



Utviklingsprosjekt:

Kvalitetskultur

Nasjonalt topplederprogram

Turid V. Riset

Trondheim, 9. november 2012

Bakgrunn og organisatorisk forankring for prosjektet

I Helse Midt-Norge sin kvalitetsstrategi for perioden 2011-2015 er følgende mål definert: "Pasientene skal få tjenester av god kvalitet og høy sikkerhet, oppleve trygghet og bli møtt med respekt". Videre fremgår aktuelle virkemidler innenfor de 5 strategiske områdene: kunnskap, samhandling om gode pasientforløp, pasientsikkerhet, helse/miljø/sikkerhet og styring og ledelse.

Den regionale kvalitetsstrategien legger vekt på at det må utvikles en kvalitetskultur for å lykkes med kvalitetsstrategien. Kvalitetskultur omfatter det vi sier og det vi gjør som påvirker kvalitet, og innebærer et systematisk, kontinuerlig og langsiktig kvalitetsarbeid basert på verdier, holdninger og normer som oppfattes som felleseie (ref. Kvalitetsstrategi for Helse Midt-Norge 2011-2015).

Dette prosjektet sees på som første steg i utviklingen av kvalitetskultur i Sykehusapotekene i Midt-Norge HF.

Oppdragsgiver til prosjektet er administrerende direktør i Sykehusapotekene i Midt-Norge HF, og prosjektet er forankret i ledergruppen.

Problemstilling og målsetting, herunder resultatmål og effektmål

Problemstilling:

Hvordan kan man jobbe systematisk med kulturbegrepet, og påvirke kulturen i retning av økt fokus på kvalitet? Forståelsen for at kvalitet er viktig er godt forankret i vår organisasjon. Samtidig er oppfatningen av hvordan vi som ledere skal videreutvikle vår kvalitetskultur noe mer sprikende. Det å skape et omforent syn på mål og virkemidler i vårt videre kvalitetskulturarbeid er dette prosjektets problemstilling.

Effektmål:

- Våre ledere har utviklet et bevisst forhold til hvordan kvalitet skal prege organisasjonens kultur.

Resultatmål:

- Det er gjennomført workshop i ledergruppen omkring hvordan vi vil at kvalitet skal prege organisasjonen innen februar 2013.
- Det foreligger en kulturplakat som synliggjør hvordan kvalitet skal fremstå i organisasjonens kultur innen mars 2013.
- Det foreligger en prosjektplan for neste steg i utviklingen av kvalitetskultur, som skal ha som mål å definere virkemidler ledere har til disposisjon for å påvirke organisasjonens kultur innen mai 2013.

Analyse og argumentasjon rundt problemstilling

Med bakgrunn i problemstillingen har jeg valgt Henning Bang sin modell som beskriver de grunnleggende komponentene i organisasjonskulturen, og sammenhengen mellom disse, som rammeverk for systematisk arbeid med kvalitetskultur. Sammenhengen mellom kulturelle uttrykk og kulturelt innhold kan i henhold til Henning Bang beskrives som følger:



Kulturinnhold, eller organisasjonskulturens kjerneelementer, representerer organisasjonens levde verdier, normer og virkelighetsoppfatninger – de som kommer til uttrykk gjennom medlemmenes handlinger og praksis i organisasjonen. Ledere i vår organisasjon må ha et bevisst forhold til hvordan dette ideelt skal være, for å ha mulighet til å påvirke i den retningen. Hvordan skal kvalitet leves i vår organisasjon?

Organisasjonskulturens kjerneelementer kommer sjelden direkte til uttrykk. De manifesterer seg gjennom ulike symbolske prosesser og objekter i organisasjonen. Disse symbolske elementene blir gjerne kalt kulturuttrykk. Kulturuttrykk er synlige, observerbare produkter av kulturen, og kan tolkes som kulturbærere. Hvilke kulturuttrykk har vår organisasjon som understøtter kvalitet?

Som det fremgår av figuren er det et gjensidig påvirkningsforhold mellom kulturuttrykk og kulturinnhold: kulturens innhold viser seg i kulturens uttrykk, samtidig som kulturens uttrykk er med på å forme kulturens innhold.

Mange hevder at ledere generelt er de viktigste kulturskapere i organisasjoner, og forskning om hvilke faktorer som påvirker innholdet i organisasjonens kultur har nesten utelukkende fokusert på ledelsens betydning (Henning Bang, 1995). Derfor er det viktig å mobilisere og involvere lederne i organisasjonen, slik at de kan og vil arbeide for en styrket felles kvalitetskultur.

Fremdriftsplan med milepæler

Hva	Hvem	Når
Prosjektgruppe etableres	Adm. dir.	Desember 2013
Workshop i ledergruppen – kvalitetsinnhold/kvalitetsuttrykk	Ledergruppen	Januar 2013
Utkast “kvalitetsplakat”	Prosjektgruppe	Februar 2013
Beslutning kvalitetsplakat i ledergruppen	Ledergruppen	Mars 2013
Utkast prosjektplan fase 2 av kvalitetskultur	Prosjektgruppe	April 2013
Beslutning prosjektplan fase 2 av kvalitetskultur	Ledergruppen	April 2013

Budsjett - nøkkeltall

Dette prosjektet gjennomføres med dagens personalressurser, og innenfor allerede vedtatt budsjetttramme.

Risikoanalyse

Risikoanalyse er gjennomført, og den største risikoen for første del av prosjektet er knyttet til gjennomføringen av workshopen i ledergruppen. Det er viktig at denne planlegges godt, at det avsettes tilstrekkelig tid og at den ledes godt.

Videre er den største risikoen til hele prosjektet knyttet til lederadferden i organisasjonen. Dette vil naturlig komme inn under del to av prosjektet, hvor vi skal jobbe med virkemidler for å oppnå ønsket kultur. Risikoanalysen er vedlagt, se vedlegg 1.

Interessenter til prosjektet er identifisert og vurdert i vedlegg 2, og kommunikasjonsplan for første fase av utvikling av kvalitetskultur fremgår av samme vedlegg.

Konklusjoner og anbefalinger

Prosjektgruppe etableres for å iverksette prosjektet “Kvalitetskultur” i Sykehusapotekene i Midt-Norge HF.

Vedlegg

- 1 - Risikoanalyse
- 2 - Interessentanalyse og kommunikasjonsplan

Referanser

- Kvalitetsstrategi for Helse Midt-Norge 2011-2015
- Henning Bang, organisasjonskultur, TANO A.S., 1995