

## Utviklingsprosjekt:

Hvordan kan IT-oppgavene i de  
Radiologiske avdelingene i  
Sørlandet Sykehus HF organiseres for  
å best mulig møte fremtidens behov?



Tone M. Mikalsen  
29 oktober 2012

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

Sørlandet Sykehus HF yter spesialisthelsetjenester til hele Agder med et befolkningsgrunnlag på ca. 280 000. Det er tre sykehus på Agder i tillegg til flere distriktpsikiatriske sentre. Sykehusene er Sørlandet Sykehus Kristiansand (SSK), Sørlandet Sykehus Arendal (SSA), samt Sørlandet Sykehus Flekkefjord (SSF).

Organisert under Medisinsk Serviceklinikk (MSK) ligger de tre Radiologiske avdelingene ved hhv. SSK, SSA og SSF. Avdelingene har felles klinikk sjef, men er ellers organisert som tre selvstendige driftsenheter med stedlige avdelingsledere.

De Radiologiske avdelingene i Sørlandet Sykehus har felles fagsystemer, med et røntgeninformasjonssystem(RIS) fra DIPS, samt et bilde-, arkiverings- og kommunikasjonssystem(PACS) fra Sectra. Det er også et felles talegjenkjenningssystem fra Max Manus. Til tross for felles fagsystemer har man i dag noe ulike arbeidsflyt i avdelingene.

Leverandøren av røntgeninformasjonssystemet(RIS) DIPS videreutvikler ikke lenger sitt system, noe som på relativt kort tid fører til behov for implementering av nye overgripende IT-systemer for alle de tre Radiologiske avdelingene.

Det er i dag en felles anskaffelsesprosess for innkjøp av nytt RIS og PACS i Helse Sør-Øst. Denne prosessen vil avgjøre hvorvidt det blir nødvendig for Sørlandet Sykehus å legge om dagens heldigitale arbeidsflyt.

En klar målsetting er å kunne utnytte de fordelene en slik anskaffelsesprosess vil gi med felles fagsystemer på tvers i sykehuset og i regionen.

I Strategiplanen til Sørlandet Sykehus HF, for perioden 2012-2014, utheves blant annet ”Kultur for Helhet” som ett av fem hovedsatsningsområder. I dette ligger en forventning om økt grad av samhandling på tvers av sykehusene, med blant annet felles retningslinjer og prosedyrer.

De Radiologiske avdelingene i Sørlandet Sykehus HF står ovenfor store fremtidige utfordringer med utskifting av dagens digitale systemer.

For å være rustet til å håndtere de endringer bla. en stor omlegging av arbeidsflyten vil kunne medføre, samt sikre en felles arbeidsflyt ved implementering av nye IT-systemer må de radiologiske avdelingene ha en organisering som understøtter dette.

Fokuset i dette prosjektet vil derfor være på organisasjonsstrukturen som en tilrettelegger for videre arbeid med organisasjonskulturen for å nå de strategiske målene til Sørlandet Sykehus HF.

Prosjektet er forankret hos administrerende direktør, samt klinikk sjef i Medisinsk Serviceklinikk i Sørlandet Sykehus HF.

## Problemstilling og målsetting, herunder resultatmål og effektmål

### Problemstilling:

Hvordan kan IT-oppgavene i de Radiologiske avdelingene i Sørlandet Sykehus HF organiseres for å best mulig møte fremtidens behov ?

### Effektmål:

Utarbeide en oppgavefordeling som bidrar til best mulig utnyttelse av felles fagsystemer, og som sikrer større grad av samhandling og standardisert arbeidsflyt i de radiologiske avdelingene.

### Resultatmål:

Kartlegge dagens organisering og beskrive en fremtidig oppgavefordeling, som vil møte Sørlandet Sykehus HF sine strategiske mål.

## Analyse og argumentasjon rundt problemstilling

IT-oppgavene organiseres i dag ulikt i de tre Radiologiske avdelingene i Sørlandet Sykehus HF, og kompetansen på fagområdet er svært forskjellig på de ulike lokalisasjonene. Dagens organisering er basert på kultur, størrelse og kompleksiteten i avdelingene. SSF er en betydelig mindre enhet enn SSA og SSK.

Som ellers i arbeidslivet må også de Radiologiske avdelingene tilpasse seg utviklingen i samfunnet. Endringer skjer, nye krav, metoder og systemer skal implementeres og behovet for å kunne tilpasse seg denne utviklingen krever bla. omorganiseringer.

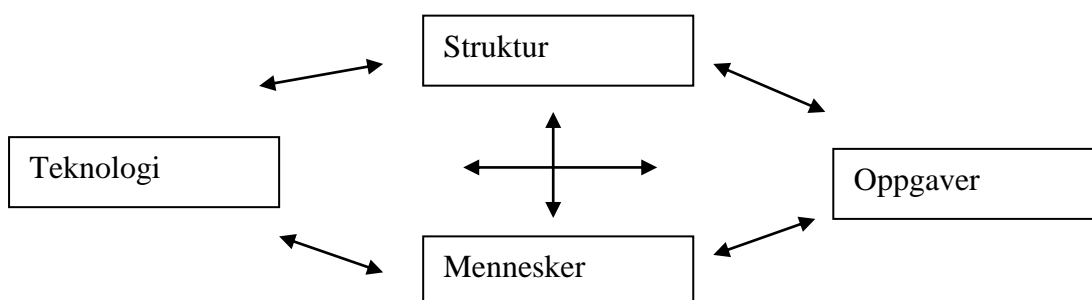
Dag Ingvar Jacobsen skriver i sin bok ”Organisasjonsendringer og endringsledelse”<sup>1</sup> om ytre og indre press for endringer.

Han skisserer en modell for ulike sentrale elementer i en organisasjon og deres avhengigheter.

De ulike elementene er avhengige av hverandre og endring i ett element vil også føre til et press for endring i andre elementer for å skape samsvar. Dette kaller han for et indre press.

Det ytre presset kommer fra omgivelsene.

Ved at de Radiologiske avdelingene innfører et nytt IT-system, vil dermed behovet for en tydeliggjøring av oppgavefordeling og ansvarsområdet for de IT-ansvarlige, samt kompetansebehovet også øke.



*Leavitts modell for de sentrale elementene i en organisasjon ref. Dag I. Jacobsen. s. 75.*

Grete Fischer og Nils Sortland definerer i sin bok ”innføring i organisasjonspsykologi”<sup>2</sup> organisasjonsutvikling (OU) som: ”en prosess som går over tid og hvor målet dreier seg om endring av rutiner og arbeidsmåter. Tilpasning og omstilling er nøkkelbegreper”.

En OU-prosess går over lenger tid, kanskje flere år, men delprosjekter kan gjøres over kortere tidsperioder. Dette organisasjonsutviklingsprosjektet er et delmål i en større prosess hvor det overordnede målet er få styrket samarbeidet, over en konkret og viktig problemstilling på tvers i Sørlandet Sykehus HF.

Ou-prosjektet er en interaktiv prosess mellom deltakerne i prosjektet. Hvor vellykket prosjektet blir avhenger i stor grad av at deltakerne ser nytteverdien av prosjektet og ser det som formålstjenlig å bidra. For å sikre aktiv deltakelse fra alle parter er det viktig at prosessen gjennomføres med minst mulig usikkerhet. En åpen, forutsigbar og entydig informasjon og kommunikasjon gjennom hele prosjektet vil være viktig for å nå dette.

Bred involvering av de ansatte er viktig. En planlagt endring vil innebære ” a) en viss fortolkning av fortiden, b) en oppfatning av nåtiden, og c) en vurdering av fremtiden. Det vil være usikkerhet og tvetydighet tilknyttet denne forståelsen” Ref. Dag Ingvar Jacobsen<sup>1</sup>. Enkelte ansatte vil kanskje ikke se det som noe behov å endre den måten vi utfører våre IT-oppgaver på i dag. Det vil kunne oppfattes som en trussel på eget arbeidsfelt.

”Ingen endringer er nøytrale. Endringer vil, iflg. Dag Ingvar Jacobsen<sup>1</sup>, påvirke individer og grupper på ulike måter. En endring, som totalt sett – dvs. for hele organisasjonen – kan være god og nødvendig, kan godt innebære at enkelte individer og grupper får det verre. Dermed vil endringen berøre ulike interesser”. Man må derfor være forberedt på motstand til denne type endring.

Hvordan IT-oppgavene i fremtiden skal organiseres er et åpent spørsmål.

For å sikre gode organisasjonsutviklingsprosesser må man koble sammen såkalt ”top down-prosess” med ”bottom up-prosess”. At ledelsen velger å satse på prosjektet sier noe om viktigheten av dette, og kan av den ansatte bli sett på som en ”top down”-endring. Dvs. ledelsen kommer med et prosjekt som innebærer en forventning om endring. ”Uansett hvor bra eller dårlig forslaget fra toppen er, så vil selve fremgangsmåten i mange tilfeller skape en reaksjon som fører til motstand”. Ref. Jacobsen.<sup>1</sup>

Det blir derfor avgjørende hvordan prosjektet formidles ut i organisasjonen og at de ansatte i størst mulig grad gjennom sin deltakelse får et eierskap til prosjektet.

Ved at den ansatte selv har muligheten til å være med å påvirke endringen, og konkret bidra til hvordan oppgavefordelingen av IT-oppgavene i fremtiden skal være ved de Radiologiske avdelingene, vil engasjementet og eierforholdet til prosessen styrkes. Det er de ansatte som selv skal etterleve og følge de avgjørelser som tas og det er derfor viktig at de ansatte har en reell innflytelse på endringsprosessen. En prosess hvor de ansatte selv er med å definere utfordringsbildet og løsningsforslagene kalles en ”bottom up-prosess”<sup>3</sup>. En slik prosess vil bla. sikre en forankring av endringsprosessen ned på det operasjonelle nivået, og vil virke mer forpliktende på den enkelte.

## **Budsjett – nøkkeltall**

Prosjektet kan gjennomføres innen eksisterende budsjetterammer. Det forutsettes at det settes av tid til møtevirksomhet, anslagsvis av 6 timers varighet. Evt. stillingsbehov må følge den årlige

budsjettprosessen.

## Konklusjoner og anbefalinger

I Sørlandet Sykehus sin strategiplan i perioden 2012-2014 er kultur for helhet og økt samhandling viktige satsningsområder. Innføringsprosessen av nytt IT-system for de Radiologiske avdelingene vil kunne øke det tversgående samarbeid mellom avdelingene.

Organisasjonsutviklingsprosjektet vil være en tilrettelegger i forkant av implementeringsprosessen for å nå sykehusets strategiske mål. Prosjektet anbefales gjennomført.

## Vedlegg

Tentativ fremdriftsplan

Kommunikasjonsplan

Interessentanalyse

Risikoanalyse

Litteraturliste

HSØ prosjektmandat fellesanskaffelse RIS/PACS

Strategiplan SSHF 2012-2014

### Tentativ fremdriftsplan:

#	Hva	Status	Når		u.39	u.40	u.41	u.42	u.43	u.44	u.45	u.46	u.47	u.48	u.49	u.50	u.51	u.52	u.1	u.2
			mai	juni																
0	NTP-samlinger			u.35&37																
1	Avklaring med klinikkisjef om tema for utviklingsprosjektet	OK																		
2	Orientering & diskusjon i ledergruppen i radiologi SSHF v edr. tema for prosjektet	OK																		
3	Forankring & godkjenning av prosjektet hos Adm.dir og klinikkisjef	OK																		
4	Interessentanalyse	OK																		
5	Kommunikasjonsplan	OK																		
6	Risikoanalyse (pre-analyse)	OK																		
7	Kartlegging av dagens organisering & oppgavefordeling	PÅGÅR																		
8	Informasjon om prosjektet til aktuelle aktører	GJENSTÅR																		
9	Innkalling til prosjektmøte i desember	GJENSTÅR																		
10	Gjennomføring av GAP-analyse	GJENSTÅR																		
11	Prosjektmøte; konklusjon av GAP-analyse	GJENSTÅR																		
12	Sammenfatting av prosjektet	GJENSTÅR																		
13	Presentasjon av prosjektet	GJENSTÅR																		

## Litteraturliste

- 1 Dag Ingvar Jacobsen, Organisasjonsendringer og ledelse, Fagbokforlaget 2004.
- 2 Grete Fischer og Nils Sortland, Innføring i Organisasjonspsykologi, 3.utgave, 2001.
- 3 Sigurd Lae, Considium Consulting Group AS, Heftet "Fra ord til handling – når resultatene teller!" – "Bottom up-prosess".