bingo med buzzwords. Sjovt spil)

Valgte HD O som supplement til de lederuddannelser som var i sygehuset. HD O er i virkeligheden et led i at lære et nyt sprog som ledelsen forstår samt kommunikere med medarbejderne. Det spændende er diskussionen med de andre fagområder.

Tema: Fastholdelse og rekruttering / og strategi i det offentlige sygehusvæsen.

Forudsætninger:

Samfundets perspektiv, diskussion omkring hvad samfundet er.

A sidens perspektiv:

B sidens perspektiv:

Fag- og standsforeningernes perspektiv.

Forudsætninger:

Markedsøkonomi

Markedsmekanismer, måske er disse mekanismer for fastholdelse af vidensmedarbejdere ikke

Offentlige opgaver: ikke rentable, monopoler.

Det rådne samfund (læs strategy safari af Mintzberg)

Klaudi Klausens tre vektorer (staten, markedet, det civile samfund)

De fleste ting ligger i et koordinatsystem og er rumlige. Mange ting er multidimensionale.

Forfatterne ser en ny vinkel på de samme modeller (10 blinde mænd der beskriver en elefant)

Samfundet kan analyseres på mange måder. Det defineres som normer, kollektiv bevidsthed, hvordan vi burde leve med hinanden, samfundet kan også være billedet af de andre, samfundet er en måde at lave ansvarsfordeling på (det er samfundets skyld).

Staten: Reglerne som binder os sammen

Markedet: aftaler og handler

Civile samfund: Etik og moral (er adskilt for love og regler)

Definitionen af ordene er vigtige. Det er vigtigt, at man får en ny synsvinkel på nogle emner. Ofte vil litteratur give en ny vinkel på et emne. Vi vil prøve at vise emneområder som er ens.

New Public Management:

Ikke længere et enkelt landbrugs- og håndværkssamfund, eller bare industrisamfund.

Er født som en sparefilosofi.

NPM gir kontrakter og pseudomarkeder.

NPM er Taylorisme og MacGregor X – som i erhvervslivet generelt er ved at være forkastede størrelse på linie med homo economicus og adam smith. Udgangspunktet var, at mennesker kun arbejdede for at få mad på bordet. Alle disse modeller er døde i dag. Homo economicus er død.

Offentlig markeder: økonomisk ikke rentabel og en opgave som skal løses. Nu vil man markedsføre en del af de varer som leveres af det offentlige.

Et marked: en frivillig varesudbyder og en frivillig vareefterspørgsel samt en aftale.

Når det drejer sig om enkle økonomiske principper såsom landbrug i gamle dage, så rækker Adam Smith, men dette gælder ikke i et videnssamfund.

Filosofien i NPM har mange sunde elementer. Kan give en masse brugbare input, men det ender ofte med, at der skabes markeder og pseudo varer.

Regionaliseringen:

Sen seneste kommunalreform er en indirekte erkendelse af, at offentlige opgaver er for store og komplekse til at løses lokalt og privat.

Desværre er skridtet ikke taget fuldt ud til en nationalisering af sundheds- og sygehusvæsenet. Men den nationale kvalitetsmodel er det første skridt i den retning. Første skridt til et fornuftigt nationaliseret sundhedssystem, idet enhederne er ofte for små og der er behov for stordriftsfordele.

Forskningsperspektivet:

Diversiteten overses, kun vidensvirksomheder for lov til at fylde. Men jobs, virksomheder og medarbejdere er kollektiver af forskelligheder. Disse skal behandles som grupper.

Galilei, målelige og NPM. Vidensvirksomheder er sitting ducks og derfor interessante for forskere – samme sprog!!!. Man skal gøre det målelige måleligt. Forskerne forsker i det man bliver mål på. Diversiteten har fyldt mindre og mindre. Der er stadigvæk i videnssamfundet opgaver som ikke kan løses med værktøjer og metoder til vidensbaserede samfund. Vidensarbejde er også at gøre rent, f.eks. på slagterimedarbejdere og på sygehuse.

Hvad skal der til? Virksomhedens perspektiv:

- Mission, hvorfor kører vi virksomheden
- Vision, hvor ser vi virksomheden om nogle år?
- Strategi, hvilke veje har vi tænkt os at gå?
- Viden, hvad skal vi vide noget om for at køre virksomheden? F.eks. interessant analyse.
- Bevidsthed, i ledelsen, hos medarbejderne og kunderne, leverandøren.

Disse faktorer skal være klare, inden man taler om rekruttering og fastholdelse af medarbejderne. I sundhedssystemet har man ikke en mission, vision og heller ikke nogen strategier. Alle har hver sin? Fravær af fysisk og psykisk behag.

Problemet er, at vi ikke ved, hvorfor vi laver det vi gør. Nogle gange vælger vi at behandle selv om man kunne give patienten mere livskvalitet ved ikke at behandle.

Kernekompetencer:

Viden

- Tavs / eksplicit
- "eksamineret" / selvlært
- Standardiseret / individuel

Kompetencestyring:

- Hvilken vej skal vi – hvem har vi brug for?
- Hvad kan vi – hvad skal vi lære?
- Hvor mange er vi – hvor mange skal vi være?
- Hvad skal vi kunne nu – og hvad i morgen?
- Hvordan får vi den nødvendige viden?

Vi skal kende vores mission, vision og strategi. Ellers ved vi ikke, hvilke medarbejdere vi skal have. Vi har måske meget tavs viden i organisationen? Usete ressourcer. Hvor mange i virksomheden taler man f.eks. sprog og bruger det? Engelsk er en selvfølge. Har i registreret hvem der kan i situationen? Kernekompetencen kunne være, at kommunikationen var væsentlig – f.eks. i arbejdsformidlingen. Måske skulle man ansætte flere irakere i AF.

Man skal give folk orlov så de måske kommer tilbage, hvis guleroden er stor nok! Dette kunne også bruges i FBE.

Kompetenceudvikling:

- Intern / ekstern oplæring
- Indkøb af kompetencer, outsourcing, medarbejdere.
- Afvikling / fyring / udskiftning
- Forskning og udvikling kan foretages indenfor virksomheden. Man kan prøve sig lidt frem.
- Rekruttering og fastholdelse. Det er en satsning at give folk udvikling for måske smutter de eller måske kommer de også tilbage.

Rekrutterings er et sats:

- På strategien (SWOT analysen laves løbende over året, da det skifter hele tiden.)

Rekruttering, hvordan?

- Intern / ekstern
- Head hunting (hvis man ønsker at skåne et renommé)
- Målrrettede forespørgsler (man får et større udbud af kandidater)
- Annoncering, snævert eller bredt.

Man må ikke nøjes med at lægge sig fast på én af disse metoder. Der skal bruges flere.

Virksomhedstyper, Mintzberg stadig aktuel:

- Den enkle struktur, supervision
- Maskinbureaukratiet, standardisering af arbejdsprocesser.

- Fagbureaukratiet, standardisering af kunnen.
- Den divisionaliserede form, standardisering af produktgrupper.
- Adhockratiet, gensidig tilpasning.

Forandring:

- Dynamiske organisationer er reglen, forandring er en tilstand.
- Forandringsmodstand skaber sund deltagelse, gir information, frigør menneskelig og organisatorisk energi og sparer tid og kræfter. Arnefeldt har nogle gode idéer til lederen i en forandringsvirkelighed.
- Forebyggende forandring: vi har tid til forberedelse, ejer initiativet og har bedre ressourcer (eller mulighed for omfordeling af eksisterende), kan prioritere, er mere rationelle og har tid til at justere og fejlrette.
- Forandringsmodstand: Nogle kan noget nyt, og det vil nogle ikke have. Man skal forholde sig til magtpositioner. En DJØF'er kan godt være deres ven.

Ansættelsessamtaler, løfter og virkelighed:

- Ledelsens billede og medarbejdernes. Det kræver ærlighed fra virksomhedens side. Ledelsen har lovet guld og grønne skove. Ledelsens opfattelse af, hvordan organisationen er skruet samme er forkert. De medarbejderrepræsentanter man omgås ved meget mere organisationen! Så man skal ikke oversælge virksomheden.
- Se på mange annoncer i aviserne! De oversælger!

Fastholdelse, hvordan? (Brain drain)

- Medarbejdere er mobile! Kompetenceflugt, hvis man ikke behandler folk med respekt.
- Medarbejdere er mennesker! Kort og langt sigt, midling.
- Medarbejdere er motiverede. (men ikke altid af det, ledelsen tror). Det faglige miljø betyder rigtig meget for videnmedarbejdere. Der skal være en mulighed for at udfolde sig.
- Løn, arbejdsvilkår, goder, uddannelse. Der er ikke ret mange som skifter job, udelukkende for at få mere i løn. Dette er hygiejne faktorer for vidensmedarbejdere. Dette kunne være et aspekt i FBE.

Fri os for at blive behandlet ens! (Steen Hildebrand).

Frihedsgrader:

- Lønsumsstyring: en civiløkonom eller en sekretær kan løse mange af disse opgaver for at lette den administrative byrde. Behandlingen lider også af inkompetent ledelse. Dette skaber en hurtig personaleomsætning og dermed tab af kompetencer.
- Budget: det at ledelsen taler med samme stemme er rigtig godt. Samme retningslinier. Økonomi til opretholdelse af basis kompetencer.
- Omplacering: man skal ikke være bange for, at omplacere medarbejdere i organisationen. Man skal bruge det bevidst for at overleve.
- 15% fravær grundet efteruddannelse og sygefravær. Dette er måske i underkanten når man har med vidensmedarbejdere.

Udvikling koster, men manglende udvikling er dyrere!

- Læring og læringsværktøjer
- Bibliotek
- Company Academy – f.eks. I FBE! Vi skal levere kurser I etablisementsstyring!
- Kursus, inklusiv vikarbudget
- Karriereplanlægning for alle medarbejderne også for rengøringsmedarbejderne. Måske skal vedkommende være supervisor.
- Udvikling af antal, typer og grupper af medarbejdere. Man skal kunne lede den skæve medarbejdere.

Karriereplanlægning:

- Omstilling / sporskifte
- Videreuddannelse
- Bindingstid og uddannelse
- Udstationering, indenrigs og udenrigs
- Nye muligheder

Lederuddannelse – gi'r bedre medarbejdere!

- Bedre ledere
- Bedre medarbejdere – f.eks. at man kan diskutere mere kvalificeret med sine ledere. Dette gøres f.eks. med at give en HD O. Man bliver for klog til den organisation man sidder i, så ledelse findes i andre virksomheder.
- Ineffektive medarbejdere skyldes ineffektive chefer!

(Mc Kinsey træning til folk der har ondt i ryggen...)

Andre perspektiver for ledelsen:

- Jobsikkerhed eller kompetencegaranti?
- Styring af kreativitet, contradictio in subjecto (selvmodsigelse). Kan ikke styres udefra, men skabe et miljø, hvor man fremmer kreativitet.
- Mentorordninger er en fordel for både mentor og mentee. Som led i seniorordning og som led i kompetencebevarelse.
- Præstationsløn både individuelt og gruppevis. F.eks. at en enkelt stjerne løfter gruppen.

Hvad skal der til? Medarbejdernes perspektiv

- Det sværeste er ikke at få folk til at acceptere nye ideer, men at få dem til at glemme de gamle. John Milton Keynes, efter Sveiby.

Motivation:

- Behovsteorier, maslow, alderfer, maclelland, herzberg og mcgregor.
- Operant betingning / behaviourisme, thordike.

MacGregor, Taylor og Marx: Det tidligere industrisamfund. Vidensmedarbejderen har magten, da vidensmedarbejderen er kapitalgiveren. Den knappe faktor er TALENT. Vidensmenneskerne kræver mening med det de laver, da kapital er der nok af. Dette kunne være den væsentligste motivationsfaktor. Bundliniefilosofi gør, at vidensmedarbejdere forsvinder

fra virksomheden. Kunne dette være en farlig tendens i FBE? Når man kun fokuserer på, at levere produkter til low cost...

Maslow:

- Fysiologiske behov
- Behov for sikkerhed
- Behov for kærlighed
- Behov for anerkendelse
- Behov for selvrealisering

Alderfer:

- Eksistensbehov, maslows fysiologiske behov og sikkerhedsbehov.
- Relationsbehov, maslows behov.
- Principperne er stort set de samme.

Alt på skinner?

- Behavioristerne ser kun resultater som afgørende for adfærd. Får du slik, kommer du igen. Får du tæv, lader ud være.

Jobkarakteristika:

- Oplevet meningsfuldhed, opgavevariation og identifikation.
- Akademikere skal have frihedsgrader, hvorfor de ikke skal gå i takt!!!
- Kompetencer udvikler sig over tid.
- Det der er sjovt er at arbejde med noget nyt!
- Arbejde i små enheder
- Ikke standardiserede opgaver (ingen pølsefabrik)
- Højkompetente kolleger
- Nære kundekontakter
- Ekspansion med nye områder, baseret på basiskompetencen.

Man prøver at fyre lægesekretæren. Lægen bruger nu 20% af sin tid på at lave sekretærarbejde. Lægerne flytter hen til steder, hvor der ikke er elektronisk journal.

Delegering:

- Ustyrlige medarbejdere skal have ansvar og delegering uden konsekvens er meningsløst.
- Ledere og loyalitet også overfor delegerede beslutninger.
- En specialist er ikke en statisk størrelse.