

## Workshop 2 : ”Ledelse og konfliktløsning når faggrupper strides – en case om ledelsesposter, ansvarsområder og ekstern mobilisering.”

Workshop 2 tager afsæt i en case kaldet ”Hjertekampen på Ledreborg Sygehus”. ”Hjertekampen på Ledreborg Sygehus” sætter fokus på hvordan den øverste leder - i forbindelse med en intern omorganisering - agerer og løser konflikter i et miljø domineret af fagprofessionelle.

Deltagerne på workshop 2 identificerer følgende ledelsesmæssige udfordringer indeholdt i casen:

- At udøve god ledelse i et miljø domineret af fagprofessionelle. Herunder at skabe en situation, hvor de fagprofessionelle føler sig anerkendte for deres faglighed, samtidig med at de respekterer hensynet til økonomi og effektivitet.
- Konflikter mellem faggrupper der repræsenterer forskellige rationaler.
- Konflikten er til en vis grad aktørbåren – der er således en ledelsesmæssige udfordring i at lede aktører/aktørkonstellationer, der ansporer konflikter.
- At forberede organisationen og medarbejderne bedst mulig på omorganisering.
- At forberede og informere det politiske system om omorganiseringens konfliktpotentialer.
- Den konflikt, der beskrives i casen, har en dimension, der øger den ledelsesmæssige udfordring.

Beskrivelsen af ”Hjertekampen på Ledreborg Sygehus” afsluttes på et tidspunkt, hvor situationen er spidset til. Fra omverdenens side - herunder fra politisk hold - oplever lederen en stigende opmærksomhed, mens der er en begyndende antydning af ro på de indre linier. Samtidig gør det tidsmæssige perspektiv, at der alene er kort tid at handle i.

Deltagerne på workshoppen bliver i den forbindelse bedt om at tage stilling til, hvad de ville have gjort i den konkrete situation – gennemføre omorganiseringen eller som konsekvens af stigende ekstern opmærksomhed og manglen tid trække beslutningen om en omorganisering tilbage?

I den konkrete situation peger deltagerne på tre forskellige scenarier, som alle kan mobilisere tilhængere. En gruppe af ledere peger på, at sygehusets ledelse bør kaste håndklædet i ringen og opgive projektet – primært på grund af for lidt tid og risikoen for, at sygehuset som følge deraf ikke kan leve op til sine forpligtigelser. En anden gruppe peger på, at ledelsen – med udsigten til begyndende ro på de indre linier - skal holde fast i den nye organisation. Endelig peger den tredje og største gruppe på, at ledelsen skal tage sig bedre tid og gennemføre en modereret udgave af omorganiseringen – men i udgangspunktet holde fast i den ide, som de allerede har født.

Som forslag til hvad der kunne have ændret hændelsesforløbet og mindsket konfliktpotentialen, peger deltagerne på at følgende handlinger og strategier:

- Indholdet og konsekvenserne af omorganiseringen er af principiel karakter, hvorfor diskussionen bør løftes op på landsplan og afklares på dette niveau, førend man planlægger en omorganisering på det enkelt sygehus.
- Planlægningen af implementeringsprocessen er altafgørende. Ledelsen bør derfor fra start etablere en strategi for processen der tager højde for etableringen af en dialog med såvel interne som eksterne aktører.
- Etableringen af alliancer er af stor betydning. Forud for omorganiseringen bør ledelsen etablere alliancer med (udvalgt) medarbejdergrupper, med det politiske system og med den amtskommunale forvaltning. Alliancerne kan være med til at gøde jorden for en omorganisering og dermed lette implementeringsprocessen.

Deltagerne uddrager følgende hovedpunkter som afgørende for udøvelsen af god offentlig topledelse. Det er således afgørende for udøvelsen af god offentlig topledelse:

- At tidsperspektivet er realistisk.
- At der foretages en risikovurdering.
- At der foretages en interessentanalyse.
- At medarbejderne inddrages.
- At ledelsen aldrig lover politikerne mere end den kan holde - dvs. informere dem om ”worst case scenario”.
- At ”gamle” problemer, der kan udgøre en barriere for omorganiseringen ryddes af vejen forud for implementeringen.