



Endringsoppgave:

# ”Hvordan sikre en god kultur ved endring av organisasjonsstruktur”?

Nasjonalt topplederprogram

Elisabeth Bergland Jensen

Sortland, 08.03.2016

## Innhold

<b>1. Bakgrunn og organisatorisk forankring for oppgaven</b> .....	3
<b>2. Behovet for endring – hvorfor endringen er nødvendig</b> .....	3
<b>3. Målsetting på kort og lang sikt</b> .....	4
<b>4. Fremdriftsplan m.m.</b> .....	4
<b>5. Analyse</b> .....	5
<b>6. Budsjett – nøkkeltall</b> .....	6
<b>7. Sammendrag og konklusjon</b> .....	6
<b>Kilder</b> .....	7

Vedlegg 1. Interesseanalyse

Vedlegg 2. Kommunikasjonsplan

Vedlegg 3. Kritiske suksessfaktorer

Vedlegg 4. Fremdriftsplan med milepæler

Vedlegg 5 - "The Eight-Stage Proses"

## 1. Bakgrunn og organisatorisk forankring for oppgaven

Medisinsk klinikk ved Nordlandssykehuset skal i 2016 gjennomgå en planlagt endring i organisasjonsstrukturen. Hensikten er å få en klinikk som er tverrfaglig organisert, der leger og annet helsepersonell har felles oppgaver og mål. Man ser for seg en organisering og drift som setter pasientens deltagelse og behov i fokus jmf. Nasjonal Helse- og sykehusplan (1). Lederne på de ulike nivå skal være bevisst sine oppgaver, sitt ansvar og sin myndighet for å kunne utøve god ledelse innenfor de rammer som er gitt. Organiseringen i virksomheten skal ivareta kravet til forsvarlig virksomhet etter spesialisthelsetjenesteloven § 2-2, og helsepersonellet skal yte faglig forsvarlig helsehjelp på en effektiv og kvalitativ god måte (2).

Det er i dag, ved Medisinsk klinikk, tredelt ledelse hvor pleiere, leger og merkantilt personell er inndelt i ulike enheter. De ulike enhetene har avdelingsledere og enhetsledere (linje 3 og 4) og deres felles leder er klinikkssjef, linje 2. De ulike enhetene som skal slås sammen har avvikende utgangspunkt hva gjelder struktur og fagkompetanse, samt holdninger og kultur. Det vil være viktig å etablere en felles kultur og forståelse for hva som kan være gevinster og utviklingsmuligheter i en ny sammenslått enhet. Endringer vil påvirke den enkelte medarbeiders tenkemåte eller holdninger. Endringer på dette nivået kan, i følge Nordhaug et. al. karakteriseres som dyptgående og kan eksempelvis medføre endringer i medarbeidernes verdier, normer, tenkemåter og menneskelige relasjoner. De kan også medføre ”endringer i de antakelser som medarbeideren legger til grunn for løsningen av sine arbeidsoppgaver” (3).

Det vil være av avgjørende betydning at de ulike faggruppene har en felles forståelse av målet. Ledelsesutfordringen i prosessen vil ligge i å skape en felles kultur i enheten både før, under og etter man har beveget seg fra ”nåværende situasjon” til ”fremtidig situasjon”.

Endringsoppgaven er et delprosjekt til OU-prosessen som foregår i Medisinsk klinikk. Denne er forankret hos HF-ledelsen, klinikkledergruppen, tilitsvalgte og verneombud (se fremdriftsplan, vedlegg 4).

## 2. Behovet for endring – hvorfor endringen er nødvendig

Regjeringen vil skape pasientens helsetjeneste, der pasienten er en likeverdig partner (1). I dag varierer kvaliteten i pasientbehandlingen for mye, og mange venter unødvendig lenge. Pasientsikkerhet og kvalitet er et ansvar for ledere på alle nivå. Tjenestetilbudet skal være likeverdig og ressursene skal utnyttes effektivt. Medisinsk klinikk har ikke klart å drifte optimalt på flere av disse punktene og har heller ikke innfridd hva gjelder de vedtatte økonomiske rammer.

For å ha et godt samspill mellom de ulike medisinske fagområdene og helsepersonellgruppene er det viktig at det sikres funksjonelle strukturer som legger til rette for at pasientrettede oppgaver kan løses på en god måte. På overordnet nivå ligger føringer som skal være styrende for Medisinsk klinikkets virksomhet (Oppdragsdokumentet 2016). Det skal igangsettes konkrete tiltak for å redusere ventetider og implementere standardiserte pasientforløp. Det stilles krav til gjennomgående enhetlig ledelse med evne til å samordne og integrere arbeidsprosesser og faggrupper. Dette for å møte pasienter med behov for sammensatte tjenester på tvers av fagområder og enheter.

Direktør ved Nordlandssykehuset mener dagens organisering av Medisinsk klinikk ”ikke er strukturert slik at det er optimale forhold for å utnytte klinikkens samlede ressurser på en god måte”. Klinikkssjefen fikk i oppdrag å utføre en utredning av intern organisering og utredningen skulle foreslå alternativ til dagens organisering. Denne utredningen er gjennomført, og OU-prosjektplan ny organisasjonsstruktur vil behandles i HF-styret 16.02.2016.

### 3. Målsetting på kort og lang sikt.

#### 3.1. Kortsiktete mål

Kortsiktige målsettinger (KM):

Ønskes gjennomført innen 2- 6 måneder.

1. (KM.1) Kartlegge hvilke normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som dominerer vår organisasjon
2. (KM.2) Skaffe oversikt over *hva* som foregår i organisasjonen, *hvordan* det skjer, og *hvorfor* det skjer
3. (KM.3) Å få tak i hvilke mer eller mindre usynlige, men sterkt innflytelsesrike normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som dominerer i hele eller deler av organisasjonen
4. (KM.4) Kartlegge organisasjonens kultur, samt beskrive hva som skal bevares og hvilke endringer som må til for å bygge en felles kultur.

#### 3.2. Langsiktige mål

Langsiktige mål (LM):

Ønskes gjennomført innen 2-3 år.

1. (LM.1)) Utforme et felles verdigrunnlag, med normer for hvordan man bør oppføre seg, og for hva som er akseptable handlinger og holdninger
2. (LM. 2) Bidra til at verdigrunnlaget blir forankret i organisasjonens praktiserte kultur
3. (LM. 3) Skape en "vi – følelse" i organisasjonen slik at vi som arbeider der føler samhørighet på tvers av fag og profesjonsgrenser, samt føler stolthet over kvaliteten på det arbeidet de gjør.
4. (LM. 4) Bygge en organisasjon med et felles sett av normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som kommer til uttrykk når vi samhandler med hverandre og omgivelsene, og som vises i handlinger og holdninger.

### 4. Fremdriftsplan m.m.

Vedlegg 1 - Interessentanalyse

Vedlegg 2 - Kommunikasjonsplan

Vedlegg 3 - Kritiske suksessfaktorer

Vedlegg 4 - Fremdriftsplan med milepæler

Vedlegg 5 - "The Eight-Stage Process"

## 5. Analyse

Medisinsk klinikk, Nordlandssykehuset skal gjennomgå en organisatorisk endring. Strukturendringen er godt forankret i HF-ledelsen samt ledergruppen i medisinsk klinikk, men vi mangler en bevisstgjøring omkring hvilken organisasjonskultur som eksisterer både blant ledelsen og de øvrige medarbeiderne. Kultur har vist seg å være sentralt i organisasjonsendringer og en bevisstgjøring omkring organisasjonskulturen kan ha stor nytteeffekt som en parallell prosess. Endringen av kultur sett i forhold til endring av struktur, vil være en pågående prosess over tid (4).

Endringsprosessen som Medisinsk klinikk skal gjennomgå, vil oppleves ulikt av de enkelte medarbeiderne. I følge Nordhaug et al. vil de involverte parter ofte innta svært forskjellige perspektiver på den samme endring. De ser alle på det samme bildet, men med forskjellige "briller". De involverte partene i Medisinsk klinikk består av grupper med like og ulike erfaringer, kompetanse og verdier. Dermed vil omfanget av endringen for noen innebære mindre justeringer og for andre oppleves mer dramatisk. Utfordringene oppstår i det de endringsberørte ikke er bevisst på disse forskjellige perspektivene, eventuelt velger å overse dem, og dermed ikke forholder seg til hva som skal til for at den enkelte støtter opp om en felles endringsprosess (3).

Verktøyet jeg benytter i endringsprosessen er J. P. Kotters "The Eight-Stage Prosess" (Vedlegg 5).

Det vil være viktig å formidle og sikre en god forståelse av hva endring innebærer, hvorfor den er nødvendig, hvordan den vil påvirke og hvordan organisasjonen skal komme dit. Videre må man danne en koalisjon eller et team av innflytelsesrike mennesker som har nødvendig påvirkning, makt og støtte til å gjennomføre prosessen. En klar visjon kan hjelpe medarbeiderne til en bedre forståelse hvorfor de blir bedt om å tenke og gjøre ting annerledes. Visjonen vil kunne motivere og samle menneskene rundt det nye fremtidsbildet. Man må finne ut hva som er viktig at vi beholder etter endringen, og hva som er mindre viktig. Øvelser man kan gjennomføre for å kartlegge, utvikle og endre organisasjonskultur er godt beskrevet av Bang (4). For at endring skal ta form i hele organisasjonen er det vesentlig at visjonen blir tydelig kommunisert og forstått. Et viktig hjelpemiddel for ledere kan være "Walk the Talk". Ledelsen må være gode rollemodeller for endringen, vise frem den type atferd som de ønsker fra andre, og benytte enhver mulighet til å kommunisere endringen.

Endring blir først forankret når den blir en del av organisasjonskulturen. Verdiene som støtter visjonen bør være synlige i den daglige driften. Eksempler på slike verdier kan være bedre arbeidsmiljø, høyere moral, økt attraktivitet blant arbeidstakere og større evne til å beholde de dyktige, som igjen kan medføre økt kvalitet og produktivitet hos de ansatte.

Det er videre viktig å fremheve koblingen mellom endringstiltakene og økt effektivitet av organisasjonen. Ledelsen må benytte enhver anledning til å kommunisere fremdrift og suksesshistorier fra endringsprosessen til organisasjonen (5).

Hovedutfordringene, sett fra et ledelsesperspektiv, vil være å:

- ❖ Mobilisere ledergruppen og medarbeiderne til engasjement
- ❖ Definere og involvere de rette interessentene
- ❖ Finn og utnytt de uformelle arenaer
- ❖ Håndtere spørsmål og rykter, følelser og motstand
- ❖ Sikre løpende oppfølging

Teorigrunnlaget viser at kommunikasjon kan være den viktigste faktor for å oppnå suksess i en endringsprosess. Vær ærlig, kommuniser om mulig personlig, hold fokus på ”det som betyr noe nå”, gjenta budskap flere ganger.

I tillegg er det av avgjørende betydning at ledelsen er synlig og aktivt til stedet gjennom hele prosessen, og ikke minst sikrer en felles verdiforankring og gode grupperelasjoner (3).

## **6. Budsjett – nøkkeltall**

Dette endringsprosjektet gjennomføres innenfor allerede vedtatt budsjetttramme. Det forutsettes at det settes av tid til gjennomføring av kartleggingen, arbeidsmøter og gjennomføring av prosjektet.

## **7. Sammendrag og konklusjon**

Medisinsk klinikk skal i 2016 gjennom en større organisasjonsutviklingsprosess. En av forutsetningene for å få til en vellykket OU-prosess er at lederne bruker tid på skape en felles organisasjonskultur som danner et godt grunnlag for måloppnåelse.

Ved å ha fokus på organisasjonskulturarbeid, medarbeidere som premissleverandører samt kommunikasjon, vil dette bidra til at man beveger seg fra det punkt man er på til det punkt der man ønsker å være.

Det anbefales at delprosjektet gjennomføres.

## Kilder

1. **Det kongelig helse- og omsorgsdepartement.** <https://www.regjeringen.no>. *Nasjonal Helse- og sykehusplan (2016-2019)*. [Internett] 26 Januar 2015. [Sisert: 26 Januar 2016.] <https://www.regjeringen.no/contentassets/7b6ad7e0ef1a403d97958bcb34478609/no/pdfs/stm201520160011000dddpdfs.pdf>. Meld. St. 11.
2. **Det kongelige helse- og omsorgsdepartement.** Rundskriv. *Lederansvaret i sykehus*. s.l. : HOD, 2013. I-2/2013. 13/1641.
3. **Nordhaug, Odd, Hildebrandt, Steen og Brandi, Søren.** *Håndbok i endringsledelse*. s.l. : Forlag1, 2007. 9788292735268.
4. **Knudsen, Teje Stig.** <http://www.aspire.no>. [Internett] 26 Januar 2016. [Sisert: 26 Januar 2016.] <http://www.aspire.no/wp-content/uploads/2012/11/ORGANISASJONSKULTUR-OG-LEDELSE.pdf>.
5. **Kotter, John P.** *Leading Change*. Boston, Massachusetts : Harvard business school press, 1996. 0-87584-747-1.
6. **Sander, Kjetil.** *Kunnskapssenteret.com*. [Internett] 13 05 2015. [Sisert: 12 02 2016.] <http://kunnskapssenteret.com/kotter-modell-endring/>.
7. **Bang, Henning.** *Organisasjonskultur i praksis*. s.l. : Universitetsforlaget, 1998. 9788251837132.
8. **Bang, Henning.** Organisasjonkultur: En begrepsavklaring. *Tidsskrift for norsk psykologforening, Psykologi*. 4-2013, 2013, Vol 50.