

Utviklingsprosjekt: Kulturutvikling som ledelsesverktøy og metode i organisasjonsutvikling

Nasjonalt topplederprogram

Heidi Kjærnes Gaupseth

Bakgrunn og organisatorisk forankring for prosjektet

Bakgrunn:

Sunnaas Sykehus HF (SunHF) startet i januar 2011 opp en organisasjonsutviklingsprosess (OU-prosess) med slagordet "Vi endres for det beste pasienttilbudet- Vi er en vei videre!". I dag er sykehuset organisert i 3 klinikker, samhandlingsavdeling, TRS nasjonalt kompetansesenter, avdeling for interne tjenester og eiendom og forskningsavdelingen med kliniske laboratorier (se fig 1).

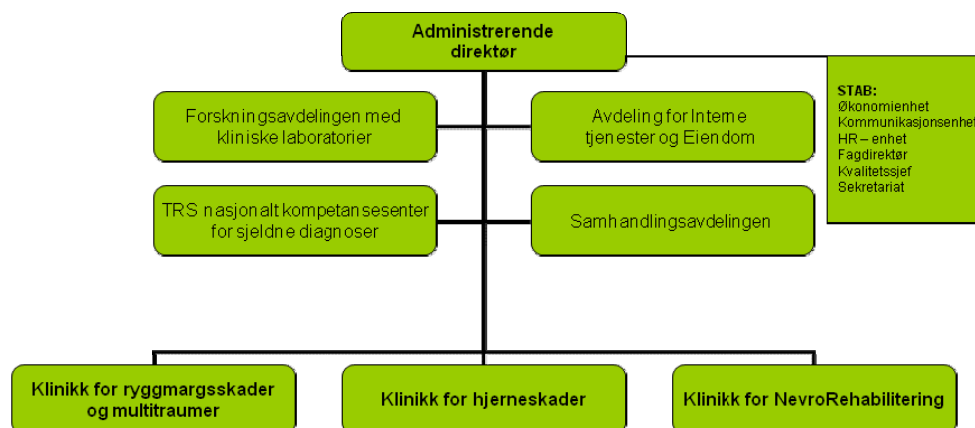


Fig 1: Organisasjonskart Sunnaas Sykehus HF

Målet for OU-prosessen er å legge grunnlag for en klinisk virksomhet som er robust nok å tilpasse seg endringer innenfor rehabiliteringsfeltet regionalt, nasjonalt og internasjonalt. I tillegg må foretaket skape et økonomisk handlingsrom for fremtidige investeringsbehov, først og fremst innenfor eiendom.

Mange ledere opplever at endringer og omstillinger møter sterk motstand. Bakgrunnen for dette er blant annet at medarbeidere opplever det vanskelig å samarbeide på grunn av kulturforskjeller. En av forutsetningene for å få til en vellykket organisasjonsutviklingsprosess er at lederne bruker tid på skape en felles organisasjonskultur som danner grunnlaget for å kunne nå foretakets mål. Lederne må således få de ansatte i organisasjonen til å se behovet for og ha en felles holdning til endringene som blir vedtatt.

Forankring:

Utviklingsprosjektet er forankret hos administrerende direktør og i arbeidsgruppen til OU-prosessen. Utviklingsprosjektet skal være et delprosjekt til OU-prosessen. Etter OU-gruppens oppløsning i mai 2011 vil prosjektet forankres videre i HR-avdelingen v/ HR sjef og juridisk rådgiver. Prosjektet vil bli en del av det modulbaserte ledelsesprogrammet i SunHF. Prosjektforankringen vil videre skje gjennom kartleggingsprosessen ved intervju av ledere, tillitsvalgte og verneombud på ulike nivåer.

Problemstilling og målsetting

På hvilken måte kan ledere få til ønskede endringsprosesser gjennom bygging av en felles organisasjonskultur?

Effektmål og resultatmål

Effektmål: (Hva vil du oppnå?)

Skal ha skapt en felles kultur som et sentralt bidrag til organisasjonsutviklingsprosessen ved foretaket; slik at vi oppnår et styrket samarbeid på tvers av organisasjonsstruktur, økt felles ansvarsfølelse og en bedre utnyttelse av de faglige og menneskelige ressursene.

Resultatmål: (Hvordan vil du oppnå det?)

1. Ha kartlagt nå situasjonen- hvilke kulturer eksisterer i organisasjonen
2. Øke bevisstheten blant ledere om kulturens betydning for organisasjonen slik at de kan ta i bruk verktøy og seg selv som rollemodeller i kulturbyggingen
3. Identifisere elementer ved organisasjonskulturen som kan fremme eller hindre endringsarbeid/ organisasjonsutvikling

Analyse og argumentasjon rundt problemstilling

Organisasjonskultur er komplekst og på ingen måte entydig. Grunnen til at man ikke klarer å bli enige om en definisjon, er at organisasjonskultur er "måten vi gjør ting her hos oss" eller "ting som har satt seg i ryggmargen". Organisasjonskultur er dermed ikke noe fysisk, konkret og synelig. I dette prosjektet har jeg valgt å basere meg på Henning Bang (1998) sin definisjon av organisasjonskultur som er "**... de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og med omgivelsene**".

I litteraturen finner man 2 ulike syn på organisasjonskultur; de som mener at en organisasjon *har* en kultur, og de som mener at en organisasjon *er* kultur. Hvis en organisasjon har en kultur er det mulig å endre, og i mitt prosjekt tar jeg utgangspunkt i dette synet.

Organisasjonens kultur er vesentlig for hvorledes folk jobber og for hvordan organisasjonen gjør det. Til tross for felles strategi, mål, styringssystemer, så er det ofte kulturen som holder det hele sammen som sterkt identitetsskapende. Organisasjonskulturen blir til gjennom menneskelig samspill om oppgaver og løsning av problemer, og er dermed det limet som holder organisasjonen sammen (H. Bang, 1998). Dette limet kan dermed bidra til å skape felles ansvar og samarbeid på tvers i organisasjonen, og på den måten få foretaket til å nå sine hovedmål for OU-prosessen.

SunHF er en organisasjon med sterk kultur og verdistyring. Verdiene "profesjonalitet, engasjement og glede" er godt forankret blant ledere og ansatte i foretaket. Når SunHF skal møte fremtidens behov og være en "klinisk virksomhet som er robust nok å tilpasse seg endringer innenfor rehabiliteringsfeltet regionalt, nasjonalt og internasjonalt", er det viktig at organisasjonen ikke har en så sterk kultur at den motsetter seg nødvendig endringer. Kultur kan stabilisere, motivere og skape engasjement, men den kan samtidig bli en barriere som gir betydelige utfordringer i utvikling og fornyelse av organisasjonen (H. Bang, 1998).

Nøkkelen til å få til gode endringsprosesser er et godt samarbeid i og på tvers av enhetene i organisasjonen. Dette får man til ved å bevare noe av organisasjonens identitet, særpreg og egenart, samtidig som man skaper en felles "ny" kultur i organisasjonen.

Endringer i organisasjoner er komplisert og misslykkes ofte. Forklaringen er blant annet at man har for lite fokus på forutgående organisasjonskultur og de menneskene som berøres av sammenslåingen (H. Bang, 1998). Ledere må derfor ha kunnskap om organisasjonskultur fordi kulturen fungerer som en usynlig kraft som dels kan hindre og dels kan bidra til at organisasjonen når sine mål. Dette prosjektet har til hensikt nettopp å sike at ledere har kunnskaper om og ser betydningen av seg selv som rollemodeller og at dette er et bidrag til egen lederutvikling.

Som leder er man del av samspillet som skaper og utvikler organisasjonskulturen. Ledere har imidlertid en særegen posisjon fordi de har større påvirkningskraft enn andre fordi de er synlige og har makt og formell autoritet. I følge Schein (1985) kan ledere også påvirke kulturen i kraft av sin posisjon, informasjonsmakt, makt til å straffe og belønne, makt til å utforme og forandre strukturer arbeidet foregår innenfor, samt makt til å påvirke hvem som skal være bærere av kulturen (i Bang, 1998). Ledere har dermed innflytelse over de forhold som legger premissene for samspill. Deres valg og handlinger – eller manglende handlinger – påvirker kulturen i organisasjonen, enten de vil det eller ikke, enten de vet det eller ikke, og derfor også ofte på måter de ikke er seg bevisst. Ledere kan derfor i særlig grad forme organisasjonskulturen gjennom eksempelets makt. Som leder kan man dermed arbeide med organisasjonskulturen ved selv å endre adferd samt ved å bevisst arbeide målrettet mot den kultur, som man har vurdert som optimal. I følge Bang (1998) kan ledere bruke sin sterke symbolske posisjon bevisst ved *å være rollemodell for den ønskede kulturen*. Å endre organisasjonskultur innebærer dermed å endre adferd ved å påvirke verdier og holdninger som forsterker det ønskede mønstret for handling.

Metode

En kulturanalyse brukes som et viktig verktøy for å definere interne "spilleregler" som kan kjennetegnes av den herskende kultur i en enhet. Analysen kan på den måten peke på organisasjonens kulturtrekk som er av betydning for realiseringen av organisasjonens strategi og mål. Det finnes ulike metoder for kartlegging av organisasjonskultur. Intervju blir betraktet som den viktigste metoden i kartleggingen av organisasjonskulturer (H. Bang, 1998), derfor vil det i prosjektet bli brukt forenklet intervju som metode.

Intervjuet vil fokusere på følgende 5 forhold (H. Bang 1998):

- Forhold til arbeidet
- Relasjoner og samhandling mellom ansatte
- Relasjoner mellom ulike deler av organisasjonen
- Relasjoner til omverden
- Forhold til forandring og omstilling

Endring i organisasjonskultur vil ikke skje uten involvering, forpliktelse og aktiv deltagelse og støtte fra medlemmene i hele organisasjonen. Derfor skal både ledere, tillitsvalgte og verneombud fra ulike deler av organisasjonen intervjues. På den måten risikerer man ikke bare å få med seg virkelighetsoppfatningen fra enkelte subkulturer innen organisasjonen.

Fremdriftsplan med milepæler

Mars	2 møter med OU- gruppen for innspill til prosjektet
5. april	Møte med HR sjef og juridisk rådgiver for nærmere avklaring og forankring
14.-15.april	Presentasjon av OU- prosjekt ved NTP, kull 10

3. Mai	Prosjektplan vedtas i foretaksledelsen (FTL)
24. mai	Presentasjon i Forum for tillitsvalgte
31. mai	Presentasjon i utvidet ledergruppe (obligatorisk lederutvikling)
Juni	Kartlegging og analyse av eksisterende organisasjonskultur(er)
Sept- okt	Bevisstgjøring av kulturens betydning for organisasjonen på ledelsesnivå gjennom ledelsesutviklingsprogrammet ved foretaket (1-2 samlinger á 3 timer)
Oktober	Organisasjonskulturseminar for utvidet ledergruppe, verneombud og tillitsvalgte
Desember	Evaluering av OU-prosjektet

Budsjett - nøkkeltall

Prosjektet kan gjennomføres innenfor eksisterende budsjetttrammer. Det forutsettes at det settes av tid til gjennomføring av kartleggingen og gjennomføring av prosjektet.

Konklusjoner og anbefalinger

SunHF skal i 2011 gjennom en større organisasjonsutviklingsprosess. Ved å ha fokus på organisasjonskultur og de menneskene som berøres av endringene i organisasjonen vil dette bidra til at foretaket når sine overordnede mål for OU-prosessen. Det anbefales at delprosjektet gjennomføres.

Vedlegg

ROS analyse
 Interesseanalyse
 Kommunikasjonsplan

Litteratur

Bang, Henning (1998). Organisasjonskultur, 3. utgave. Oslo: Tano forlag
Bang, Henning (1998). Organisasjonskultur i praksis, verktøy for kartlegging, utvikling og endring av organisasjonskultur. Oslo: Tano Aschehoug forlag