



# Utviklingsprosjekt

**Sammenslåing av to avdelinger innen  
psykisk helsevern**

Nasjonalt topplederprogram  
Kull 9, høst 2010

Mette Bengtson

## Bakgrunn og organisatorisk forankring av prosjektet

Ved Lovisenberg Diakonale sykehus vil to avdelinger innen psykisk helsevern som hittil har vært to selvstendige avdelinger, slås sammen til en avdeling. De to avdelingene er henholdsvis en poliklinikk innen psykisk helsevern for barn og unge (BUP) og den andre et DPS, med poliklinikkjenester innen psykisk helsevern for voksne. Avdelingssjef for den nye avdelingen vil være nåværende avdelingssjef ved BUP-poliklinikken.

Sammenslåingen ble i hovedsak initiert ved at leder ved DPS'et sluttet og at man derved hadde en utfordring med tanke på ledelse av DPS'et. Geografisk nærhet i lokalisering og størrelse på de to avdelingene gjorde at man anså det som hensiktsmessig å etablere disse avdelingene som en avdeling. Man anså også at en slik sammenslåing ville kunne få faglige mergevinster spesielt med tanke på et bedret og mer helhetlig pasienttilbud til familier og enkeltindivider på tvers av etablerte skiller.

Prosjektet er forankret i Lovisenberg Diakonale Sykehus sine kjerneverdier nestekjærlighet og kvalitet. Nestekjærlighet skal styre de ansattes handlinger og innebærer at vi skal møte pasienter, pårørende, kollegaer og samarbeidspartnere med vennlighet, respekt, tjenestevilje og høflighet. Kvalitet omfatter faglig dyktighet, kreativitet, pionérånd og tverrfaglighet for å gi god og likeverdig behandling og omsorg.

## Problemstilling og målsetting

**Problemstilling:** Hvordan lede og "drive" sammenslåingen på en konstruktiv måte slik at resultatet blir en avdeling som sikrer styrking av lederfunksjoner for derigjennom å sikre trivsel blant medarbeidere, bedret arbeidsmiljø og faglig utvikling på en måte som kan gi mergevinst i forhold til pasienttilbud og innebære en faglig styrking av begge avdelingene.

**Mål 1:** Ledere som kan utøve ledelse og derigjennom stimulere og legge til rette for faglig nytenkning og tjenesteutvikling

Effektmål: Felles ledergruppe for de to enhetene som fungerer som en samlet ledergruppe

Realisering av effektmål: Ledergruppe fungerer som et team innen 3 mnd etter gjennomført prosjekt

**Mål 2:** Mer helhetlig pasienttilbud til familier og enkeltindivider på tvers av etablerte skiller som alder og tjenestenivåer

Effektmål: Faglig utviklingsarbeid og samarbeid på tvers av de to tidligere avdelingene

Realisering av effektmål: Ved utgangen av 2011; igangsatt faglig utviklingsarbeid som kan bidra til å hente ut mergevinst med tanke på å utvikle en bedre tjeneste på tvers av tidligere etablert skiller og mer helhetlig hjelp til familier som trenger det.

**Mål 3:** Oppfylle måltall for aktivitet og kvalitetsindikatorer

Effektmål: Sikre arenaer og strukturer som grunnlag for god drift under sammenslåingen og på lengre sikt.

Realisering av effektmål: Oppnådd måltall for begge tjenestesteder

**Mål 4:** Økt tilfredshet blant medarbeidere

Effektmål: Etablere og bruke strukturer og arenaer for informasjon og medvirkning (tillitsvalgte, verneombud, personalmøte)

Realisering av effektmål: Tilfredsstillende mål på trivsel blant medarbeiderne på neste medarbeiderundersøkelse (2012)

## **Analyse og argumentasjon rundt problemstilling (vurdering)**

Å slå sammen to avdelinger innebærer en organisasjonsendring. Flere har beskrevet utfordringer knyttet til omstilling og endring i organisasjoner. I dette tilfellet er det to avdelinger med ulike pasientgruppe (alder) og derav ulike arbeidsmåter som skal slås sammen. Det er også viktig å ikke undervurdere arbeidet med å etablere en felles kultur.

For at en slik omstilling skal lykkes er det en forutsetning at det etableres en felles ledergruppe som er konsolidert i forhold til hensikt og mulig mergevinst knyttet til utvikling av et mer helhetlig pasienttilbud til familier og enkeltindivider på tvers av etablerte skiller som alder og tjenestenivåer. Ledergruppen vil altså være sentrale bærere av visjonene om et bedre pasienttilbud under omstillingen så vel som i den daglige drift under og etter omstillingen. Sentralt i arbeidet med sammenslåingen vil derfor være å etablere og opprettholde en ledergruppe preget av klare mål, fokusert innsats, effektiv og teamtilpasset arbeidsmåte, der den enkelte deltakers styrker utnyttes og forskjellighet blir en styrke og ikke bidrar til destruktive uenigheter, posisjoneringer og konflikter. Ledergruppens arbeidsmåte må også oppleves som en hjelp for seksjonslederne til å håndtere det spennet og motsetningen som kan ligge i å være leder på dette nivået i skjæringspunktet mellom fag og pasientbehandling og mer overordnet strategisk tenkning. Den må også bidra til å styrke ledere i deres posisjon som faglig dyktige nok til å være troverdige i forhold til sine medarbeidere, men som kan motstå impulsen til å være/bli den "mest" faglig dyktige.

Videre er det viktig at medarbeidere opplever medvirkning i omstillingsprosessen. Tillitsvalgte og verneombud vil derfor aktivt trekkes inn i sammenslåingsprosessen.

## **Fremdriftsplan med milepæler**

Juni 2010: Informasjon til de ansatte om sammenslåingen

adm.dir informerer begge avdelingene om sammenslåingen

August til november 2010 Forberedelser til sammenslåingen

August: Forberedelser som skal gjøres høsten 2010 presenteres for ledergruppe, tillitsvalgte og på personalmøter på begge avdelingene.

August: Ledergruppene introduseres for hverandre

Oktober: Avdelingssjef intervjuer seksjonsledere, tillitsvalgte og verneombud på begge avdelinger (se vedlagte intervju) – uke 40 og 42

På grunnlag av intervjuene utarbeides en interessentanalyse som grunnlag for risikoanalyse og det foretas en risikovurdering.

15.november 2010: Sammenslåingen skjer formelt

November/desember 2010: Etablering av ny ledergruppe.

Forankre ønske om endring i den nye ledergruppen. Skape en visjon

Seminar for ledergruppen

Tema: visjon, plan for forankring og implementering i organisasjonen

metode for etablering av visjon: Kreativ problemløsning

31.januar 2011: Visjon kommunisert ut i organisasjonen og forankret

Kortsiktige mål planlagt og skapt

Endringer rutiner, oppgaver og arbeidsmåter implementert i organisasjonen og i organisasjonens struktur

Sette ned ulike arbeidsgrupper som utarbeider forslag til nødvendige endringer samarbeidsstrukturer, sosiale begivenheter med mer.

## **Budsjettrammer**

I all hovedsak vil sammenslåingen skje innen ordinære økonomiske rammer.

## **Risikoanalyse**

På grunnlag av samtaler med ledere, tillitsvalgte og verneombud ble det utført en risikoanalyse og en vurdering og prioritering av risiko. Etablering av felles ledergruppe fremsto som den mest kritiske suksessfaktoren. Andre faktorer som kom frem som kritiske var opplevelse av en avdeling, utvikle en felles kultur, medvirkning, informasjon om hva som skal skje. Det å ha ledere som kan stimulere og legge til rette for faglig nytenkning og tjenesteutvikling ble også ansett som en viktig suksessfaktor. For en fullstendig risiko analyse og –vurdering se vedlegg 2.

## **Konklusjoner og anbefalinger**

Ut fra risikoanalysen og -vurderingen fremsto den mest kritiske suksessfaktoren å være etablering av felles ledergruppe. Flere av de andre kritiske suksessfaktorene ble ansett som å være til dels avhengig av dette. Et arbeidsseminar for ledergruppen bør derfor komme relativt raskt etter at sammenslåingen formelt har funnet sted. Hensikten med et slikt seminar bør være flere. For det første bør arbeidet med å etablere en felles plattform for ledelse og tanker rundt hvordan utøve ledelse påbegynnes. I dette ligger samarbeid knyttet til utvikling, styrking og opprettholdelse av rutiner og strukturer for daglig drift så vel som tanker rundt hvordan ledergruppen skal fungere som et team. Med team forstås prosesser og fellesskap der hver leder i tillegg til å få støtte til å utøve ledelse av sin seksjon også inntar et ansvar for helheten og ledelse av avdelingen. For det andre bør et slikt seminar ha fokus på hvordan initiere og drive utviklingsarbeid knyttet til faglige visjoner, faglig utviklingsarbeid og tanker rundt tjenesteutvikling.

Eventuelle konsekvenser av at medarbeidere ikke ser endringer etter sammenslåingen ble i risikoanalysen vurdert som å være relativt lite kritisk med tanke på suksess. Denne faktoren må likevel anses som sentral med tanke på å utvikle en godt fungerende avdeling på sikt. Ut fra dette anbefales det at sammenslåingen markeres og gjøres tydelig for alle ansatte. Relativt raskt bør det settes ned arbeidsgrupper med representanter fra ledelsen, tillitsvalgte, verneombud og øvrige ansatte som arbeider med suksessfaktorer som nevnt over. Gode strukturer for samarbeid mellom ledelsen, tillitsvalgte og verneombud må etableres.

## Litteraturliste

Andersen, E.S., Grude, K.V. og Haug, T (2004). *Målrettet prosjektstyring*. Oslo: NKI forlaget

Bang, H. (2008). Effektivitet i lederteam – hva er det, og hvilke faktorer påvirker det? *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, vol 45, nummer 3, s 272-286.

Goffee, R og Jones, G. (2007). *Hvorfor skal noen la seg lede av deg?* Oslo: Hegnar Media

Gundersen, B.H. (2005). Ledergruppene – en underutviklet arena. *Lederbulletin nr 03*.

Høst, T. (2005). *Ledelse i helse- og sosialsektoren*. Oslo: Universitetsforlaget

Jessen, S.A. (2002). *Prosjektadministrative systemer*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Johannessen, A., Tufte, P.A. og Kristoffersen, L. (2008). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.

Kotter, J.P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business review*. March-April. Reprint Number, s 59-67

Mintzberg, . *Structures in Fives. Designing Effective Organisations*. Artikkel delt ut på NTP.

Storhaug, K.H. (2010). Risikoanalyse av prosjekter. Kort innledning til tema. Innledning holdt på nasjonalt topplederprogram for helseforetakene, september 2010.

# **Vedlegg 1**

## **Intervjumal**

Intervjuer: avdelingssjef

Intervjues: ledere, tillitsvalgte og verneombud

Intervjuet legges opp som et semistrukturert intervju (Johannesen, Tufte og Kristoffersen, 2008)

Dato:

Intervju med:

- 1. Hva er dine umiddelbare tanker rundt sammenslåing av de to avdelingene?**
- 2. Hvordan er stemningen blant de ansatte på de seksjon (seksjonsleder) / dine medlemmer (tillitsvalgte)?**
- 3. Hva tenker du er de motiverende faktorene for en slik sammenslåing?**
- 4. Hva tenker du er de kritiske faktorene?**
- 5. Hva kan bli bra ved sammenslåingen?**
- 6. Hva bekymrer du deg for?**
- 7. Hvordan er det lurt at vi møter dette?**
- 8. Andre kommentarer/ideer/innspill?**

## Vedlegg 2

### Risikoanalyse

Mål	Kritiske Suksess Faktorer	Risiko
Faglig utvikling Mer helhetlig pasienttilbud til familier og enkeltindivider på tvers av etablerte skiller som alder og tjenestenivåer	Faglig mergevinst	Faglig utviklingsarbeid ikke forankret i ledelse.
		Ikke arenaer for utviklingsarbeid
		Fagutvikling ikke forankret hos medarbeidere
	Ledere som kan stimulere og legge til rette for faglig nytenkning og tjenesteutvikling	Ikke klare å etablere felles plattform og mål Daglig drift tar for mye fokus
	Respekt for begge fagfelts særegenheter	Gi opplevelse av et fagfelt prioriteres fremfor et annet
Økt tilfredshet blant medarbeidere	Opplevelse av en avdeling, utvikle felles kultur	
	Medvirkning; informasjon om hva som skal skje	
	Medarbeidere oppleve tillit fra ledelse	
	Åpenhet	
	Ikke se noen endringer	Omstilling går for sakte
Oppfylle måltall for aktivitet og kvalitetsindikatorer	Rutiner og strukturer for daglig drift utvikles/styrkes/opprettholdes	Manglende analyse av strukturer og rutiner som er utviklet, hvor de finnes, men ikke følges og der de mangler
Styrking av lederfunksjoner	Etablering av felles ledergruppe.	Ikke klare å etablere felles plattform og mål
	Nærhet til avdelingssjef	Kontorplassering gir opplevelse av sterkere tilhørighet til et sted
		Større deltagelse på et sted

## Vurdering og prioritering av risiko

Risikomoment	Sannsynlighet					Konsekvenser					Vurdering	Prioritet
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Faglig mergevinst			X						X		12	6
Ledere som kan stimulere og legge til rette for faglig nytenkning og tjenesteutvikling			X							X	15	4
Respekt for begge fagfelts særegenheter		X								X	10	8
Opplevelse av en avdeling, utvikle felles kultur				X				X			16	2
Medvirkning; informasjon om hva som skal skje			X							X	15	3
Medarbeidere oppleve tillit fra ledelse			X							X	15	4
Åpenhet	X									X	5	11
Ikke se noen endringer				X				X			12	7
Rutiner og strukturer for daglig drift utvikles/styrkes/opprettholdes			X						X		12	5
Etablering av felles ledergruppe.				X						X	20	1
Nærhet til avdelingssjef			X					X			9	9

### Sannsynlighet:

- 1 – usannsynlig
- 2 – lite sannsynlig
- 3 – sannsynlig
- 4 – svært sannsynlig
- 5 – sikkert

### Konsekvenser:

- 1 - ubetydelig
- 2 – liten betydning
- 3 - betydelig
- 4 - alvorlig
- 5 – kritisk