

SESSION II: SAMARBEJDER



Af KIRSTEN RAMSKOV
GALAMBa, formand FM &
Bæredygtighed; facilitator
for Årskonferencens
session II: Samarbejder

Samarbejde er et nøgleord for den effektive og helhedstænkende FM organisation, og blev derfor også et centralt tema på Årskonferencen. På session II blev der stillet skarpt på tre principielt forskellige samarbejdskonstellationer, der tilsammen viser lidt om kompleksiteten og de mange snitflader der skal håndteres i FM.

1) Samarbejdet mellem service og teknisk drift, hvor en potentiel magtassymetri mellem teknik og services udlignes ved delt lederskab (Region Hovedstaden).

2) Et samarbejde mellem ISS og Nordea, hvor omdrejningspunktet for en løbende justering af servicen er effektmålinger og visionen om det levende hus.

3) En fortælling om Styrelsen for Slotte og Kulturejendomme's rejse fra forvaltning af egne bygninger (slotte), til leverandør af FM ydelser til en lang række statslige kulturejendomme - fra forvaltning til forretning.

Af JAN AAGAARD,
journalist

FÆLLES LEDELSE FUNKERER FINT

Da cheferne for serviceafdelingen og tekniske afdeling på Hospitalsenhed Midt besluttede at slå de to afdelinger sammen, valgte de også at dele ledelsen mellem sig. Det strider mod organisationsteoriene, men har vist sig at fungere i praksis.

De danske hospitaler er hårdt presset på budgetterne. Det oplever man også i Hospitalsenhed Midt, der hører under Region Midtjylland og omfatter akuthospitalet i Viborg samt faciliteter i Skive, Silkeborg og Hammel i alt over 190.000 kvadratmeter og 4.900 ansatte.

FM-organisationen på Hospitalsenhed Midt var indtil for nyligt opdelt i en serviceafdeling og en teknisk afdeling. Begge steder blev man sidste år ramt af store besparelser og samtidig står man over for et omfattende byggeprojekt med renovering af akutfunktionen i Viborg.

"Vi var udfordret på mange områder," fortalte servicechef Mette Toftdahl i sit oplæg på DFM netværks Årskonference.

Foruden udfordringen med budgetpres fungerede samarbejdet mellem de to afdelinger også dårligt, og afdelingerne havde mange overlappende opgaver uden en klar ansvarsfordeling og dobbelt repræsentation i mange fora.

På den baggrund tog Mette Toftdahl og chefen for den tekniske afdeling en grundig snak om, hvordan de skulle forholde sig til udfordringerne og få samarbejdet mellem de to afdelinger til at fungere bedre.

"De store besparelser, der ramte os sidste år, er kun begyndelsen. Der vil også fremover være et stort pres på budgetterne. Hvordan løser vi det, spurgte vi hinanden. Og så tog vi en rask beslutning om at lægge de to afdelinger sammen og forsøge at udnytte synergieffekterne," fortalte Mette Toftdahl.

TO OM AT LEDE

De to chefer besluttede samtidig, at de ville etablere en fælles, sideordnet ledelse af de nye enhed. Mens den tekniske chef har en baggrund som maskinmester og stor erfaring på det tekniske område, har Mette Toftdahl en baggrund som sygeplejerske og stor ledererfaring. De to chefer står nu sammen i spidsen for Servicecentret med 320 medarbejdere.

"Ifølge organisationsteorierne er delt ledelse ikke en god idé, men i hospitalssektoren anvender man det i stort omfang og på flere niveauer. Der er meget begrænset forskning på området og ikke meget viden om, hvad medarbejderne siger til det. Så det satte jeg mig for at undersøge i forbindelse med hovedopgaven i min masteruddannelse," sagde Mette Toftdahl.

Hun lavede en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse blandt 130 sygeplejersker på afdelinger med delt ledelse, samt kvalitative interviews med ledere, der indgår i en delt ledelseskonstruktion.

"Det viste sig, at medarbejdere ser det som en styrke, at lederne ikke er enige, da det er med til at kvalificere

beslutningerne. Og lederne synes også selv, at det er med til at give bedre beslutninger i sidste ende," fortalte Mette Toftdahl.

RART AT VÆRE TO

For Servicecentret på Hospitalsenhed Midt ser Mette Toftdahl også store fordele i den delte ledelse. Det giver bl.a. mere energi og synergi og en højere grad af ansvar for fælles problemløsning.

"Det er faktisk rart at være to, både i medvind og modvind. Vi supplerer hinanden godt, og når jeg for eksempel skal overbevise kolleger eller medarbejdere om en idé, er det en fordel, at jeg først kan afprøve ideen på min tekniske makker. Vi har også bedre muligheder for at fordybe os i tingene, da vi kan fordele opgaverne mellem os," fastslog Mette Toftdahl.

"Delt ledelse koster selvfølgelig også lidt. Man skal sætte tid af til gensidig orientering og have fokus på fordeling af opgaver og ansvar. Man skal også være klar til at afgive suverænitet, men det har ikke været noget problem for mig. Selv om det var noget af det, jeg frygtede mest på forhånd," sluttede Mette Toftdahl.

FÆLLES CENTERLEDELSE

- Servicechefen
- Klinisk baggrund
- Kender kundernes behov
- En række lederjobs både i det private og det offentlige
- Ledelsesfokus og lederuddannelse gennem mange år
- Den 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 enstregen 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?
-