



Utviklingsprosjekt:

Delprosjekt av hovedprosjektet
Sykehusapoteket Oslo,

- involvering og forankring av ledere og tillitsvalgte, for å skape nødvendig eierskap til framtidig organisasjonsmodell av Sykehusapoteket Oslo

Nasjonalt topplederprogram

Tove Kreppen Jørgensen
Trøgstad 22.april 2010

Bakgrunn og organisatorisk forankring og viktighet for prosjektet

I 2009 startet arbeidet med å tilpasse sykehusapotekene i Oslo til nytt sykehus, Oslo universitetssykehus. I dag er de 4 sykehusapotekene i Oslo organisert i tre forretningsområder, varesalg privat, varesalg prof og tilvirkning. I tillegg er farmasøytiske tjenester organisert i en felles avdeling på tvers fra mai 2009 og tilsetningene er funksjonsfordelt i Stor-Oslo. Samordningsprosessen ble startet for å tilpasse oss utviklingen i Oslo universitetssykehus, samordne interne prosesser for å framstå og oppleves som ett sykehusapotek. Prosessen ble revurdert i desember. Dette for å sikre eierskap og forankring både oppover og nedover i organisasjonen.

Apotekloven og apotekforskriften regulerer driften av sykehusapotekene. Det finnes muligheter for å tenke nytt innenfor eksisterende lovverk med unntak av apotekkonsesjonen som er knyttet mot varesalg privat og utsalgssted. Ny tenkning på dette område kan kreve behov for lovendring.

For å etterkomme forventningen fra sykehuset om å møte ett sykehusapotek, samt oppfylle sykehusapotekenes målsetting om å være sykehusenes foretrukne leverandør og samarbeidspartner på legemiddelområde, kreves det at arbeidsoppgaver samordnes og funksjonsorganiseres.

En felles samarbeidsavtale mellom sykehusapotek og sykehuset ferdigstilles i våren 2010. Avtalen vil tydeliggjøre leveransene fra sykehusapoteket til sykehuset.

I januar fikk Stor-Oslo et videre oppdrag å risikovurdere, underbygge med faktagrunnlag og anbefale en av to ulike organisasjonsmodeller for Oslo apotekene. Ny modell skal vedtas i oktober og implementeres fra januar 2011.

Det utpekes egen prosjektleder for å drive dette arbeidet. (se vedlegg 1,prosjektmandat)

Noe at suksesskriteriet for å sikre eierskap og gjennomføring av framtidig modell vil være forankring og involvering av medarbeidere, ledere og tillitsvalgte. Dette er også et av punktene som det pekes på i risikovurderingen av hovedprosjektet. Derfor velges dette område som fokus for utviklingsprosjektet på nasjonalt topplederprogram våren 2010. Dette for å understøtte vedtak om framtidig organisasjonsmodell og gjennomføringen av denne. Delprosjekt vil være en del av hovedprosjektet Sykehusapoteket Oslo.

Problemstilling

Hvordan skape en endringsprosess som sikrer forankring på alle ledernivåer i Stor-Oslo og i foretaket?

Hovedmål

Sikre implementering av framtidig organisasjonsmodell for Oslo apotekene. Dette ved å sørge for en prosess som skaper eierskap hos ledere i område, for å få et vedtak om framtidig organisasjonsmodell for Oslo apotekene på plass.

Delmål

Sikre forankring og involvering i område, for å oppnå at alle ledere i berørte enheter har innsikt i og slutter opp om formål, gevinstpotensiale og gjennomføringsplan i hovedprosjektet.

- Enighet om mandat for prosjektet blant apotekere, tjenestef, ledergruppen i foretaket og adm dir

- Inngå avtaler med ledere i område om å sette av tid for medarbeidere og ledere til å prioritere prosjektet
- Definere hvilken type lederadferd vi trenger for å fremme endringsledelse i område
- Milepælsplan inkludert faste dialogmøter i tråd med framdriftsplan i hovedprosjektet er utarbeidet
- Sikre gjennomføring av delprosjektet ved å gjøre en risikovurdering med tilhørende tiltak
- Informasjons/kommunikasjonsplan for å sikre informasjon til alle berørte medarbeidere/ledere er utarbeidet

Personlig mål

Sette meg inn i litteratur på område.

Gjennomgå egen praksis ifht litteratur og finne forbedringsområder til bruk i egen lederhverdag.

Analyse og argumentasjon rundt problemstilling

Endringer i helsevesenet er kommet for å bli.

Vi som ledere må skape en kultur hvor dette med endringsledelse blir ufarliggjort og tatt inn som en naturlig del av den daglige driften.

Endringer handler om organisasjonsutvikling og er et eget ferdighetsområde for å skape den nødvendige bevegelsen i en organisasjon. Dette for å nå et eller flere delmål. Endringsprosesser innebærer å gjennomføre utvikling som er bygget på en systematisk arbeidsprosess. Lederne i organisasjonen må være positive i forhold til å tenke utvikling som en del av det daglige arbeidet. Dette for å skape en endringskultur i organisasjonen

Sykehusapotekene må ha evne og vilje til å tilpasse seg endringer som skjer hos sine samarbeidspartnere (sykehusene). Dette krever strategisk blikk og tenkning.

Ledere i foretaket må gjøres i stand til å bidra inn i denne framtidstenkningen. Foretaket med ledergruppen i spissen må sette et tydelig og framtidsrettet målbilde. For å få et eierforhold til målsettingene i foretaket må ledere og medarbeidere se hva målbildet konkret betyr i hverdagen. I prosjekt Sykehusapoteket Oslo, er målet satt for å tilpasse oss endringer hos sykehuset. For å skape enighet om målet har vi drøftet dette på alle ledernivå i forkant av prosjektstart.

Det kreves endringskompetanse hos lederne for å drive igjennom endringer. Ønsker vi som organisasjon å fremme denne type lederadferd må endringsarbeid settes som tema i organisasjonen. Lederne må gå foran som gode eksempel hvis vi skal skape motivasjon hos egne medarbeidere til å tenke nytt og annerledes.

Sykehusapotekene har en 150 årlig kultur for sitt arbeidssett. Det må derfor brukes tid for å motivere medarbeidere og ledere til å jobbe annerledes. Dette er et krav sett ut i fra hva våre samarbeidspartnere forventer av oss om kvalitet på våre tjenester, og muligheten for mest mulig effektiv drift.

Ved at ledere målbærer hva som skjer i prosessen, får vi en dialog på tvers i organisasjonen som imøtekommer behovet for informasjon og dialog. Informasjon må ikke undervurderes. Behovet for informasjon er et tema hvor tillitsvalgte til stadighet etterlyser tiltak. Selv når man ikke har nye ting å informere om, bør dette allikevel sies ut i organisasjonen.

I prosjekt Sykehusapoteket Oslo er det å involvere og forankre organisasjonen avgjørende for å få til en god implementering av ny organisasjonsmodell. Dette slik at organisasjonen ser fornuften og målet med at denne endringen skal skje.

Klarer vi ikke å skape forankring kan implementeringen i ytterste konsekvens misslykkes. Dette kan igjen få negative konsekvenser for leveransene til sykehuset.

En systematisk arbeidsprosess er nødvendig for et godt resultat. Dette handler om bruken av målrettet prosjektstyring eller annen systematisk planlegging og oppfølging av en utviklingsprosess.*

*(se vedlegg 5, artikkel Kotter's 8-step Change Modell).

Det er viktig å bruke tid på samordning og enighet rundt mandat og hvor vi skal, i forkant av prosjektet. Dette som en av forutsetningene for å lykkes med å skape forankring og eierskap til målet og prosessen for å komme dit.

Når en prosjektplan er etablert må den følges opp etter en strukturert fremdriftsplan med ansvar og tidsfrister, hvor involvering, informasjon og dialog er godt innarbeidet.

For å sikre en god utviklingsprosess er det viktig å kartlegge lederne ut i fra hvem er positive og hvem er kritiske til en endring. Dette for å få med motiverte medarbeidere som kan fungere som endringsagenter og kommunisere positivt i prosessen.

Samtidig er det gunstig å vite hvem som er kritiske til endringen for å få fram argumenter som vi må hensynta for å lykkes. Dessuten vil det være viktig å bruke tid for å se om kritikerne etter hvert kan snu og ønske å bidra inn for å få til gode løsninger.

Avdekkes det at de ikke ønsker å bidra må de håndteres videre av linjeledelsen med egne tiltak. Dette for at implementeringen ikke skal hindres av uforutsette hendelser.

Foretakets ledergruppe må verdsette og støtte opp under endringsarbeidet som gjøres.

Ledergruppen i foretaket bør være deltagende underveis i prosessen for å påvirke retningen. I tillegg er det viktig at de fatter vedtak for å avrunde prosjektet. Vedtaket må understøtte

Sykehusapoteket Oslos framtidige rolle inn mot pasienten og sykehuset som vår samarbeidspart. Når vedtaket er fattet må Sykehusapoteket Oslo få tid til å gjennomføre endringene. Å endre et

arbeidsett som er utviklet i sykehusapotekene over år, krever tålmodighet. Det å synliggjøre effektene av endringene underveis for å skape motivasjon for endring er viktig. Dette arbeidet krever hard jobbing og fokus på målet, om at sykehusapotekene fortsatt skal levere effektive tjenester av god kvalitet til sykehuset, for å bli vellykket.

Risikoanalyse

I risikoanalysen av hovedprosjektet avdekkes to områder i delprosjektet som det er særlig viktig å ha fokus på.

1. Det å skape eierskap om prosjektet slik at ikke tillitsvalgte og ledere fraskriver seg ansvar ved implementering av vedtaket som fattes i ledergruppen.

For å sikre enighet om mandat både i styringsgruppen og ledergruppen i foretaket i forkant av prosjektoppstart, har det vært gjennomført grundig drøfting på alle nivå.

I dette forarbeidet har man definert hvordan skape en best mulig prosess for å forankre og skape eierskap til en framtidig organisering, ved å drøfte prosessen på ledersamling med alle ledere og hovedtillitsvalgte tilstede i område Stor-Oslo, samt å forplikte ledere til å sette av tid for egne medarbeidere og ledere til å prioritere dette arbeidet.

2. Unngå at ledergruppen utsetter å fatte vedtak

Det ville være svært uheldig hvis ledergruppen velger å utsette prosessen på nytt. Skal man som leder ha *legitimitet i å gjennomføre* prosjekter må alt arbeidet som er nedlagt føre til et resultat. Dette er også viktig for å opprettholde legitimitet til denne typen endringsarbeid i organisasjonen. Ledergruppen har vært aktivt med å som bestiller av prosjektet. Det er gjennomført egne samtaler med adm direktør og andre i ledergruppen for å bidra med kompetanse inn i prosjektarbeidet. I

tillegg er det viktig å ha fortløpende drøftinger med ledergruppen i prosessen slik at de kan påvirke retningen underveis.

Budsjett

I delprosjektet er definert kostnad prosjektleder som er frikjøpt til nasjonalt topplederprogram.

I hovedprosjektet er hovedmålet to delt. I tillegg til å anbefale ny organisasjonsmodell er følgende mål satt for å definere blant annet økonomiske gevinster.

- Synliggjøre muligheter for å frigjøre ressurser (drift og kapital) som kan investeres i faglig utvikling og pasientsikkerhetsarbeide.

Konklusjoner og anbefaling

For å skape en prosess som er gjennomarbeidet nok til å sikre implementering av framtidig organisasjonsmodell i Sykehusapoteket Oslo, er det å bruke tid på å skape involvering, eierskap og forankring nødvendig for et godt resultat. I tillegg er det viktig å bygge endringskompetanse hos ledere og bli enige om hva endringsledelse innebærer av lederadferd i foretaket.

Det å ha en systematisk arbeidsmodell for denne type endringsarbeid sees på som viktig. Hensikten med denne saken er derfor å synliggjøre hvilke ledelsesaspekter en endringsprosess bør inneholde.

Det anbefales at utarbeidede framdriftsplan gjennomføres og at det settes av tid i de etablerte møteplasser i prosjektet for å drøfte nødvendige problemområder underveis. Dette for å bygge et godt nok beslutningsgrunnlag til ledergruppen i foretaket, slik at de er i stand til å fatte vedtak om framtidig organisasjonsmodell av Sykehusapoteket Oslo.

Plan for videre oppfølging av utviklingsprosjektet

Delprosjektet følges opp i hovedprosjektet i dialog med prosjektleder, styringsgruppe, ledergruppe og tillitsvalgte. Evaluering av om målene er nådd vil gjøres i etterkant av fattet vedtak. Dette for å kunne bruke erfaringene av hoved- og delprosjekt inn i nye prosjekter og prosesser i område Stor-Oslo.

Vedlegg

Vedlegg 1 prosjektmandat Sykehusapoteket Oslo

Vedlegg 2 framdriftsplan med milepæler

Vedlegg 3 risikoanalyse av delprosjekt (full risikoanalyse, se eget dokument)

Vedlegg 4 risikoanalysen for hovedprosjekt

Vedlegg 5 litteratur henvisninger

