



Utviklingsprosjekt kull 12

Skape felleskultur på tvers i Sykehusapoteket Oslo

Jalil M. Djahromi
Sykehusapotekene HF

Bakgrunn og organisatorisk forankring for prosjektet

Tema/problemstilling:

Sykehusapoteket Oslo har 270 ansatte og har en omsetning på ca. en milliard kroner. Sykehusapotekene HF eies av HSØ og drives av en selvfinansierende forretningsmodell. Aktivitetsområdene i Sykehusapoteket Oslo kan beskrives:

1. Avdeling Varesalg privat: yter service hovedsakelig til utskrevne pasienter (Riks, Radium, Ullevål)
2. Avdeling Varesalg profesjonell: yter service mot OUS (Riks, Radium, Ullevål)
3. Avdeling Tilvirkning: produserer legemidler både til enkeltpasienter og til lager, kundene er spredt i hele Norge, meste parten fra OUS (Riks, Radium, Ullevål)
4. Avdeling Farmasøytiske tjenester: driver med rådgivning innenfor legemiddelbruk på sengepostene i OUS (Riks , Ullevål)

Generelt blir Sykehusapotekene HF styrt av et godt etablert linje-hierarki, med klare ansvars- og autorisasjonslinjer med rigide regler. Det finnes rutiner og prosedyrer for nesten alle prosesser. Et slikt system skal sikre at alle ledere i driftsenhetene klarer å etterleve kvalitetsprosedyrer som sikrer apotekdriften. Dette er en forutsetning for å få bevilget apotekkonsesjon fra Statens legemiddelverk.

Sykehusapoteket Oslo (heretter SAO) ble etablert mai 2011 ifølge fusjon mellom tre sykehusapotek i Oslo - Radium, Riks og Ullevål (se vedlegg 1). Fusjonen i Oslo sørget for at en horisontal funksjonsorganisering overtok plassen for den tradisjonelle vertikale apotekstrukturen. En kompleks og avansert ansvarsmatrise definerer den nye organisasjonsstrukturen, som er i tråd med juridiske krav (Apotekloven), og samtidig sørger for en mer effektiv og helhetlig ledelse på tvers. Organisasjonskulturen i de tre lokasjonene er selvfølgelig preget av forskjellige ledelse / personalkultur og omgivelsesbestemte faktorer gjennom historiens lange løp. Denne organisasjonskulturen er verdidrivende og positiv på noen områder, men samtidig virker den til tider som en hemsko i endringsprosesser og ved skifte av strategi. Den nye organisasjonen har utfordret flere kulturer og subkulturer i organisasjonen som fortsatt er preget av lokal patriotisme og gruppetenkning. Dette skaper interessekonflikter på tvers.

Problemstilling og målsetting, herunder resultatmål og effektmål

Problemstilling:

Hvordan skape en felles kultur i hele SAO på tvers av lokasjoner?

Effektmål:

- Fravær av interessekonflikter
- Bedre kommunikasjon i Sykehusapoteket Oslo
- Effektiv ressurs- og kunnskapsutnyttelse på tvers av avdeling og lokasjoner
- Totalleverandør med høy servicegrad av tjenester til Oslo universitetssykehus

Resultatmål:

- Felles forståelse av virkelighetsbildet hos alle ansatte
- Felles kjerneverdier er etablert på tvers
- Bedre samhandling er etablert på tvers
- Fleksibel bruk av medarbeidere uavhengig av lokasjon
- Felles fokus på kvalitet, servicegrad og "jobb smart"

Måltall:

Nøkkeltall som følges opp etter Balansert Målstyring i SAO, og Sykehusapotekene HF.

Måleeffekter skal være synlige i nøkkeltall.

- Mål, Motivasjon, Tilhørighet (fra HSØ-Medarbeiderundersøkelse)
- Kundetilfredshet (Kundeundersøkelse SA-HF)
- Øvrige kortsiktige milepæls-nøkkeltall (SAOs egne nøkkeltall for synliggjøring av prestasjoner)

Analyse og argumentasjon rundt problemstilling

Fusjonen har ført til at alle apotekene i Oslo er organisert som en enhet med felles ledelse. Men vi ser stadig interessekonflikter mellom subgrupper som prioriterer lokale interesser fremfor enhetlige løsninger. Dette har ført til konflikter mellom lederne og personalet når temaet er effektivisering av funksjonene på tvers av apotekene. Ledergruppen i SAO valgte fire kjerneverdier for å kunne drive målrettet for en helhetlig organisasjon på tvers, Service, Kvalitet, Samarbeid og Kreativitet. Vi ser at alle lokasjoner presterer mest på service og kvalitet, mens minimalt på samarbeidssiden, der det er basert på å prioritere gode løsninger fremfor lokasjonens interesser (se vedlegg 1- SWOT analyse).

Å skape en helhetlig og dynamisk utviklingskultur, hvor ansatte er villige til å ta initiativ for endringsprosesser, er garantien for å oppnå foretakets strategiske mål. En slik kultur skaper kreativitet innenfor de byråkratiske rammebetingelsene.

For å kunne etablere ny bedriftskultur er vi nødt til å kartlegge hva slags kultur som eksisterer i organisasjonen i dag, hvilke deler som er funksjonelle og hvilke deler som er dysfunksjonelle. Deretter må vi bli klar over hva slags kultur som vi ønsker skal prege organisasjonen, og få denne ønskede kulturen til å bli levende. For å kunne synliggjøre effekten av en slik prosess, må vi konsentrere oss om noen få fokusområder, som er enkle å påvirke og enkle å synliggjøre. Å bevisstgjøre ledere om deres rolle for å dyrke nye verdier og holdninger, forsterker lojaliteten hos alle ansatte. Ved å bevisst og systematisk anvende konsekvenser ift ønsket eller uønsket kultur, vil belønning og sanksjoner korrigere veien videre i en slik endringsprosess. "De beste organisasjoner har muligheten til å trekke til seg de beste kandidatene." En rekrutteringspolicy basert på ønskede verdier og holdninger, sikrer oss etterlevelse av prestasjonskulturen. Det må lages en risikoanalyse og handlingsplan på hvert trinn i "Etableringsfasen". Tabellen under viser fremdriftsplan ved starten av prosjektet. Videre prosess, interesseanalysen og kommunikasjonsplan er utarbeidet i vedlegg 1.

Fremdriftsplan:

Milepæl	Mål	ROS	AKTIVITET	ANSVAR	Når
M1	Å sikre gjennomføringen		Vedtak til beslutning i LG-SAO	Jalil	Mai
M2	Å sikre støtte hos eieren		Prosjekt sendes som sak til beslutning i LG-HF	Jalil + kvalitetssjef SAO	Mai
M3	Å sikre gjennomføringen i hele org.		Workshop med oppsummering	Jalil	Juni
M4	Å sikre støtte hos personalet		Workshop i AMU	Jalil + en fasilitator	Mai
M5	Å sikre informasjon		Lage kommunikasjonsplan	Jalil + LG-SAO	Juni
M6	Sikre involvering av fagfolk i prosessen		Etablering av referansegrupper bestående av teknikere og farmasøyter	Jalil / AMU	Juni
M7	Sikre kvalitet i ledelsesprosess		Prosjektet er i handlingsplan og LGG	QS/ LG-SAO	September
M8	Forankring hos personalet		Seminar + workshop + questbackintervjuer	Jalil	Desember
M10	Å sikre synliggjøring av endringer i prosessen		Utarbeide nøkkeltall BM-styring av forløpet	Kontroller	Desember

Suksesskriterie:

En sterk forankring av kjerneverdiene hos HFets direktørgruppe og alle driftsledere i SAO, samt involvering av alle ansattes representanter og bred informasjon i alle aktuelle medier i prosessen er nøkkelen til å sikre endringsprosessen. Se vedlegg 1.

Budsjett:

Det utarbeides eget prosjektnummer i regnskapet. Kostnader skal være i henhold til nåværende budsjetttramme 2012-2013.

Konklusjon:

Prosjektgruppe etableres for å iverksette fullføring av prosjektet "Skape felles kultur på tvers i Sykehusapoteket Oslo.

Referanser:

- Skogstad, A. (2000), Psykososiale faktorer i arbeidet. S. 15-34 i S. Einarsen og A. Skogstad (red.) Det gode arbeidsmiljø. Fagbokforlaget
- Weik, K.E. (2001). Making Sense of organizations. Kap. 1. Sensemaking in Organizations: Small Structures with Large Consequences. S. 5-31. Blackwell
- Dr. Leonard J. Marcus, Barry C. Dorn, Dr. Isaac Ashkenazi, Joseph Henderson, M.A. Eric J. McNulty, Meta-Leadership: A Primer
- Henning Bang , Å endre bedriftskulturen
- Henning Bang, Organisasjonskultur, Universitetsforlaget
- Prof. Edgar Schein – Key note speech part 1, 2, 3,
<http://www.youtube.com/watch?v=C4SVOn7EEUc&sns=em>

Vedlegg:

1. Historikk, SWOT-analyse , ROS-analyse, interessantanalyse, kommunikajsonsplan, fremdriftsplan og prosess skjematisk.
2. Krav til apotekkonsesjon
3. http://www.lovdatab.no/cgi-wift/wiftldles?doc=/app/gratis/www/docroot/all/nl-20000602-039.html&emne=APOTEKLOV*&
4. Handlingsplan SAO, 2012-13
5. Verdikart SA-HF
6. Nøkkeltall- Difinisjonskart