

## **Magten og autoriteten i den faglige identitet som udfordring når ledelsesbaseret coaching anvendes som ledelseskoncept i hospitalsledelse.**

Af Maryann Norup og Birthe Ørndrup

Ledende sygeplejersker og MOC-studerende

Denne artikel udspringer af refleksioner i forbindelse med udarbejdelse af et masterspeciale, hvor vi undersøgte samarbejdet mellem sektorer i koordineringen af sammenhængende patientforløb og anvendte ledelsesbaseret coaching til at skabe udvikling i samarbejdet.

Artiklen handler om den magt og autoritet, der er indlejret i de faglige professioner, og som skal gentænkes, når ledelsesbaseret coaching tænkes ind i ledelse af hospitaler. Gennem generationer har hospitaler opbygget traditioner med professionsledelse, og hvor faggrupper vil ledes af deres egne.

### **Ledelse i hospitaler.**

Hospitaler i det danske sundhedsvæsen er typisk hierarkisk<sup>1</sup> opbygget med afsæt professionernes identitet med tilhørende interne etiske kodekser, der regulerer adfærden og autonomi i forhold til eget fag.

Holdningen i grupperne af fagprofessionelle er, at læger vil ledes af læger, sygeplejersker af sygeplejersker og sekretærer af sekretærer osv. Det betyder, at disse faggrupper ledes af ledere, der har samme grunduddannelse som medarbejderne og sjældent nogen formel lederuddannelse. Medarbejderne værdsætter og respekterer den faglige baggrund højere end lederuddannelse. Den faglige baggrund betyder, at ledere og medarbejdere taler det samme sprog, og ledere forstår substansen i opgaven. Ledere og medarbejdere er af samme socialisering, samme faglige normer og samme rutiner og vaner. Tilsammen faktorer,

---

<sup>1</sup> Hierarkisk: (græsk *hieros* hellig, *arkho* regel) er et system til at rangordne og organisere ting. Wikipedia 27.12.09

der holder den daglige drift i gang, men som forhindrer organisatorisk og ledelsesmæssig fornyelse.

Hospitalet er præget af institutionel magt. Magt, som følger af ureflekteret forståelse (som rutiner, vaner og normer) og accept af de samfundsskabte rammer for sundhedsvæsenet. Accept betyder, at der ikke sættes spørgsmålstegn ved den virksomhedsopfattelse, som hospitaler skaber via deres fagprofessionelle og hierarkisk organisering, da denne magt ligger indlejret i aktørerne. Udfordringen ved at implementere ledelsesbaseret coaching som ledelseskoncept er, at ændre magtstrukturerne fra at være indlejret i de faglige aktører til at udspille sig i relationerne mellem aktørerne med afsæt i organisationens funktionalitet og logik.

Ledelse i hospitaler står overfor at skulle håndtere store forandringer eksempelvis større hospitaler og specialisering, stigende markedsføring af sundhedsvæsenet, servicegarantier til borgerne, mangel på kvalificeret arbejdskraft. Dette er blot eksempler på udfordringer, der kræver øget ledelsesopmærksomhed og – kapacitet, og at der er brug for at gentænke ledelseskonceptet i hospitalsledelse.

Udfordringen med professionalisering af ledelse er særlig gældende for lægegruppen, mens undersøgelser viser, at sygeplejerskegruppen har en bredere forståelse af ledelse (Bendix 2008). Lægernes identitet er bundet op på deres profession og en samfundstildelt magt og autoritet. Gennem mange år har der eksisteret en ledelsestænkning, der har koblet den faglige uddannelse sammen med ledelse. Ansættelse som overlæge og leder sker gennem forfremmelse i et hierarkisk system uden yderligere refleksioner over, om den fagligt dygtige kliniker og så er en dygtig leder, som forholder sig til organisatoriske helheder, tværfaglig ledelse og personaleledelse.

For at løse fremtidens udfordringer fordres generel ledelse<sup>2</sup> (Bendix 2008), der betyder at lederen skal besidde organisatorisk forståelse, forandringsparathed og samarbejdsevner for at løse ledelsesopgaverne. I generel ledelse er kodeordene økonomisk effektivitet, ressourcefordeling og konfliktløsning. Generel ledelse udøves af ledere, som har ledelse som deres uddannelse og profession, og derfor kan lede alle faggrupper.

---

<sup>2</sup> Generel ledelse omfatter strategisk ledelse, administrativ ledelse og personaleledelse

Der er brug for ledelse, der kan organisere en praksis, som er præget af en reflekterende og reflektive kulturer, der gør organisationen fleksibel og effektiv, udvikler ansvarlige og kompetente medarbejdere, og er en attraktiv arbejdsplads.

### **Ledelsesbaseret coaching som ledelsesfilosofi, ledelsesstil og ledelsesteknik.**

Den fremadrettede ledelsesopgave er i dette perspektiv at forene den faglige verden med en professionel ledelsesverden og få skabt mening i praksisfællesskabet med ændring af magtstrukturer.

Ledelsesbaseret coaching<sup>3</sup> er en ledelsesfilosofi, der inddrager ledelse i coachingen på den måde, at ledelse udøves i coachingsamtalen ved at definere retning, rammer og råderum samt skabe gennemsækelighed i relationen med medarbejderne.

Ledelsesbaseret coaching tager afsæt i den organisatoriske funktionalitet og logik og ikke kun i den faglige identitet. Fokus skal flyttes fra de faglige individer til relationerne, som ved at koble sig på hinanden skaber sammenhæng i organisationen og søger at realisere organisationens fælles mål og visioner.

Funktionskædemodellen (Søholm 2009) kæder organisationens mål og visioner ind i den aktuelle løsning af opgaver. Man skal i coachingen skabe tydelig sammenhæng mellem den fagprofessionelles mål og opgaver og organisationens strategi og mål.

Dette kan nok løse opgaven med at skabe sammenhæng mellem de fagprofessionelle identitetsopfattelse og ledelsesfilosofien i ledelsesbaseret coaching. Men tilbage står vi med udfordringen, at fagprofessionelle i hospitalsverdenen vil ledes af deres egne.

Denne udfordring, mener vi, kan håndteres med teamcoaching (Molly-Søholm 2007) organiseret efter funktionskædemodellen. Lægerne og sygeplejersker identificerer sig med at være en del af et fagligt team, og ugentlige teammøder kan danne det faglige rum for coaching. Ledelsen (læge og sygeplejerske) kan i dette refleksionsforum indtage gamemasterrollen (Søholm 2009) og sætte retning, afklare rammer og definere råderum, samt være den, der påtager sig at inspirere til refleksion, og at justere dialogerne ved at indtage et metaperspektiv.

---

<sup>3</sup>Teorien om ledelsesbaseret coaching er udviklet af T.Molly-Søholm m.fl.

Gennem ledelsesbaseret coaching kan ledere være med til at udvikle de fagprofessionelles identiteter. Ledere kan via ledelsesbaseret coaching påvirke kulturen og sprogsillet og derigennem sprog og handlinger, så medarbejderne ikke kun er styret af sproget i deres egne faglige identiteter, men kobles med nye sprogspil, der er udviklet i teamcoaching.

Der kan rejses tvivl om hvor vidt teorien om ledelsesbaseret coaching og teamcoaching kan håndtere ændringer i den eksisterende samfundsanerkendte magtfordeling i hospitalsverdenen.

Autoritet, magt og ledelse er forskellige ting (Bendix 2008). Autoritet er retten til at træffe beslutninger, der har konsekvenser for andre. Magt er evne og lyst til at påvirke andre, også selvom det ikke er indeholdt i ens funktionsbeskrivelse. Autoriteten opstår i det øjeblik, magten accepteres. Når en leders magt i forhold til medarbejdergruppen accepteres, får lederen autoritet, og magten legitimeres. Lægerne har generelt autoriteten gennem samfundsaccepten og andre faggrupper i hospitalsledelse har formelt magten, men ikke legitimeringen fra lægernes og samfundets side.

Magtpositioner bruges til at producere fortællinger, der kan overbevise andre og derfor få afgørende betydning for organisationens og systemets udvikling. Magt er altid til stede om man vil det eller ej.

Ledelsesbaseret coaching er ikke en magtfri samtaleform, hvilket betyder, at når ledelsesbaseret coaching er valgt som ledelseskoncept, skal magten og autoriteten tildeles lederne gennem legitimering i praksisfælleskabet.

Hvis der skal ske en ændring i ledelse i hospitaler, skal der ændres ved de eksistentielle antagelser om magt og autoritet såvel hos de fagprofessionelle og i hele samfundet. Det betyder, at der skal skabes en samfundsdebat om magt og autoritet knyttet til fag og ledelse som profession.

*"Er min forståelse kun blindhed for min egen mangel på forståelse? Ofte forekommer det mig sådan."* (Wittgenstein, 1989, § 418)

**Litteraturhenvisninger.**

Bendix, H. W., m.fl. (2008): Hospitalsledelse. Børsens Forlag. 1. Udgave.

Molly-Søholm m.fl. (2007): Lederen som teamcoach. Børsens Forlag. 1. udgave

Søholm, T.M., m.fl. (2009): Ledelssesbaseret Coaching. Børsens Forlag 1. Udgave, 6. Oplag