



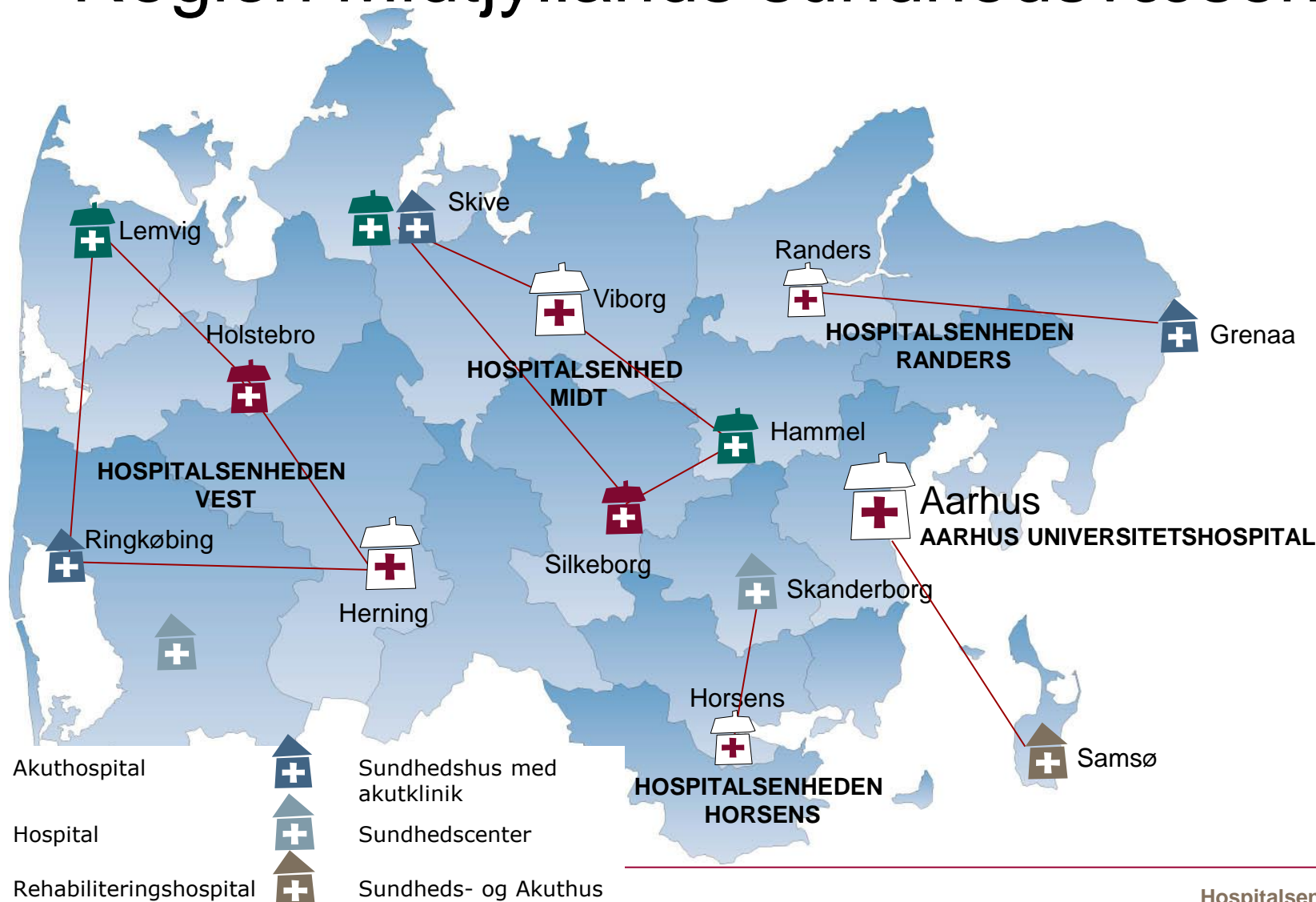
# Fusion af blød og hård FM- delt ledelse

Mette Toftdahl

Servicechef Hospitalsenhed Midt



# Region Midtjyllands sundhedsvæsen









# Areal og økonomi

Viborg	Silkeborg	Skive	Hammel	Ialt
95.070 Kvm	40.294 Kvm	36.485 Kvm	18.807 Kvm	190.656 Kvm

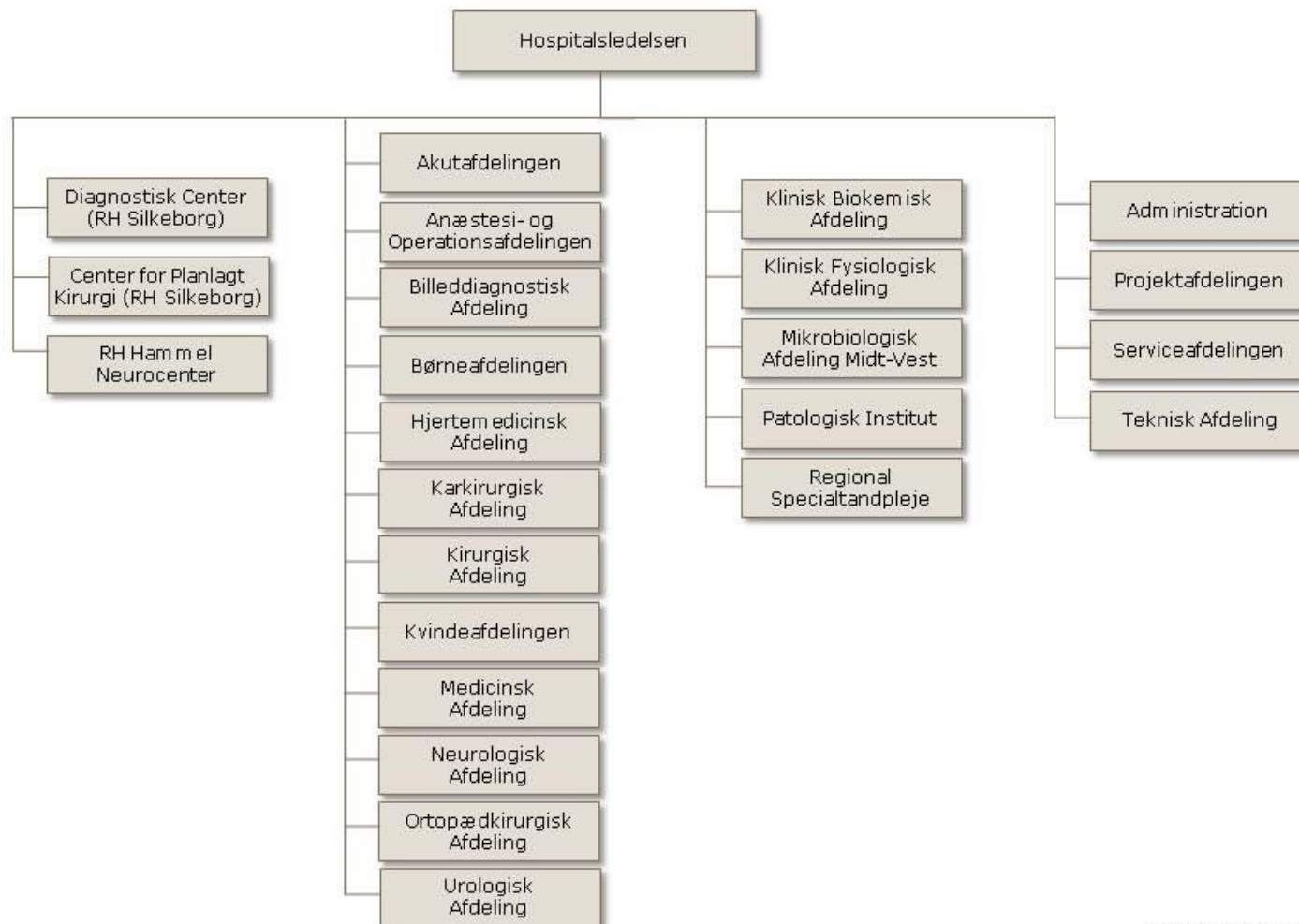
<b>Kvalitetsfondsbyggeri</b>	<b>24000 Kvm</b>
Budget	1.15 mia. kr.

<b>HE midt budget</b>	<b>Servicecentret budget</b>
2,3 mia. kr.	150 mio. kr. + puljer

<b>Antal ansatte HEM</b>	<b>Servicecentret</b>
4900	302



## Organisationsdiagram Hospitalsenhed Midt



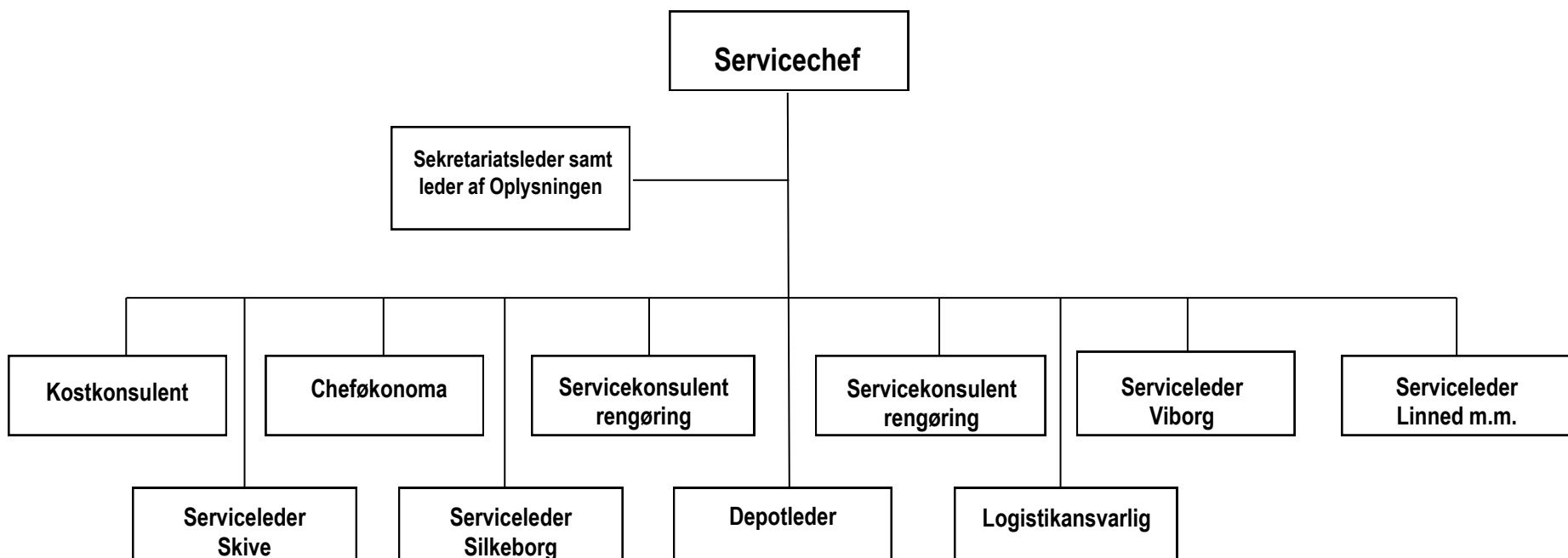
Opdateret 1/1-2014





# Organisationsplan Serviceafdelingen

## Hospitalsenhed MIDT

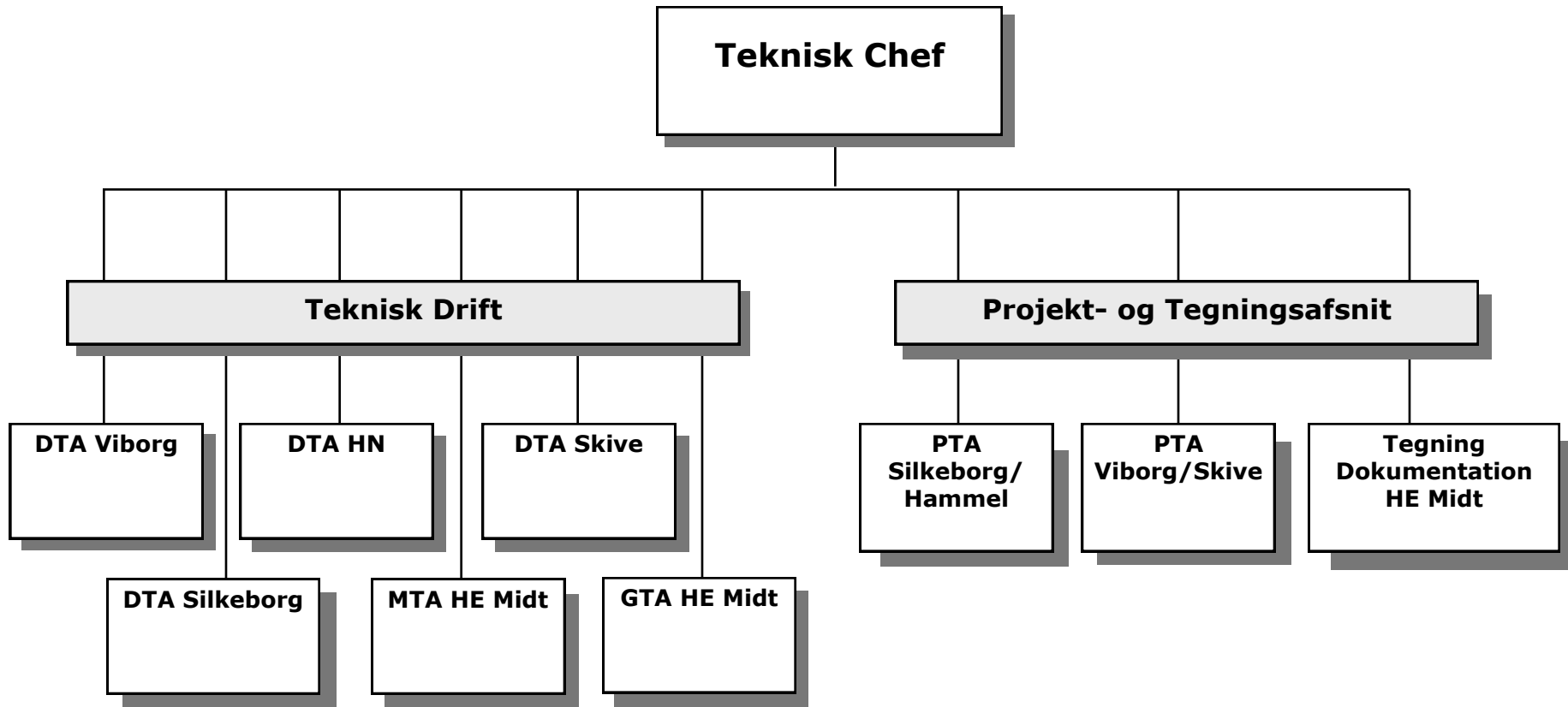


Budget: 85 mio. kr. – 215 ansatte



# Organisationsplan Teknisk Afdeling

Hospitalsenhed MIDT



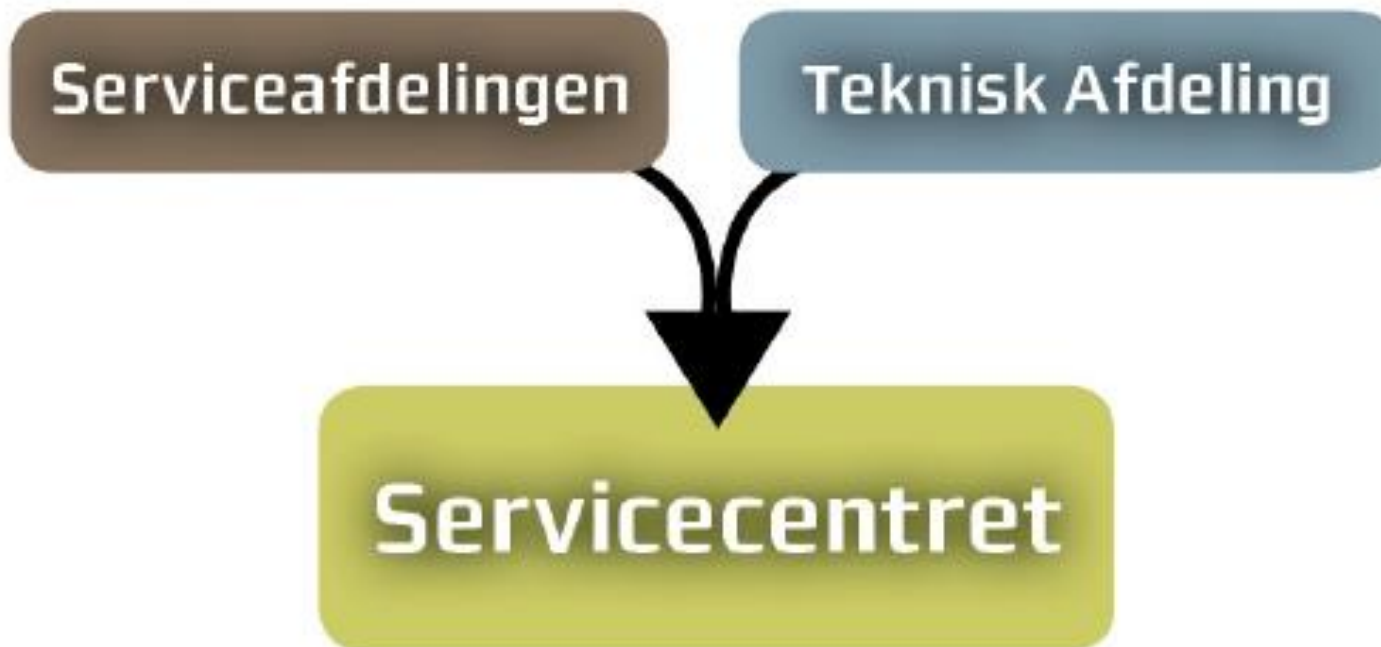
Budget: 65 mio. kr. – 88 ansatte



# Aktuelle udfordringer 2014

- Budget pres
- Historisk dårligt samarbejde mellem service-/teknikområdet
- Overlappende opgaver, tvetydig ansvarsplacering (adgangskontrol, alarmer, P-huse, kvalitetsfondsbyggeri, o.s.v)
- Sårbarhedsproblemer i driften (kvalitet, sekretariat, vagtordninger)
- Usikkerhed omkring systemer (tegning, rengøring, kvalitet og alarmer)
- Dobbelt vagtberedskab og manglende koordination internt
- Dobbelt repræsentation i mange fora
- Begge afdelinger udfordret i forhold til kommende byggeprojekt
  
- **Stort fokus på organisatoriske fællesskaber i organisationen**

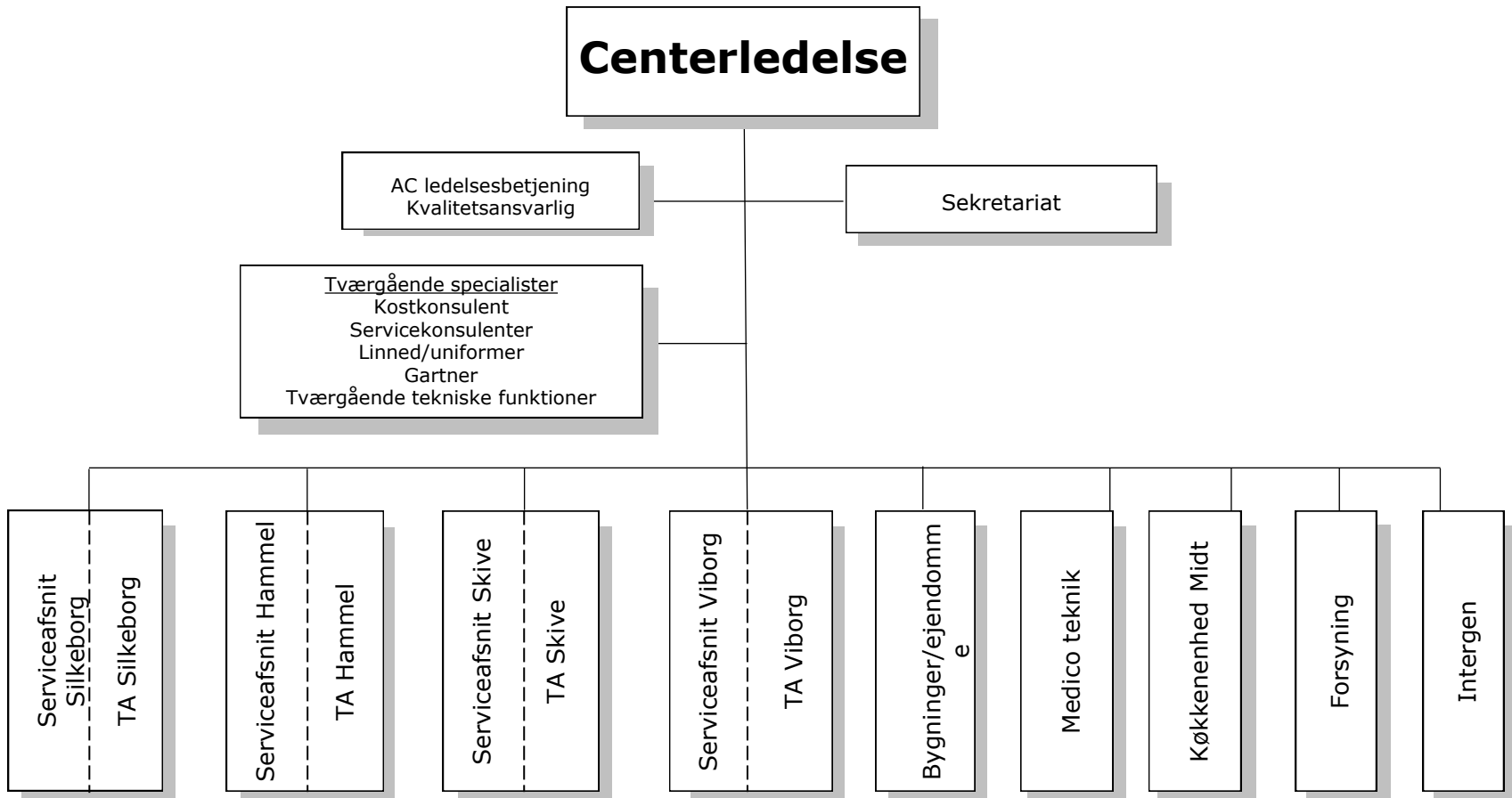






# Organisationsplan Servicecentret

## Hospitalsenhed MIDT



Budget: 150 mio. kr. – 285 ansatte



# Fælles centerledelse

- Servicechefen
- Klinisk baggrund
- Kender kundernes behov
- En række lederjobs både i det private og det offentlige
- Ledelsesfokus og lederuddannelse gennem mange år
- Tekniske chef
- Maskinmesterbaggrund
- Teknisk chef gennem en årrække
- Fokus på opgaverne, det tekniske og problemløsning
- Erfaring, historik og dybt fagligt kendskab på området

$$1 + 1 = 3$$



# Delt ledelse, hvorfor nu det? Hvad siger organisationsteorien om det?

*"It has from the earliest time been recognized that nothing but confusion arises from multiple command. A man cannot serve two masters", Gulick(1937) papers on the science of administration.*

- Klassisk organisationsteori siger samstemmende enstrengt ledelse( Weber, Simon, Taylor og Gulick)
- Hospitalssektoren anvender delt ledelse i stort omfang på flere niveauer ( fra øverste ledelses niveau til afsnitsniveau)
- Forskningen meget begrænset på området, sporadiske fortællinger mere udpræget
- Hvad siger medarbejderne?
- Hvorfor ønsker mange ledere ikke at indgå i delte konstruktioner?



# Undersøgelse af delt ledelse set fra et medarbejderperspektiv (Master hovedopgave)

- Kvantitativ spørgeskemaundersøgelse blandt 130 sygeplejersker på kliniske afsnit der har delt ledelse (to sidestillede ledere)
- Kvalitative interviews med ledere der indgår i en delt ledelseskonstruktion.
- Fokus på oplevelse af entydighed og klare mål og værdier i den ledelse de modtager. Entydighed i aftaler, retning, instrukser, ansvar og referencer.

## Resultater:

- Der er relativ stor enighed om entydighed og klare referenceveje, men faldene enighed om samme regler gælder ligegyldigt hvem man spørger, om ledere altid er enige internt og om lederne formår at løse uenigheder internt.





# Bemærkninger indkommet

- *"Jeg ser det som en styrke, hvis afdelingssygeplejerskerne ikke altid er enige" ( 15 år)*
- *"Jeg er glad for to ledere, Det giver et bredere perspektiv på tingene"(5 år)*
- *"Det fungerer perfekt"(6 år)*
- *"Der er vel generelt nuanceforskelle mellem lederne, som der er mellem mennesker generelt, men det er ikke noget problem, da de supplerer hinanden godt"(5 år)*
- *"Jeg syntes vores ledere er meget præget af afdelingsledelsen, og det sætter sit præg på deres beslutninger, netop fordi de ikke er alene burde de kunne løfte i flok, det sker sjældent" (10 år)*





# Hvad siger lederne så selv?

- *”Det er ikke altid sådan, at jeg selv havde tænkt det, der kommer frem, når vi taler sammen om et problem”*
- *”Hvis jeg skulle sidde alene med det hele ville jeg ende med at hade det. Nu kan jeg holde fri, vi giver hinanden plads til at holde fri, og når jeg kommer tilbage er de værste ildebrande altid slukket”*
- *” Vi er ikke altid enige, men det bliver vi. Vi er gode til det, vi vil det jo, og fordelene overstiger klart ulemperne”*
- *”jeg kunne aldrig ønske mig andet, det giver ballast at være to”*
- *”Jeg er superglad for selv at være to i mit første lederjob. Hvor går man ellers hen og lærer det?”*



## Todelt ledelse skaber forandring – to direktører på toppen er bedre, artikel JP 23.09.2014

- Jørgen Uhrbrand, CEO, AS3:
- *”Man siger der er koldt på toppen, men det har vi nu aldrig oplevet, for vi har jo hinanden at vende tingene med. Og så passer vi på hinanden, vi giver hinanden ro til at holde fri”*,
- *”Det er sjovt, for når man slår todelt ledelse op i lærebøgerne fungerer det ikke. Men det fungerer, og det gør det netop fordi I er forskellige”*



© adpic



# CfL, Center for ledelse

Poul Blaabjerg & Wenche Strømsnes

- Ledelsen kender modellen rigtig godt. Den har nemlig selv to adm. direktører, der deler ansvaret.
- *”Todelt ledelse er et godt svar på en konkurrencesituation, som kræver, at man hurtigt skal flytte sig”*
- *”Man bliver ikke hele tiden forstyrret, og det gør, at man kan dykke ned i en problemstilling. En adm. direktør, der sidder alene på posten, har mange ting, som han dagligt skal forholde sig til,”*
- Om den manglende udbredelse, konservatisme og bestyrelsers holdning:
- *»De ønsker ét navn, så de ved, præcis hvem de skal hugge hovedet af«*



# Jim Snabe, CEO, SAP

- *En virksomhed bliver bedre til at omstille sig til store forandringer hvis der sidder to direktører i toppen”,*
- *” I SAP var det en fantastisk styrke vi var to”,*
- *» Vi har en kultur med rødder i monarkiet og med en antagelse om, at det er bedst, at én person på toppen bestemmer. Det er underligt, for vi ved jo også fra familier, at det fungerer godt, når der er to til at opdrage børn,« siger han.*







# Hvad går igen som forudsætning?

- Kemi, kemi, kemi, kemi.....
- Fælles værdisæt
- Forskellighed ikke noget problem, men målet skal der være enighed om
- At man har indflydelse på - og selv er med til - valg af partner
- At man VIL delt ledelse, erkendelse af fordele og ulemper





# Status et år efter ideen opstod

- Har fuldt fusioneret afdeling med en todelt sideordnet ledelse
- Internt afstemt arbejdsdeling, spilleregler og forventninger til hinanden
- Fælles budget
- Fælles ledergruppe, fælles samarbejdsudvalg
- Nyt virksomhedsgrundlag
- Opbakning fra både hospitalsledelse, interne og eksterne ledere og medarbejdere
- Volumen i forhold til indtag af nye opgaver





# Hvad har vi vundet?

- Energi og synergi i ledergruppen
- Højere grad af ansvar for fælles problemløsning
- Erkendelse af at 4 øjne og ører ser og hører mere end 2!
- Dobbelt så mange RAM at gøre godt med
- Dialog og drøftelser giver bedre beslutninger
- Rart at have en makker, både i medvind og modvind
- Stordrift og volumen i opgaveporteføljen
- Mulighed for tilvalg og fordeling af opgaver
- To til at dele opgaver, sagsbehandlinger, udvalg og mødefora
- Effektiviseringspotentialer





# Og hvad koster det?

- Tid til gensidig orientering og drøftelse
- Fokus på fordeling af opgaver og ansvar
- Accept af at det er "give and take", man vinder ikke hver gang
- Afgivelse af suveræniteten ikke oplevet som noget problem





# Spørgsmål ?

Mette.toftdahl@viborg.rm.dk