



## Utviklingsprosjekt:

Hvordan utvikle bedriftskultur mot større fleksibilitet og sterkere vi-følelse, slik at vi oppnår bedre flyt for pasientene, mindre ventetid og et bedret arbeidsmiljø for de ansatte.

Nasjonalt topplederprogram

Johnny Jakobsen

## **Bakgrunn og organisatorisk forankring for prosjektet**

Øyeavdelingen er en enhet på nivå 2 i Helse Bergen. Avdelingen har ca 95 ansatte. Øyefaglig er avdelingen delt i 7 subspesialiteter, som hver har sin seksjonsoverlege. Ellers består avdelingen av poliklinisk og dagkirurgisk enhet, operasjonsavdeling, sengepost og merkantil enhet. Avdelingen har ca 21 000 pasientkontakter hvert år, med en stor overvekt på dagkirurgi og poliklinikk.

### **Begrensninger:**

Å drive et sykehus effektivt er en balanse mellom økonomiske, organisatoriske, faglige og kulturelle faktorer.. Dette prosjektet tar kun for seg kulturelle faktorer, med tanke på at bedriftskultur har betydning for effektiv drift og arbeidsmiljø.

Med en bedriftskultur preget av samarbeids- og endringsvilje i organisasjonen vil tiltak på andre områder være lettere å gjennomføre.

## **Problemstilling og målsetting, herunder resultatmål og effektmål**

Helsevesenet er i konstant faglig og organisatorisk endring. Dette stiller store krav til både ansatte og ledere.

Øyeavdelingen i Helse Bergen har en faglig sterk regional og nasjonal posisjon. Med mange sterke fagfolk på små flater har det imidlertid over tid innarbeidet seg arbeidsrutiner og samarbeidsformer som bærer preg av subspesialisering. Dette kan ha noen uheldige konsekvenser.

Som i de fleste andre større organisasjoner er det i Øyeavdelingen knirk og mindre gnisninger. De motsetninger som oppstår er stort sett faglige eller logistiske.

Motsetninger tar energi fra organisasjonen, og stjeler oppmerksomhet fra aktivitet og kvalitet. Dette prosjektet er ment å se på de faktorene som er betinget av bedriftskultur, og prøve å begynne arbeidet med å endre kultur i en mer hensiktsmessig retning.

Ved å redusere gnisningene til et minimum er hypotesen at vi kan få en viss økning i aktiviteten. I tillegg tror jeg vi kan oppnå bedre arbeidsmiljø og bedre flyt for pasientene, med mindre ventetid og mer forutsigbart opphold.

### *Definisjon bedriftskultur:*

"de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og med omgivelsene (Bang, 1990)."

### **Problemstilling:**

Kan endring av bedriftskultur føre til en smidigere organisasjon?

### **Effektmål:**

Kartlegging, bevisstgjøring for å utvikle organisasjonen til en mer samkjørt organisasjon som jobber mot felles mål.

## Resultatmål:

Færre konflikter, bedre arbeidsmiljø og lavere sykefravær.

## Analyse og argumentasjon rundt problemstilling

Helsevesenet er under stort press fra flere kanter. Samfunnet forventer å få best mulig behandling til flest mulig. Dette presset initieres i stor grad av dagspresse og etermedier, og begrunnes ofte med utsagn som for eksempel: "dette må vi ha råd til, vi som er et av verdens rikeste land". Pasientene er velorienterte og kunnskapsrike, og kjenner ofte sin sykdom og aktuelle behandlingsmetoder godt. Myndighetene vil ha høy kvalitet, og mest mulig behandling for budsjetterte midler.

Demografisk utvikling tilsier at antall eldre pasienter vil fortsette å øke kraftig. Dette vil medføre større tilsig av pasienter med aldersrelaterte øyelidelser. Det er ikke realistisk å forvente at økningen i tilgjengelige ressurser i fremtiden vil være like stort som det opplevde behovet. Det fordrer at sykehusledere må bli flinkere til prioritering og ressursutnyttelse. Helse Bergen har som et av sine mål å være en fremtidsrettet kompetanseorganisasjon. Fremtiden vil kreve store endringer, og organisasjonen må derfor være preget av endringsvilje og fleksibilitet.

En av de viktige faktorene når man skal skape bedre ressursutnyttelse er at bedriften har en kultur for endring. Bang sier i sin artikkel (Vedlegg) at "en sterk bedriftskultur som ikke er tilpasset dagens – eller morgendagens utfordringer vil være en alvorlig hemsko for bedriften."

Det er altså slik at en bedriftskultur direkte kan virke negativt på en organisasjons yteevne.

Sykehus er kompetanseorganisasjoner, med høy grad av spesialisering og mange forskjellige yrkesgrupper som har tildels tilgrensende kompetanse. Mintzberg sier: » Det kan lett oppstå samarbeidsproblem mellom den profesjonelle og de som er ansatt for å assistere eller hjelpe til, f.eks teknisk eller administrativt personale. I virksomheter der noen ansatte representerer kjernekompetansen og andre støttefunksjoner, vil det lett oppstå motsetningsforhold og statusforskjeller. Koordinering mellom de forskjellige profesjonelle utøvere er også et problem.» (Mintzberg, 1989)

Dette kommer i tillegg til de motsetningene som kan oppstå når fag møter ledelse i f.eks. endringsprosesser eller generelt i prioriteringer.

Dette understrekes av Atle Jordahl: »Motsetningsforholdet mellom administrative og faglige hensyn øker når organisasjoner vokser og behovet for kontroll og samordning blir mer påtrengende». (Artikkel, Atle Jordahl)

Det er også kjent at suboptimering kan oppstå i bedrifter som ikke tenker og planlegger langsiktig. Suboptimering medfører at grupper i bedriften isolerer seg og danner egne kulturer som står mot hverandre.

Hvordan man skal endre kulturen vil avhenge av hva kulturkartleggingen viser, men noen fokusområder vil uansett være viktige. Raushet, åpenhet og takhøyde er verdier som man uansett bør dyrke i en organisasjon. Å utvikle en kultur er en lederoppgave, men ifølge Bang er det ikke slik at en leder bare kan bestemme seg for hvilken kultur man vil ha og innføre det. Men en leder er i posisjon til å påvirke hvilken bedriftskultur man skal ha fordi han styrer en del «maktmidler» i organisasjonen. Et av de viktigste grepene er å være en god rollemodell. Altså at du som leder etterlever de prinsipper og verdier du ønsker å dyrke frem i organisasjonen.

Et av de viktigste tiltakene i starten av dette prosjektet vil derfor være å jobbe med ledergruppen, slik at den er samstemt i hvilken kultur vi ønsker å dyrke, og at den har en felles forståelse av hvordan vi skal gjøre det.

## **Fremdriftsplan med milepæler**

Kulturkartlegging, jobbing med ledergruppe og informasjon i avdelingen  
Juni 2012

Gjennomgang av kulturkartlegging og planlegging av tiltak.  
Informasjon i avdelingen  
August/sept. 2012

Implementering av tiltak basert på kartlegging:  
Start okt. 2012

## **Budsjett - nøkkeltall**

Utgifter til eksterne samlinger og møtemat.  
Utgifter til kulturkartlegging og analyse

Håndteres innen eksisterende budsjett

## **Risikoanalyse**

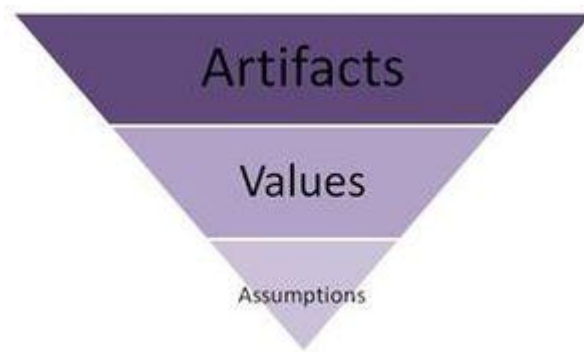
Motstand i etablerte miljøer internt.  
Likegyldighet i organisasjonen.

(risikoanalyse er vedlegg)

## **Konklusjoner og anbefalinger**

Prosjektet er starten på en endringsprosess. Kulturkartlegging er ment å starte bevisstgjøring rundt kulturbegrepet i organisasjonen. En endring av bedriftskultur er ikke noe som kan gjennomføres som en revolusjon, men må skje gradvis. Prosjektet har derfor ingen definert slutt. Tanken er å måle resultatet med en ny kulturkartlegging om 2 år.

## Vedlegg



*Schein 2004*

Artefakter:

Alt man ser når, hører og føler når man introduserer en gruppe for ukjent kultur.

Values:

Strategier, mål og idéer.

Assumptions:

«Kulturelt DNA». Det man tar for gitt. Liten variasjon i en gruppe.