

Nej tak til rollen som hybridleder

De fagprofessionelle forventer, at mellemliderne både udøver professionel ledelse og faglig ledelse. Moderne ledelsesteorier kræver, at mellemlideren alene udøver professionel ledelse og uddelegerer den faglige del og driften. Hvordan håndterer mellemlideren dette dilemma?

På diplomuddannelsen for ledere i sundhedsvæsenet, DLS, skrev jeg den afsluttende opgave i tværfaglig ledelse sammen med en sygeplejerske og en fysioterapeut fra Gentofte Hospital. Vi er alle mellemlidere, og vi valgte at skrive om, "Hvad er ideel ledelse", da dette var et spørgsmål, vi havde stillet os selv flere gange undervejs i studiet.

På diplomuddannelsen blev vi præsenteret for de nyeste teorier om ledelse og organisation. Undervisningen på DLS-studiet formidler, at der er behov for professionelle ledere, og at organisationer er lærende og styres af værdier. Vi sad med oplevelsen af, at der ikke altid er overensstemmelse mellem den beskrevne idealtilstand og den virkelighed, som vi oplever i vores dagligdag som mellemlidere, hvor fokus ofte er på drift og faglig ledelse.

Vi besluttede at undersøge denne uoverensstemmelse nærmere, da vi fandt det interessant at sammenholde diskursen inden for ledelse (her: det professionelle ledelsesideal) med vores medarbejders ønsker til os som mellemlidere.

NY DISKURS FOR LEDELSE

De sidste årtier har det danske erhvervsliv sat fokus på mellemliderrollen og de ændrede krav til mellemliderne. En gennemgående diskurs er, at mellemlideren er gået fra at være en faglig og driftsorienteret leder til en professionel leder. En professionel leder beskæftiger sig primært med personaleledelse, strategisk ledelse og forandringsledelse. Diskursen understøttes af Dansk Erhvervsforsknings Akademi's hvidbog, hvorfra udsagnet kommer:

"Hvor den hidtidige mellemlider fandt sine opgaver i faglig ledelse og driftsledelse, så vil denne blive erstattet af en ny type mellemlider, for hvem ledelse vil udgøre en faglighed i sig selv."

HAR UNDERSØGT MEDARBEJDERES ØNSKER

Vi valgte at interviewe fagprofessionelle i hospitalssektoren i Region Hovedstaden for at undersøge, om det professionelle ledelsesideal baseret på den moderne ledelsesdiskurs stemmer overens med medarbejdernes ønsker.

Vi forventede, at en teoretisk præcisering af de forskellige

former for ledelse og en afklaring af, hvad medarbejderne forventer af os som ledere, ville kunne give os et tydeligere fokus på rollen som mellemlidere. Et fokus, som ville forbedre vores mulighed for at prioritere vores opgaver. Ligesom vi i højere grad ville blive i stand til at vurdere, hvornår og hvordan vi skulle følge medarbejdernes forventninger, og hvornår vi skulle formidle, hvorfor det var nødvendigt at handle anderledes.

Desuden havde vi en forventning om, at vi ville få lettere ved at rekruttere, fastholde og udvikle medarbejderne, når vi kender medarbejdernes ønsker og kombinerer dem med vores viden om ledelse.

LEDELSE ER ET FAG I SIG SELV

Mange af de klassiske ledelsesteorier fra det forrige århundrede koncentrerer sig om aktiviteter, som i dag karakteriseres som administration. Administration dækker over adfærd, der har til formål at vejlede, støtte og give tilbagemelding på daglige aktiviteter.

Diskursen i den nyeste ledelsesteori er, at ledelsesopgaven i dag bevæger sig imod professionel ledelse uden faglig ledelse og driftmæssige opgaver.

Begrebet professionel ledelse beskrives af Søren Vøxted i bogen "Den nye mellemlider" som strategisk ledelse, personaleledelse og forandringsledelse. Den professionelle leder er en leder, der imødegår de udfordringer, som organisationen aktuelt står over for. Det understreges desuden, at for den professionelle leder udgør **ledelse en faglighed i sig selv** (Vøxted, 2007).

Vi har brugt Vøxteds definition på ledelse som baggrund for vores undersøgelse af, hvad medarbejderne ønsker af deres mellemlidere.

Strategisk ledelse omfatter de tiltag, lederen gør for at placere organisationen i front også frem i tiden og med den nødvendige kapacitet. Dette indebærer bl.a., at lederen skal arbejde med at formulere mål, visioner og strategier for organisationen og med at formidle disse til medarbejderne.

Personaleledelse udøves bl.a. ved, at lederen er en central aktør, når der udarbejdes personale- og lønpolitikker, rekruttering, uddannelse og udvikling af personalet, og når der ansættes og afskediges personale.

Forandringsledelse er ledelse med organisationsudvikling i fokus. Lederen kan udøve forandringsledelse ved at sætte forandringer i gang. Hun udøver imidlertid i lige så stor grad forandringsledelse, når hun implementerer forandringer ved projektledelse, teambuilding, kvalitets- og serviceudvikling og uddelegering. Lederen skal kunne stå i spidsen for forandringen og håndtere den modstand, der oftest skabes i organisationen ved disse processer.



Af afdelingsbioanalytiker //
Martina Jürs
Afdeling for Klinisk Biokemi
Hillerød Hospital

Diplomuddannelse i ledelse (DLS) har fokus på udvikling af lederens analytiske og praktiske lederkompetencer til at arbejde med de daglige udfordringer i lederjobbet eller i et kommende lederjob. Lederen vil konkret i løbet af uddannelsen tilegne sig kompetencer inden for organisationsteori, ledelsesteori, økonomistyring og sundhedsøkonomi- og politik.

DET ØNSKER MEDARBEJDERNE

Vores interview, som er kvalitative af 1 times varighed, med henholdsvis 2 bioanalytikere, 2 sygeplejersker og 2 fysioterapeuter, viste, at medarbejdernes ønsker for ledelse på nogle områder ligger på linje med det professionelle ledelsesideal, mens de afviger på andre.

Især inden for personaleledelse var der god overensstemmelse mellem ideel ledelse, og hvad medarbejderne ønskede. Personaleledelse vægtes i det hele taget højt af medarbejderne. Dette stemmer godt overens med såvel ledernes anbefalinger og ønsker for ledelse som med den aktuelle ledelsespraksis i danske virksomheder, hvor **personaleledelse** står øverst på dagsordenen.

På enkelte områder stemmer medarbejdernes ønsker dog ikke overens med professionel ledelse. Lederen kan godt uddelegere enkelte opgaver omkring faglig ledelse og koordinering, man hun skal ifølge de interviewede beholde det fulde ansvar for alle områder. Her er respondenterne således mere på linje med traditionel ledelse.

Herudover nedtonede de lønpolitik som en del af personaleledelse. Måske fordi de oplever, at der er meget få lønmidler til lokal forhandling. Eller måske fordi det er en del af diskursen for fagprofessionelle, at faget sættes højest, mens løn er mindre vigtigt.

JA TIL STRATEGISK LEDELSE - I EGEN AFDELING

I forhold til **strategisk** ledelse stemte medarbejdernes ønsker overens med det professionelle ledelsesideal. Mellemlideren skal beskæftige sig med strategi, men den strategiske ledelse, medarbejderne ønsker fra mellemlideren, skal primært tage afsæt i egen afdeling. Mellemlideren skal lægge strategien for afdelingen, være talerør for afdelingen og medarbejderne opadtil og sikre ressourcer og opgaver.

Den del af strategisk ledelse, hvor mellemliderne medvirker til at udforme strategi for hele organisationen og formidler hele organisationens visioner og mål til medarbejderne, var ikke en del af medarbejdernes opfattelse af strategisk ledelse. De så det i hvert fald ikke som en vigtig del af mellemliderens rolle.

Dette kan hænge sammen med diskussionen om, hvilket ledelsesniveau strategisk ledelse skal foregå på. I målingerne fra Dansk Ledelsesbarometer, 2008, fremgår det, at strategi bliver en mere fremtrædende del af lederopgaven, jo højere op i lederniveau man kommer. Det samme fremgår af Voxteds beskrivelse af den professionelle mellemlider. Det kunne altså tænkes, at medarbejderne ønsker, at denne del af strategiarbejdet skal foregå på et højere ledelsesniveau. På det punkt er der god overensstemmelse mellem medarbejdernes ønsker og

den form for strategisk ledelse, som generelt finder sted i danske virksomheder.

JA TIL FORANDRINGSLEDELSE - I EGEN AFDELING

Hvad angår temaet **forandringsledelse** er medarbejdernes ønsker igen i overensstemmelse med det professionelle ledelsesideal og anbefalinger fra virksomhederne. Mellemlideren skal udøve forandringsledelse, men mellemlideren skal primært implementere forandringerne i egen afdeling, mener de interviewede. Lederen skal oversætte forandringerne, så de passer ind i afdelingen, imødegå modstand mod forandringerne og sikre nødvendig kompetenceudvikling. Deltagerne i undersøgelsen talte til gengæld ikke om, at mellemlideren skal være med til at formulere forandringerne, hvilket igen kan hænge sammen med ledelsesniveauet.

I Voxteds beskrivelse af den professionelle mellemlider er det den samme del af forandringsledelse, der tillægges mellemlideren, mens medarbejderne forventer, at selve forandringerne formuleres på et højere ledelsesniveau.

FAGLIGHEDEN VÆGTER HØJEST

Medarbejdernes ønsker til strategisk ledelse og forandringsledelse kan måske hænge sammen med, at de er fagprofessionelle. Det, at de primært ser verden ud fra deres egen og afdelingens synspunkt, kan være forstærket af, at de som fagprofessionelle vægter deres fag og deres faglighed meget højt. De sætter deres faglige værdier og mål højere end den samlede organisations værdier og mål, og derfor ser de strategi og forandringer primært som et middel til at nå deres egne faglige mål.

I forhold til faglige kompetencer eller ledelseskompetencer adskilte sygeplejersker og bioanalytikere sig fra fysioterapeuterne. Sygeplejersker og bioanalytikere foretrækker en leder, som har stærke faglige kompetencer og meget fokus på faglig ledelse. Deres ønsker stemmer således ikke overens med det professionelle ledelsesideal, der netop vægter ledelseskompetencer højt, og som siger, at den faglige ledelse skal uddelegeres til fagspecialister. Det stemmer heller ikke overens med Danmarks ErhvervsforskningsAkademi (DEA), som vægter ledelseskompetencer højt, og som anbefaler uddelegering af faglig ledelse.

Målinger fra Dansk Ledelsesbarometer viser dog, at de faglige kompetencer har stor betydning for ledernes berettigelse og indflydelse i virksomhederne. Der synes således at være sammenfald mellem sygeplejerskernes og bioanalytikernes ønsker og den faktiske ledelse i danske virksomheder og offentlige organisationer.

Fysioterapeuterne ønskede derimod, at mellemliderne skal have ledelseskompetencer, og at de skal uddelegere faglig ledelse for at have primært fokus på ledelsesopgaven. Dette stemmer godt overens med det professionelle ledelsesideal og anbefalingerne i DEA.

Fysioterapeuterne ønskede dog stadig, at mellemliderne skal have det fulde ansvar for den faglige ledelse. Sammenholdt med sygeplejersker og bioanalytikeres udtalelser om, at de ønsker en mellemlider, der også kan skære igennem og manifestere sig, leder deres delte meninger os hen imod begrebet hybridlederen. Begrebet indføres af professor Peter

Kragh Jespersen, som er forsker inden for ledelse og organisation. Han mener, at hybridledelse kendetegner ledelsen i det danske sygehusvæsen.

I en samlet betragtning så det ud til, at interviewpersonerne ønskede en hybridleder, der er påvirket af både ledelsesverdenen og den sundhedsprofessionelle verden, og som kan forene disse to verdener. Det giver således mening at antage, at fagprofessionelle medarbejdere efterspørger en særlig form for ledelse for at imødekomme deres behov.

MEDARBEJDERNE ØNSKER HYBRIDLEDER

Konklusionen på vores analyse er, at selv om gennemgående diskurser inden for ledelse er, at mellemlederen er gået fra at være en faglig og driftsorienteret leder til en professionel leder, og selv om det er den diskurs, der fokuseres på i vores diplomuddannelse, er det for flere af vores medarbejdere ikke nok.

De ønsker, at vi ud over at være professionelle ledere også skal bevare vores faglighed, og at der skal indgå elementer af faglig ledelse og driftsledelse i vores ledelsesarbejde. Med andre ord ønsker de, at vi skal være hybridledere, og formår mellemlederen ikke at kombinere professionel og faglig ledelse, kan resultatet blive, at hun opfattes som en dårlig leder af de fagprofessionelle medarbejdere.

Skal vi kunne opfylde medarbejdernes forventninger om en hybridleder, bliver det nødvendigt at kunne spille på flere ledelses-tangenter.

Vi må bevare et vist element af faglighed og sætte den i spil i ledelsesarbejdet, bl.a. for at opnå medarbejdernes respekt. Vi må løbende være i dialog med medarbejderne omkring det faglige og inddrage dem, når vigtige beslutninger omkring det faglige skal tages.

Samtidig skal vi have fokus på den enkelte medarbejder. Vi

skal tilgodese medarbejdernes ønsker om at få arbejdsliv og privatliv til at hænge sammen. Vi skal tilgodese medarbejdernes ønsker om udvikling og spændende arbejdsopgaver, og vi skal både gå foran i forandringsprocessen og skærme dem mod de samme forandringer.

PROFESSIONEL LEDELSE ER VEJEN FREM

Spørgsmålet er, om vi kan nå det hele, eller om opgaven som leder bliver løst halvt med frustration til følge. I forhold til undersøgelsens resultater måtte vi stille os selv det spørgsmål: Vil vi være hybridledere?

Nej. På baggrund af vores ledelsesuddannelse og erfaringer som mellemledere ønsker vi ikke at være hybridledere. Hvis sundhedsvæsenet skal være fremtidsikkert, vil der være behov for professionel ledelse hos mellemlederen. Vi skal sikre, at medarbejdernes fag og deres afdeling bliver en del af det samlede hospital. Vi skal sikre, at de følger med udviklingen og kan indfri de krav, der stilles, fx inden for kvalitetsområdet, og i sidste ende skal vi sikre de fagprofessionelles overlevelse i sundhedsvæsenet.

Vi må vise medarbejderne tillid til, at de kan koordinere og lede faglige og driftsmæssige opgaver, og vi må arbejde hen imod en højere accept af faglig uddelegering. Dette er nødvendigt, hvis vi skal kunne tilgodese den professionelle del af ledelsesopgaven, som medarbejderne selv ønsker, og som vi finder påkrævet.

I arbejdet med opgaven er vi blevet klogere på vores medarbejderes ønsker for vores lederrolle, og arbejdet med teorierne har bevidstgjort os om vores ledelsespraksis. For os betyder dette, at vi er blevet i stand til at handle med kritisk stillingtagen og ikke bare acceptere hvert eneste krav, vi mødes med i vores lederarbejde. ■

Referencer:

- 1 Bakka, J.F. og Fivelsdal, E, 2002: *Organisationsteoriens klassikere*, Handelshøjskolens Forlag, 2002
- 2 DEA, 2008: *Dansk Erhvervsforsknings Akademi, Hvidbog "Ledelse i øjenhøjde - mellemlederen i centrum"*, sept. 2008.
- 3 Graversen, Gert og Larsen, Henrik Holt, 2004: *Arbejdslivets Psykologi*, Hans Reitzels Forlag, 1. opl., 2004
- 4 Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan, 2004: *Hvordan organisationer fungerer*, Hans Reitzels Forlag, 1. udg., 3. opl., 2004
- 5 Klausen, Kurt Klaudi, 2006: *Institutionsledelse, Ledere, mellemledere og sjakbajser i det offentlige*, Børsens Forlag, København 2006
- 6 Kragh Jespersen, Peter, 2005: *Mellem Profession og Management*, Handelshøjskolens Forlag, 1. udg., 1. opl., 2005
- 7 Kvale, Steinar, 2000: *InterView*, Hans Reitzels Forlag, 1. udg., 4. opl., 2000
- 8 Larsen, Bøje og Hein, Helle Hedegaard (Red.), 2007: *De nye professionelle. Fremtidens roller for de veluddannede*, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, København 2007
- 9 Region Hovedstaden, 2007: *"Region Hovedstadens Ledelsespølitik"*, 2007.
- 10 Region Hovedstaden, 2007: *"Region Hovedstadens personalepolitik"*, 2007.
- 11 Voxted, Søren, 2007: *Den nye mellemleder*, Hans Reitzels Forlag, 1. udg., 1. opl., 2007
- 12 Voxted, Søren (Red.), 2006: *Valg der skaber viden – om samfundsviden-*
- 13 Anna P. Rogaczewska, Henrik Holt Larsen, Ruth Znaider, 2003: *HRM ved en milepæl, Cranet-undersøgelsen 2003*, Center for Ledelse og Copenhagen Business School, 1. udg., 1. opl., 2003
- 14 Steen A. Jensen, Kim Møller Laursen, John Parm Ullhøj og Christian Waldstrøm, 2008: *Det Danske Ledelsesbarometer 2008 – Statusrapport*, Handelshøjskolen, Aarhus Universitet, Ledernes Hovedorganisation, september 2008.