

# *Kultur - et problem i sygehusfusioner?*



*DSI debatseminar 21.2.08*

*ved Christina Holm-Petersen*

- Projektleder, Dansk Sundhedsinstitut (DSI).*
- Organisationssociolog, mastergrad i samspillet mellem videnskab, teknologi og samfund og PhD.*

## Phd afhandling:

*Holm-Petersen, C. Stolthed og fordom.  
Kultur- og identitetsarbejde ved skabelsen  
af en ny sengeafdeling gennem fusion.*

*Copenhagen Business School.*

*Samfundslitteratur, ph.d. serie 2007.*

*Samt DSI rapport 2008.01 (Kan bestilles på: [dsi@dsi.dk](mailto:dsi@dsi.dk)).*

# En triologi



- *Teknologi* (Signe Svenningsen)
- *Struktur* (Sidsel Vinge)
- *Kultur* (Christina Holm-Petersen)

*Forskningsprojekt i Forskningscenter for Ledelse og Organisation i Sygehusvæsenet (FLOS).*

*Institut for Organisation, CBS*

# Disposition



- *Litteraturen om fusioner og sygehuse.*
- *Hvad er organisationskultur på sygehuse?*
- *Undersøgelsens resultater*
- *Implikationer for fusionsledelse.*

# Forskningen tyder på at fusioner er:

- *Tids- og energikrævende*
- *Problem- og konflikt fyldte*
- *Ude af stand til at indfri de forventede økonomiske gevinster*

*En hård diagnose!*

# Sygehusfusioner...

*The results remain unconvincing, suggesting that the predicted efficiency gains of mergers do not always appear and that unexpected costs often arise...the unexpected costs are usually associated with difficulties in integrating systems and personnel from two different organisations. (Goddard and Ferguson, 1997:50).*

# Risiko for fastholdelsesproblemer

*Research on the impact of mergers on staff health found that organizational performance always suffers in the short term and that there can be severe impact on people's mental and physical health.*

Kilde: McClenahan et al. 1999

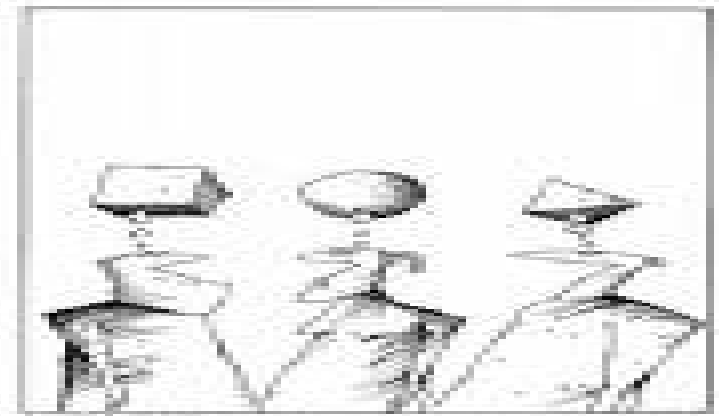
Christina Holm-Petersen



# Hvorfor?

*Forskelle i kultur !!!*

*Problemer med at få  
mennesker til at arbejde  
sammen.*



# Paul Shrivasta 1986, skelner mellem tre former for integration:

- **Proceduremæssig integration:** regnskabs- og økonomisystemer, planlægnings- og kontrolsystemer, personale- og kundepolitikker mv.
- **Fysisk integration:** bygninger, produktlinier, teknologier, produktions-faciliteter og udstyr.
- **Socio-kulturel integration:** overførsel og blanding af ledere og medarbejdere, opbygning af fælles ledelsesstil, fælles identitet, normer og værdier.

# Hvad er sygehuskultur?

*Professionskulturer !!!*

*Afdelingskulturer (!!!)*

*Specialekulturer (!!!)*



*”Professioner er robuste kulturer med værdier og verdensanskuelser, der indlæres gennem lange uddannelses- og træningsforløb.*

(Borum, 1997).

# Hvilke antagelser gør vi os om kultur?

Kultur – en stabiliserende kraft

Kultur – en barriere for forandring og fusionssucces

Noget nogen har



- I sygehusfeltet?
- I fusionsforskningen?
- I organisationsforandringsforskningen?
- I den traditionelle antropologi?

*Christina Holm-Petersen*





## Når vi dømmes kultur...

- *Trækker vi på en tilgængelig diskurs.*
- *Har vi trukket et konversationskort, der ikke behøver at blive forklaret.*
- *Undgår vi behændigt at uddybe, hvad der gør "de andre" anderledes og hvorfor vi eventuelt er uenige eller i konflikt med dem.*

## Resultat:

- *Fastholdelse af billedet af "de andre" som undefinerbart anderledes.*
- *Reifikation af "de andre".*
- *Black boxing af hvad det egentlig handler om.*
- *Stereotyper flourerer som tilgængelige diskurser.*

# Hvad er organisationskultur?

Noget vi har

Noget vi er

Noget vi gør



# Tre perspektiver

(Meyerson & Martin 1987)



- **Integrationsperspektivet**
- *Kultur er fælles, limen der får en organisation til at hænge sammen*
- *Medlemmer i organisationen deler opfattelser og værdier*
- *Organisationskultur er fælles for hele organisationen*
- **Differentieringsperspektivet**
- *Kultur relaterer sig til grupper i organisationen*
- *Subkulturer i organisationen hvor medlemmer deler opfattelser og værdier - unikke subkulturer*
- *Subgrupper kan fredeligt sameksistere men står ofte i modsætning til hinanden*
- **Fragmenteringsperspektivet**
- *Kultur er ikke relateret til faste grupperinger*
- *Skiftende medlemskaber, relationelle identiteter*
- *Organisationer er komplekse, præget af flertydighed og uforudsigelighed*
- *Omverden er også en del af organisationen og kultur heri*

Christina Holm-Petersen



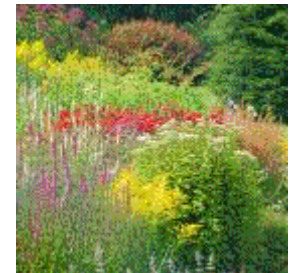
# Mit "simple" budskab

*Lad os prøve at forstå verden relationelt.*

- *Det arbejde vi gør, når vi "gør" kultur.*
- *Hvordan vi iscenesætter os selv og hinanden.*
- *Det gør en forskel, hvordan vi gør.*

*En mulighedsontologi*

*Relations matter (symbolsk interaktionisme,  
Gubrium & Holstein og Gergen).*



# Min arbejdsdefinition...

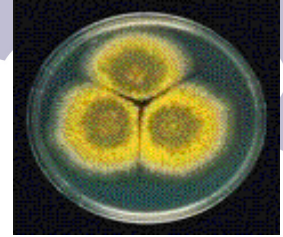


- *Kultur er ressourcer, der kan trækkes på.*
- *Kultur muliggør og begrænser.*
- *Studeres gennem grænsedragningsarbejde.*
- *Studeres gennem identitetsarbejde.*



# En empirisk undersøgelse

- **Metoder**
- *Sociologisk etnografisk*
- *Eksplorativt*
- *Følge aktører, følge møder, hangabout*
- **Data**
- *Observationsdata (ca. 150 sider)*
- *Semi-strukturerede interview (21)*
- *Skriftlige kilder produceret af det medicinske center og aktører heri, samt HS.*



# En empirisk undersøgelse

## Sammenlægningen af:

- Udflyttet reumatologisk funktion fra [Kommunehospitalet](#) (klinikledelse, læger, terapeuter, sygeplejersker, social- og sundhedsassistenter, sygehjælpere og sekretærer)
- Tidligere (akut) medicinsk afdeling på [Sankt Elisabeth](#) (fysisk lokalitet, tidl. afdelingssygeplejerske, en sygeplejerske, social- og sundhedsassistenter, sygehjælpere en lægesekretær, rengøringspersonale samt en omsorgsmedarbejder)
- Lukket geriatrisk afdeling på [Sønderbro](#) (afdelingssygeplejersken, sygeplejersker, social- og sundhedsassistenter og sygehjælpere).

# Forskningsspørgsmål



- *Hvordan iscenesætter medarbejdere kultur og identitet i forbindelse med oprettelsen af en ny sengeafdeling gennem fusion?*
  - Hvilke former for tilhørsforhold, forskelle og grænser markeres?
  - Hvordan gøres dette arbejde i det daglige?

# Tre analyser



- Isccenesættelsen af et fællesskab - reumatologisk, ikke-akut, de rigtige patienter.
- Fællesskabsarbejde i det daglige - eksklusion af Sankt Elisabeth medarbejdere, narrativ validitet om identitet.
- Grænsedragningsarbejde – opretholdelse af identitet gennem forhandling med andre dele af medicinsk center.

# Iscenesættelsen af et fællesskab

- *Os – Dem grupperinger (Hvem er vi? – en reumatologisk ikke-akut identitet, sengeafdelingen plus de reumatologiske læger)*
- *Definitioner af hvad der er virkeligt (Hvad skal vi? Hvad sker der? Hvilke patienter skal vi have? – de rigtige og de forkerte patienter)*
- *Definitioner af godt og ondt (den rigtige og den forkerte måde at have patienter på – lange genoptræningsforløb vs ind og ud).*

# Fællesskabsarbejde i det daglige

- *Personalemødet en anledning til at ekskludere medarbejderne fra Sankt Elisabeth.*
- *Fortællingerne.*
  - ”Det var bedre på KH, fordi...”
  - ”Det har været hårdt” – ”Det skal blive godt”
  - ”Sorteper i fusionsspillet”
- *Den narrative validitet.*
  - Heltetogt eller forfald

# Grænsedragningsarbejde

- *Patienten som identitetsforhandlingsobjekt*
  - Kampen om visitationen
  - Kampen om indlæggelseslængde
- *Forsøget på at skabe et autonomt space.*
  - Tilgængelige subjektpositioner
  - På forhånd casted som havende en forkert kultur

# Tragedien...

Den Reumatologiske  
Klinik lukkes 2003.

Differentieringens pris?

Spild af menneskelige  
ressourcer?

Ikke forskningsdesignets  
skyld!!!



# Differentieringens pris

*Stolthed*

*Fordom*

*Fastlåst*

*Konflikt*

~~*Fleksibel faglighed*~~

~~*Åbenhed, håndtering af følelser*~~

~~*Udvikling*~~

~~*Samarbejde*~~

*Bedriften: Meningsfuld afdeling for nogle i en periode.*



# Relationelt begavede...

- *Gensidig interesse*
- *Åben, konstruktiv håndtering af konflikter*
- *Den gyldne balancegang mellem budgetfiksering/overholdelse og faglig stolthed i pleje og behandling.*

# Ledelsens opmærksomhed

- Hvem skal være leder?
- Budget
- Produktion
- It og fysiske rammer
- Teknologier
- Kvalitetsmålinger
- Medarbejdere

# Ledelsesmæssige udfordringer

”En fusioneret virksomhed vil ofte være bemanded med udbrændte medarbejdere, hvor loyalitetsfølelsen over for organisationen kan være for nedadgående.

Denne udpining af de menneskelige ressourcer i forbindelse med selve fusionsprocessen er efter vores mening en hovedforklaring på, at forventningerne til fusioner så ofte skuffes.”

Kilde: Ole Steen Andersen og Jan Bendix 1998, i Strandgaard Pedersen (red.) 1998).

# *Implikationer for fusionsledelse*

- *Der skal skabes et overskud til at bedrive medarbejderledelse.*
- *Fortællingsmanagement.*
- *Meningsskabelse.*
- *Konflikthåndtering.*

# Ledelsesarbejde

- At skabe en ny afdeling af sammenbragte medarbejdere er et stort ledelsesmæssigt arbejde, der involverer *sensemaking* om hvem er Vi og hvad skal Vi? – dette vil sige identitetsarbejde!
- De fleste har brug for at føle sig som en del af noget - vedkommende – kulturarbejde er centralt her!

# Det meningsfulde arbejde!



- *Hvem er Vi?*
- *Hvad skal Vi?*
- *Hvor og hvad kan vi mødes om?*

# Happy endings...

Fremtidig forskning om hvad folk **gør** i interaktion med hinanden i organisationer og betydningen heraf.

Fremtidig fokus på følelser i organisationer.

Fusionsledelse med fokus på mennesker og ledelse – ikke kun bygninger, it systemer og organisationsstrukturer.



fordoms  
fuld

Stolt