



Personaleledelse vigtig for sygehusenes fremtid

Af
STEEN HILDEBRANDT
Professor ved
Handelshøjskolen i Århus

Én af mine gode venner fik en lederstilling. Hun var en fagligt meget dygtig person. Hun fik i den nye stilling personaleansvaret for 30 mennesker. Da hun havde haft sit nye job i fire måneder, spurgte jeg: Er der noget, der har overrasket dig i dit nye job? "Ja", svarede hun. "Det har overrasket mig, at personaleledelse tager så lang tid". Hermed siger hun noget meget væsentligt om personaleledelse. Det tager tid. Det drejer sig om mennesker.

Der bruges mere end 30 milliarder kroner om året på at holde danske sygehuse igang. En meget betydelig del af de samlede udgifter er personalelønninger. Personalet er sygehusets egentlige ressource. Nogle ca.-tal: Der er ansat 80.000 mennesker i sygehusvæsenet. De mødes hvert år med 700.000 danskere, der indlægges på sygehuse for at modtage forskellige former for ydelser. Der udføres over en halv mio. operationer om året. Der præsteres mere end 8 mio. sengedage. Og der er 4 mio. ambulante besøg om året. Disse ydelser er sygehusenes eksistensberettigelse. Ledelse og personaleledelse i sygehuse drejer sig i stort omfang om at sikre, at disse ydelser produceres og leveres i én på forhånd fastlagt kvalitet, til den lavest mulige omkostning (eller i hvert fald gennem en styret og fastlagt indsats af ressourcer) og på en måde, der skaber udviklingsmuligheder, livskvalitet og læring for de ansatte på sygehuse.

Sygehuse er genstand for en betydelig offentlig interesse i disse år. Der er fokus på sygehuse og deres ledelse. Én af årsagerne til denne øgede interesse er, at patienterne ændres, medarbejderne ændres, ledelsesbegrebet og ledelsesopfattel-

serne ændres og selve sygehuse ændrer sig ligeledes - bl.a. af disse årsager, men også af en række andre årsager. Vi har at gøre med en meget kompliceret situation. Og vi har ingen standardløsninger på de problemer og udfordringer, der karakteriserer denne situation. Nogle avisoverskrifter viser, hvorledes situationen beskrives i dagspressen, der i meget høj grad interesserer sig for sygehuse. Det skal sygehuse i øvrigt være glade for:

Et nødråb fra en chefsygeplejerske
Sygehusets indre lidelse
Ondt i motivationen koster dyrt
Færre ansatte - flere hensyn
Kunsten at lede et sygehus
Hospitaler syge af dyb mistro
Konsulenterne fører kniven
Sygehus i kamp om specialerne
Magtspillet mellem patienten, lægen og politikerens
Sandhedens øjeblik på sygehuset
Fundamental ændring af de grundlæggende værdier
Patienterne skal have varedeklaration
Flere ressourcer varmer kun midlertidigt
Ventelister kun et symptom
Faggrupper magtkamp skaber problemer
Hvad fejler hospitalet?

Personaleledelse er en del af den samlede ledelsesopgave. Personaleledelse har i mange år været et særskilt ledelses- og funktionsområde i mange virksomheder, specielt i større virksomheder. Det gælder også inden for sygehusområdet, hvor der altid har været en personaleadministration, der f.eks. har taget sig af noget så vigtigt som lønudbetaling. Men også personalefunktioner i bredere forstand finder vi i sygehuse.

Sagt i korthed drejer personaleledelse sig om at tiltrække, fastholde udvikle og afvikle medarbejdere. Det er en kort formuleret og meget kompliceret opgave.

Personaleområdet er bl.a. karakteriseret ved nogle redskaber, metoder, teknikker. Lad mig blot nævne nogle eksempler: Medarbejdersamtaler, personalepolitik, jobanalyse, medarbejdertilfredshedsmåling, psykologiske tests, stillingsvurdering, stillingsbeskrivelse, personalebedømmelse, strategisk personaleledelse, personaleplanlægning og jobbrokering

Personaleledelse er en langt mere omfattende opgave og udfordring i dag end tidligere. Det hænger bl.a. sammen med, at arbejdsvilkårene i mange virksomheder, herunder også på sygehuse, ændres hastigt i disse år. Lad mig pege på nogle udviklingstendenser:

Vi går fra en situation, hvor mange mennesker arbejder i en fast struktur og i et stabilt miljø til en situation, hvor flere og flere arbejder i løse og skiftende strukturer. Vi går fra en situation, hvor mange arbejder med gentagne og konkrete opgaver til en situation, hvor flere og flere arbejder med ikke-rutine prægede og skiftende opgaver. Vi går fra en situation, hvor mange arbejder i et kontrolleret og overvåget arbejdsmiljø til en situation, hvor flere og flere arbejder med selvforvaltning, selvstændige beslutninger og ansvar. Og endelig kan man sige, at vi går fra en situation, hvor mange arbejder med afgrænsede opgaver og processer til en situation, hvor flere og flere arbejder med tværfaglige, gruppeopgaver.

Hvis denne beskrivelse af udviklingstendenserne er rigtig, så indebærer det, at der til alle i sygehusvæsenet stilles øgede krav om: Flexibilitet, omstillingsevne, initiativer og selvstændighed. Det er let nok at sige, men hvorledes arbejder man med dette i praksis i en situation, hvor der samtidig er en række andre og i nogen grad modsatrettede tendenser? Det er ét af de spørgsmål, som ledere må arbejde med, for de er ofte i en modsigelsesfyldt situation. I diskussioner om konkrete ledelsesspørgsmål hører man ofte ledere og medarbejdere sige: Det hænger ikke sammen! Det er ikke logisk! Og hertil må man vel ofte svare: Nej, der gør det ikke. Nej, det er ikke logisk. De simple logikker, som vi er vænnet til. De simple sammenhænge, som vi er vænnet til at finde omkring os, ophører med at gælde, ophører med at eksistere, og vi bliver forvirrede. Hvordan skal vi finde fodfæste i den nye situation? Det er vel ikke mindst sådanne sætninger, der karakteriserer den situation, som mange ledere og medarbejdere befinder sig i. Og spørger vi om svar, løsninger og veje i denne forvirrede situation, så mødes vi bl.a. med enkle og fundamentale råd og ikke nødvendigvis, som vi måske forventer og ønsker det, med avancerede redskaber eller teknikker.

Vi møder f.eks. sætninger af typen: Vis medarbejderne tillid, Vis medarbejderne respekt, Giv medarbejderne ansvar og handlefrihed, Betragt medarbejdere som hele mennesker, Det drejer sig om medarbejdernes livskvalitet. Eller den helt korte version: "Ledelse drejer sig om at opføre sig ordentligt!"

Men hvordan viser man tillid? Går det an at vise tillid? Hvad vil det sige, at mennesket er helt? Er mennesket et middel eller et mål i sig selv i ledelsessammenhænge? Hvordan kan man arbejde med livskvalitet i et ressourceknapt og konkurrencepræget miljø? Går det an at lade være? Kunne man spørge tilbage. Der er ingen lette svar her.

Faglige mennesker er optaget af faglige gøremål. Ofte elsker de deres fag. De er deres fag. De belønnes, bedømmes og forfremmes ofte på grundlag af deres faglige indsats. Det gælder økonomen i et privat firma, det gælder journalisten på et dagblad, det gælder læreren i et undervisningsmiljø, det gælder den lange række af faglige mennesker, der er på et sygehus. Pludselig oplever en faglig person at arbejdssituationen er ændret. Man er ikke længere blot en respekteret faglig person på afdelingen og i faglige kredse. Man er blevet leder. "Man har fået et personale under sig". Sådan siger vi. Men er man forberedt på det? Ved man, hvad det indebærer? Har man de nødvendige forudsætninger? Har man tænkt det rigtigt igennem? Bliver man ved med at lægge lige så megen vægt på de faglige gøremål, som man altid har gjort, og så overkomme så meget af ledelsesopgaven, som det nu viser sig muligt? Har man overhovedet lyst til at være personaleleder? At være personaleleder er noget andet end at være faglig leder. Skal sygehusene klare deres opgaver i fremtiden, bliver man nødsaget til at være meget opmærksomme på personaleledersiden.