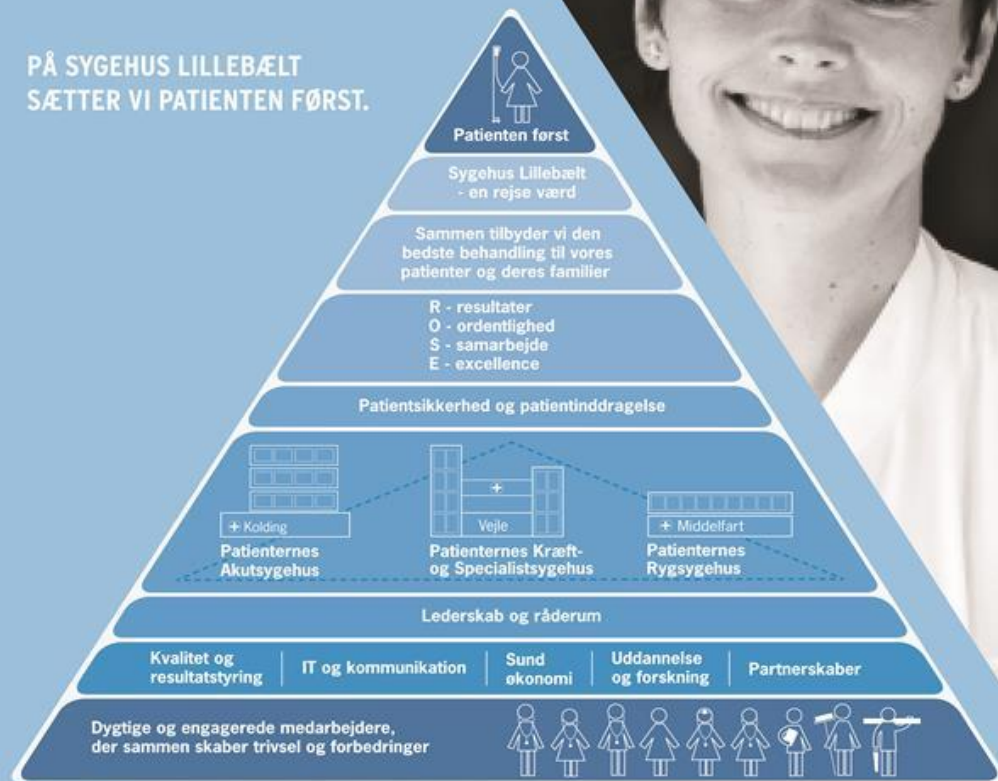


PATIENTERNE SYGGEHUS

PÅ SYGGEHUS LILLEBÆLT
SÆTTER VI PATIENTEN FØRST.



PKL-seminar

9. maj 2016

Hindsgavl Slot, Middelfart

Mads Koch Hansen

Lægelig direktør

Sygehus Lillebælt

- 60.000 INDLAGTE PATIENTER OM ÅRET
- 521.500 AMBULANTE BESØG OM ÅRET
- 700 SENGEPLADSER
- 5000 MEDARBEJDERE

- 16 PROFESSORATER
- 4 ADJUNGEREDE PROFESSORATER
- 39 PH.D.-STUDERENDE
- 25 KLINISKE LEKTORER



Er der rum til uddannelse i den nye sygehusstruktur?

Seks bud på nye landvindinger inden for talent management

LEDELSE: Udviklingen af talenter i virksomhederne – ikke bare til chefstillinger, men også specialister – fintunes i disse år. Her præsenteres ny viden på området.

HENRIK HOLT LARSEN

professor ved CBS
managmentsak



Talentudvikling gives topprioritet i virksomhederne i disse år. Det er blevet legitimt at oremærke talenter – og kære specielt for dem – selv om kollegerne kan føle sig forbigået. Der er også slået hul i myten om, at talent kun har noget med ledelse at gøre. De gode specialister er også talenter, og de skal føle sig set og værdsat. Der arbejdes tillige ihærdigt på at finde de bedste metoder til talentudvikling, at mindske organisatorisk jalousi blandt de ikkemonnerede – samt at måle effekten af talent-management, så virksomheden føler, at den får "value for money".

I kølvandet på den stigende bevidsthed og de nye metoder til talentudvikling er også kommet en erkendelse af de mange faldgruber og udfordringer, når man arbejder med talentudvikling. Ved et netværksmøde for nyligt i NOCA (Network of Corporate Academies) blev frontløber-cases fra private og offentlige virksomheder fremlagt, men der var også plads til at diskutere, hvordan man som virksomhed undgår at løbe sig staver i livet, når man arbejder med talentudvikling.

Her skal fremhæves seks vigtige landvindinger inden for talentudvikling, som bl.a. er inspireret af erfaringerne fra et ambitiøst og innovativt talentprogram på Sygehus Lillebælt:

2. Man kan som virksomhed ikke bedrive talentudvikling uden at fortælle talenterne, at pølsen peger på dem, men det øger uundgåeligt talenternes forventninger – måske til et urealistisk niveau. Omvendt har alle foresøgt på at bedrive talentudvikling i det skjulte været forgæves. Bruger man champignon-metoden, hvor man lader talenterne vokse i mørke, risikerer man, at de en dag siger op, fordi de ikke vidste, at de faktisk blev anset som talenter. Øvelsen går derfor ud på at fortælle talenterne – og alle andre – hvem der er talenter, hvorfor de er det, og hvordan deres talent søges styrket. Det kan både give anledning til selvoptagethed (hos talenterne) og jalousi (hos andre), men der kan én løsning: Ærlighed varer længst, selv om det kan være besværligt i situationen.

3. Al erfaring viser, at den mest effektive talentudvikling sker gennem autentiske, komplekse, krævende og dilemmafyldte arbejdsopgaver i dagligdagen. Forkromede seminarer på dyre kursussteder, frokoster med virksomhedens CEO eller læsning af strategidokumenter kan være velsmagende glasur, men kan aldrig konkurrere med "learning by doing", hvor man får jord under neglene og blår mærker på kroppen. Noget af det, man lærer mest af, kan endda være mislykkede projekter. Som forsvarsminister Pøter Christensen udtrykker det: "Jeg tror på, at man lærer mest af nederlag – men derfor er der jo ingen grund til at samle på dem."

4. Virksomheder er blevet bedre til at identificere de rigtige talenter, men det er først i de senere år, at virksomhederne har erkendt, at det er endnu vigtigere at sikre sig,



det kræver som minimum, at man ikke ser dette som en trussel mod ens egen position og karrieremuligheder.

5. Langt de fleste talentprogrammer har som mål, at talenterne overtager lederstillinger på de højere organisatoriske niveauer. Da tidshorisonten er lang og fremtiden meget uforudsigelig, kan der desværre meget let ske det, at de forventede stillingsmuligheder ikke dukker op. Det skaber stor frustration, men denne kan undgås, hvis virksomheden – frem for at love konkrete, prestigefyldte lederjob – siger til talenterne: "Den bagage, som talentprogrammet giver dig, vil ruste dig generelt til at blive involveret i mere komplekse, krævende opgaver. Disse kan være af ledelsesmæssig karakter, men kan principielt også ligge inden for andre, strategisk vigtige fagområder."

Dette er ikke et småbeskiddt, manipulatorisk kneb, men en erkendelse af, at talenter skal bruges optimalt, og det er ikke nødvendigvis til lederstillinger i virksomhedens organisatoriske klatrestativ. En parallel til dette er Google, der, når de ansætter ingeniører, ikke lover dem et helt konkret job i en helt konkret afdeling. Der sker en "generisk ansættelse" i den forstand, at man ansættes til en generel jobtype. Det konkrete job afsløres først, når man har skrevet under på kontrakten!

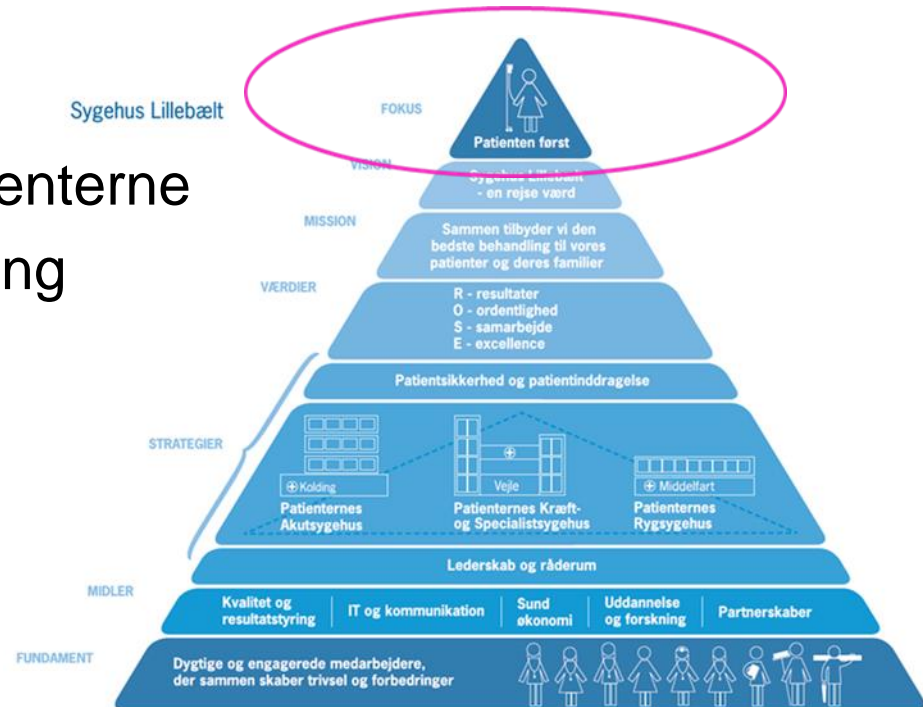
6. Måske vigtigst af alt: Virksomheden har ikke kun brug for at udklække ledere. Den er mindst lige så afhængig af gode, fagprofessionelle specialister, f.eks. læger, sygeplejersker, smedkere, mekanikere, bankrådgivere, skolelærere, jurister, ingeniører og programører. Hvis disse store og vigtige grupper

Vores drøm og paradoks



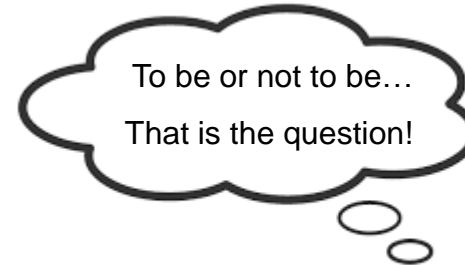
Vi skal ikke altid trykke på speederen for at flytte os, men skifte gear!

- Patienternes Sygehus
- Partnerskabet med patienterne
- Fælles beslutningstagning
- PROM



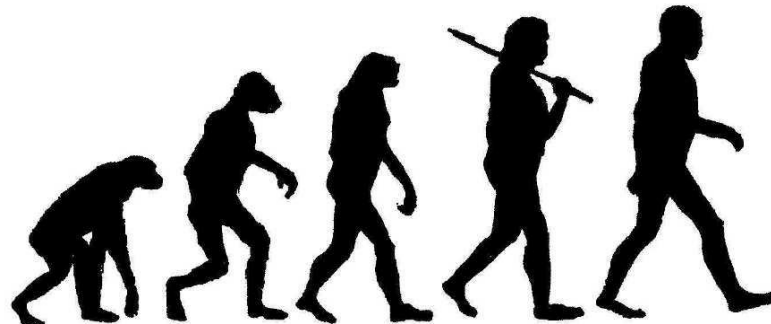
Fra kontrol til kontakt

- Fisken der slår med halen!
- Evnen til refleksion
- Indgå i forskellige sammenhænge:
 - Relationen til patienten
 - Værdifællesskabet på sygehuset
 - Fagligt fællesskab
 - Relationen til interne og eksterne samarbejdsparter



Uddannelse og talentudvikling er afgørende

- Afgørende for produktudviklingen – ellers går vi i stå!
- Ledere og uddannelsessøgende skal sammen skabe rum for og rammer til uddannelse
- Vi skal arbejde ud fra værdier i stedet for regler



Diversitet

- Både menneskeligt og i forhold til kompetencer
- Refleksion over faglighed og udvikling af faget
- Den enkelte skal med sin faglighed og personlighed indgå i den samlede organisation



Tak for opmærksomheden!

