

# Endringsoppgave:

Nytt sykehus SNR – forberede  
sammenslåing av seksjonene ved  
Avdeling for medisinsk biokjemi i  
Kristiansund og Molde

---

Nasjonalt topplederprogram

Brit Valaas Viddal, kull 21

Ålesund/Oslo vår 2017

## **Rammer, bakgrunn og organisatorisk forankring for endringen**

Helse Møre og Romsdal skal bygge nytt sykehus SNR, sykehuset Nordmøre Romsdal. Sykehuset skal plasseres på Hjelseth som ligger geografisk nærmere Molde enn Kristiansund. Det skal også bygges et distriktsmedisinsk senter, DMS, i Kristiansund. Dette er en del av SNR.

Sykehuset skal erstatte dagens to sykehus i Kristiansund og Molde. Seksjonene ved Avdeling for medisinsk biokjemi skal da bli en seksjon.

Ved DMS i Kristiansund skal Avdeling for medisinsk biokjemi ha tappestasjon for blodgivere og poliklinikk.

Seksjonene i Kristiansund og Molde er en del av Avdeling for medisinsk biokjemi som også inkluderer seksjoner ved sykehusene i Volda og Ålesund. Som avdelingssjef for avdelingen er jeg ansvarlig for å forberede og gjennomføre endringen. Arbeidet gjennomføres i nært samarbeid med klinikksjef for Klinikk for diagnostikk.

Prosjektet SNR er nå i gang med forprosjektet for byggingen. Det er planlagt at sykehuset skal tas i bruk i 2022.

## **Behov for god planlegging**

Det er svært viktig å involvere fagmiljøene ved begge seksjonene når arbeidet med planlegging for alvor starter.

Forprosjektet startet i februar 2017 og inkluderer en egen arbeidsgruppe for laboratorier som foruten fagområdet medisinsk biokjemi og transfusjonsmedisin også omfatter medisinsk mikrobiologi. I planleggingen av nytt laboratorium er avdelingssjef og seksjonsledere utpekt til å være med i laboratoriegruppa. I tillegg vil ansatte, verneombud og tillitsvalgte fra begge sykehus bli involvert i hele prosessen fram mot innflytting i SNR.

I forbindelse med endringsoppgaven har jeg gjennomført intervju med noen av de ansatte både i Kristiansund og Molde.

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

Hovedmålet med prosjektet er å gjennomføre en vellykket sammenslåing av de to seksjonene. Gjennom prosjektet skal de ansatte få eierskap til prosessene vi skal gjennom. Ansatte skal involveres med planlegging, innkjøring av instrumenter og forberede nye ansvarsoppgaver i SNR. Det er et vesentlig mål at ansatte skal se fram til å få nye kollegaer og at de i ettertid skal se på prosessen som suksessfull.

### **Effektmål**

På lang sikt skal vi utvikle en velfungerende seksjon med ansatte med bakgrunn både fra Kristiansund og Molde. Vi skal utvikle en arbeidsplass som

- gir god service til pasienter og rekvirenter i vårt nedslagsområde
- bidrar til effektive pasientforløp ved å prioritere kvalitet og tverrfaglig samarbeid

### **Resultatmål**

Det skal lages en plan for hvordan ansatte skal inkluderes i arbeidet med planlegging av laboratoriet i det nye sykehuset og forberede sammenslåing av de to seksjonene. Målsettingen på kort sikt er

- å involvere vesentlige interessenter i nødvendige forberedende prosesser (se vedlegg 1, interessentanalyse)
- å definere nye og endrede arbeidsoppgaver
- å implementere nye arbeidsoppgaver

## **Lederutfordringer**

Jeg skal lede sammenslåingen av to seksjoner med ulik kultur. Det har vært og er til dels store ulikheter i hvordan personalet ser på den kommende sykehusorganiseringen. Seksjonene har vært organisert i samme avdeling i fire år, men på to ulike sykehus.

Sammen med seksjonslederne i Molde og Kristiansund er det svært viktig å sikre gode prosesser i arbeidet med å skape en felles kultur og motivere ansatte i de felles utfordringene vi har i organisasjonsutviklingen framover.

Sammenslåingen vil medføre noen færre stillinger. Dette kan medføre overtallighet, men naturlig avgang kan også medføre rekrutteringsutfordringer. Det må i god tid før innflytting skaffes oversikt over hvem som blir med videre til SNR, samtidig som stillinger med doble funksjoner i dag skal lyses ut på nytt.

En mer detaljert beskrivelse av lederutfordringene er med i oppgaven som vedlegg 2.

## **Analyse knyttet til endringskaleidoskopet**

Endringen som skal gjennomføres består i denne fasen i stor grad av å motivere ansatte til å delta i felles planlegging og skape en felles kultur. Som avdelingssjef skal jeg legge til rette for at dette skal skje.

Prosessen skal skje fra nå og i flere år framover til vi er på plass i ny avdeling i SNR. Prosessen vil skje i flere faser der noen faser kan oppleves mer dramatisk enn andre faser. Vi er nå i gang med forprosjektet og skal bli enige med Sykehusbygg og prosjektlederne ved SNR om best mulig plassering for laboratoriene i det nye sykehuset samtidig som romprogrammet er i gang. Denne første og krevende fasen er kanskje den mest utfordrende for de som er med i dette arbeidet.

Ved å inkludere ansatte fra begge seksjoner slik at de i fellesskap arbeider sammen for felles mål, vil det kunne bidra til at ansatte ved de to seksjonene som skal slås sammen blir godt sammensveiset.

Begge seksjonslederne er medlemmer i laboratoriegruppa for SNR og har en sentral rolle i å påvirke sine ansatte i endringsprosessen. Jeg må være bevisst på å overføre endringskompetanse som jeg tilegner meg i NTP videre i min ledergruppe og spesielt ha fokus på de ansatte ved de to berørte seksjonene.

Begge seksjoner har kulturer som skal tas vare på i endringsprosessene. Jeg mener at det er viktig at ansatte skal ta med seg det beste fra sin kultur inn i den langvarige omorganiseringsprosessen vi skal inn i. De ansatte har faggrupper som skal utvikles videre og med utgangspunkt i disse vil vi bli mere samkjørte faglig.

Innen fagområdet medisinsk biokjemi er kompetansen og faglig erfaring generelt ganske lik. Det kan likevel være områder der de ansatte vil kunne komplementere hverandre. Seksjonene har også vært i samme avdeling i fire år allerede og er på mange områder samkjørte med blant annet felles møteplasser og felles analyseprosedyrer. Ved internrevisjoner bruker vi medrevisorer på tvers av seksjonene. Disse personene vil komme til å være viktige bindeledd inn i den forestående endringsprosessen.

Ettersom endringen som skal gjennomføres er en konsekvens av et vedtak om at det kun skal være ett sykehus i Nordmøre og Romsdal, er endringen ikke noe som kan diskuteres, men gjennomføres. Vi skal nå prioritere hva som er viktig i denne delen av prosessen.

Vi må sette av nok tid og ressurser slik at vi får inkludert tillitsvalgte, verneombud og de ulike faggruppene ved begge seksjonene i den forestående planlegginga. Møtestrukturen i avdelinga vil opprettholdes, men det vil bli holdt flere samarbeidsmøter med tillitsvalgte og verneombud.

Etter min mening er den største risikofaktoren for at vi ikke skal klare å involvere alle tidspress fra prosjektorganisasjonen.

## Fremdriftsplan

<b>Involvere verneombud/tillitsvalgte</b>	<b>Kontinuerlige samarbeidsmøter. Første møte i mai 17</b>
<b>Involvere fagbioingeniører fra begge seksjoner</b>	<b>April 17. I forbindelse med planlegging spesialrom blodbank. De andre faggruppene involveres fra august, evt. tidligere dersom behov.</b>
<b>Samarbeidsmøter med alle ansatte</b>	<b>Første møte august 17. Deretter regelmessige allmøter med ulike tema avhengig av hvor langt prosjektet SNR er kommet.</b>
<b>Arbeide med positivt arbeidsmiljø</b>	<b>Inkludere ressurser fra HR-avdelinga høst 17.</b>
<b>Planlegge nye arbeidsoppgaver</b>	<b>Utføres i forbindelse med organisasjonsutvikling og ny organisasjonsplan. Skal være ferdig minst et år før SNR ferdigstilles.</b>
<b>Ny organisering og ansettelser</b>	<b>Ansettelser i stillingene skal være gjennomført et år før innflytting.</b>

### Kritiske suksessfaktorer

For å få suksess med forberedelsene til den nye organisasjonen trenger vi seksjonsledere som er bevisst sin rolle som veivisere for sine ansatte samtidig som de selv skal gjennomgå sin personlige endring og samtidig gjennomføre de daglige arbeidsoppgavene(1). Det er også svært viktig å være bevisst kreftene som fremdeles eksisterer i den forutgående sykehusdebatten i Møre og Romsdal.

Suksessfaktorer fra ROS-analysen, vedlegg 3:

- Involvere ansatte i planlegginga.
- Få fram behov som ansatte har i de ulike fasene.
- Eierskap til prosessene, deltagelse.
- Vedlikehold av fag og utstyr i gamle lokaler
- Arbeidsmiljø

### Budsjett - nøkkeltall

Det avsettes ikke egne midler fra avdelingen til prosjektet. Avdelingssjef og seksjonsledere bruker av sin normale arbeidstid. Det kan være nødvendig med en del møter for de ansatte utenom arbeidstid. Utgifter til dette dekkes av avdelingens budsjett.

### Sammendrag og konklusjon

Den forutgående sykehusdebatten i Nordmøre og Romsdal preger fremdeles deler av organisasjonen. Samarbeidet mellom de ansatte i Kristiansund og Molde må styrkes innad i

avdelinga. Det er også behov for at Helse Møre og Romsdal HF ser på praktiske problemstillinger som kollektivtrafikk og barnehagetilbud for å skape ro i organisasjonen.

Endringsprosjektet anbefales iverksatt.

## **Vedlegg**

1. Interessentanalyse
2. Lederutfordringer
3. Risikoanalyse
4. Kommunikasjonsplan

Kilder:

1. Balogun, Julia (2001) *Strategic change*, Management Quarterly Part 10, Faculty of finance and management