



Kultur – et problem i sygehusfusioner?

Fusioner i det offentlige

Afdelingschef Ditte Hughes – HR Region Midtjylland
Torsdag den 28. februar 2008

De mulige veje er uendelige



Spændingsfeltet mellem opløsning og opbygning At komme på sporet i det nye

- Hvorfra – hvortil?
- Rejsen – at være i transit



Good endings for new beginnings!!

Meget af fusionsarbejdet bør gøres inden fusionen!

Hvad har du med i din bagage?



Fusions forståelser

Den lineære forandringsforståelse

- Organisationer er mekaniske størrelser
- Forandring er en teknisk-rationel aktivitet
- Den menneskelige faktor inddrages sent

Fusions forståelser

Den Cirkulære forandringsforståelse

- Organisationer er dynamiske størrelser
- Forandring kan ikke planlægges, men sker hele tiden af sig selv
- Den menneskelige faktor inddrages *i* de strategiske overvejelser

At lykkes med fusioner

- Fusioner forstået som en radikal transformation af arbejdsrammer, arbejdsgange, kollegarelationer og kulturer
- Det at *lykkes* betyder, at der er opnået kompatibilitet mellem en ønsket og en realiseret tilstand

- Leder/ledelsesperspektiv – ansvar for helheden
- Medarbejderperspektivet – ansvar for sig selv



Strategiske ledelsesinitiativer

- En opgave oven i!!
- Når der fusioneres, må ledelsen arbejde på mange områder på en og samme tid
 - En anderledes forandringsproces
 - En anderledes ledelseskraft
 - Nye visioner
 - Andre strategier

Nyttig formel

- STRATEGI*PROCES=EFFEKT

Medarbejderne og opgaverne

- Ledelsen skal i samarbejde med medarbejderne arbejde med forventninger og forestillinger om det nye med afsæt i, hvad opgaven i det nye bliver
- en fælles opgave i en *ny* kontekst
- et nyt *fælles tredje*
- Der kan tales om det faglige på nye måder, når der fokuseres på fremtiden

Hvad er kultur?

Vi gør, hvad vi er,
og vi er, hvad vi gør

Abraham Maslow

Fokus på den fælles opgave for den nye organisation er drivkraften i skabelsen af en nye fælles kultur i organisationen



Hvad er kultur?

Substans og proces

- Kultur er både *substans* – en bestemt måde at forstå verden på,
- og *proces*. Proces fordi den bestemte måde at forstå verden på – og det gælder særligt i et samfund så præget af forandring som vores – til stadighed udfordres af de mennesker der er den del af processen.

Forhandling

- Når nu kulturen ikke er en statisk og entydig størrelse, forhandles der fortløbende om, hvad der egentlig definerer den enkelte kultur.

Mentale modeller

De mentale organisationer består af:

- **Driftsorganisationen** der tager sig af den daglige drift, som den kendes i dag
- **Overgangsorganisationen** der tager hånd om den uro, der kan opstå såvel i hele organisationen som hos hver enkelt medarbejder
- **Fremtidsorganisationen** der har til opgave at arbejde med mulige fremtidsbilleder

Resultatmålinger – også af fusioner

Opstille succeskriterier:

F.eks.

- At produktiviteten opretholdes
- At sikre at sygefraværet ikke stiger
- At fastholde personaleomsætningen på det eksisterende niveau
- At organisationen stadig er i stand til at rekruttere de bedste medarbejdere
- At værdierne fastholdes – også i vanskelige tider
- Andre

Mennesker og organisationer er altid i bevægelse og i færd med at blive til det, de endnu ikke er





Kultur – et problem i sygehusfusioner?

Fusioner i det offentlige

Afdelingschef Ditte Hughes – HR Region Midtjylland

Torsdag den 28. februar 2008