

Hvorledes kan man undersøge organisationens forandringsparathed?

Anna Marie Høstgaard, AAU

Egil Boisen, AAU

Workshop D

ved EPJ-Observatoriets konference om

METODER TIL HÅNDBLING AF
ORGANISATORISKE FORANDRINGER

Amternes Hus, København

4.juni 2002

EPJ-Observatoriet
Virtuelt Center for
Sundhedsinformatik
Aalborg Universitet

Plan for workshop

1. FPU ved indførelse af EPJ

- Lorenzi/ Riley
- AAU-erfaringer 2001-2

2. Refleksion over redskabet

- 4 kritiske spørgsmål


3. Resultat af debat

- Positive og negative træk ved FPU
- 'Morale'

- Anna
Marie

Pause 15 min

- Egil

- se bageste
slides 

Disposition for teoretisk oplæg

1. Hvad forstår man ved forandringsparathed ?
2. Hvad er formålet med undersøgelsen ?
3. Teoretisk baggrund: Lorenzi & Riley
4. Erfaringer med EPJ i Danmark
5. Erfaring i brug af forandringsparathed-undersøgelser
6. Anvendelse af den færdigudviklede metode
7. Fremtidsplaner

1.teoretisk oplæg

Hvad forstår man ved forandringsparathed ?

En medarbejders

- vilje

- interesse

- evne

- til forandring af:

- arbejdsgange

- magtfordeling

- personlig status

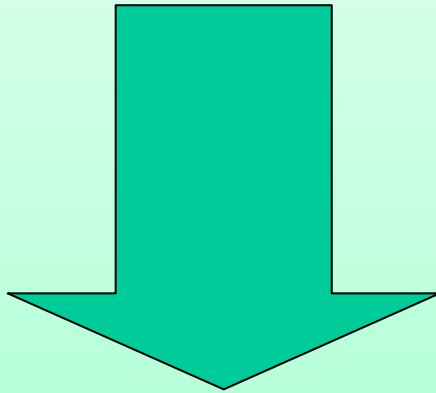
1.teoretisk oplæg

Formål med FPU

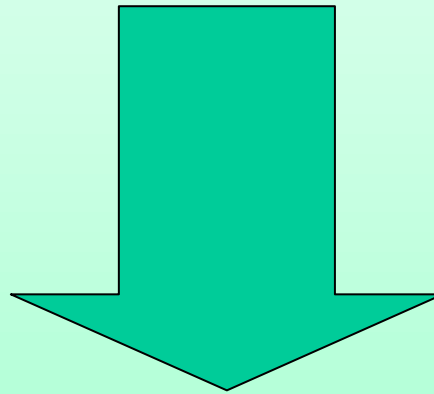
At bidrage til at sikre den bedste mulige
implementering af EPJ på en afdeling

1.teoretisk oplæg

Teoretisk baggrund

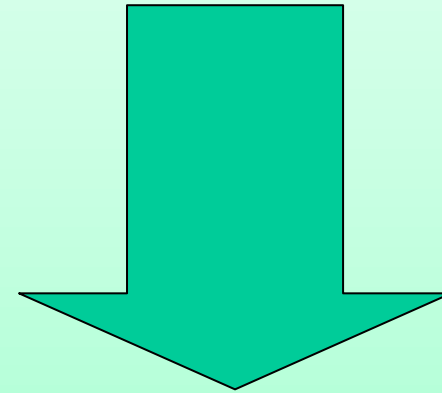


HARDWARE



PEOPLEWARE

(menneskelige og
organisationelle aspekter)



SOFTWARE

1.teoretisk oplæg

Medarbejdermodstand mod:

- de ansvarlige for ændringen
- frekvensen af ændringer
- det specifikke IT system
- ændringer i organisationen
 - *observeret af Lorenzi og Riley*

1.teoretisk oplæg

Forandringsparathed afhænger af:

Medarbejderens frygt for /forventninger til:

- det at skulle udvikle nye færdigheder
- fare for at virke inkompetent
- fare for tab af professionel status
- fare for at blive overflødig og miste job
- om bedre præstationer, mere effektivitet
- om færre fejl, kontrolmuligheder

- *observeret af Lorenzi og Riley*

1.teoretisk oplæg

Vigtigt af undersøge:

Medarbejdermodstand i organisationen

- - kommer den fra bestemte faggrupper ?
 - hvor omfattende er den ?
- Mod hvem/hvad er modstanden rettet ?
- Hvilke personlige faktorer er årsag til den enkeltes modstand ?
 - *i følge Lorenzi og Riley*

1.teoretisk oplæg

Hovedområder for undersøgelsen

Medarbejdernes:

- Kendskab til organisationens målsætning
- Kendskab til EPJ-system-god ide og nødvendigt ?
- Holdning til forandringer i forbindelsen med indførelse af EPJ
- Tillid til at ledelsen magter implementeringsopgaven.

– *i følge Lorenzi og Riley*

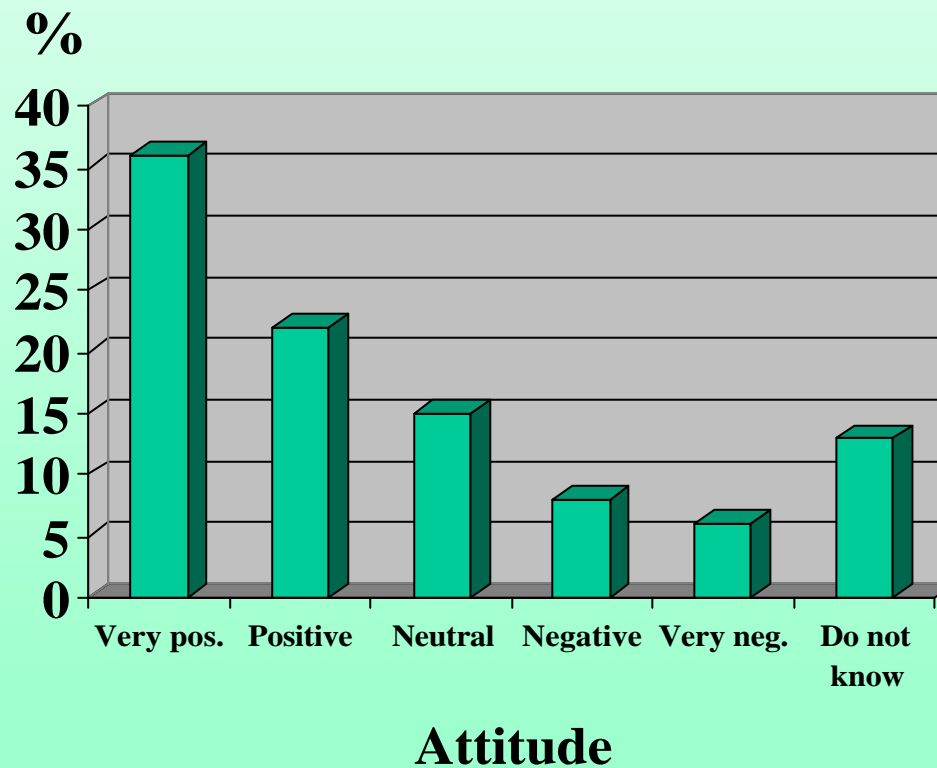
1.teoretisk oplæg

Erfaringer om EPJ i Danmark

- Næsten alle projekter er blevet forsinkede !
- I de fleste tilfælde er målsætningen for det enkelte projekt blevet reduceret !
- Årsagen kan tildels være utilstrækkelig opmærksomhed på personalets forandringsparathed.

1.teoretisk oplæg

Resultat af undersøgelse af forandringsparathed ved indførelse af EPJ i Danmark



Kilde: Kristensen og Nøhr 2000

EPJ-Observatoriet
Virtuelt Center for
Sundhedsinformatik
Aalborg Universitet

1.teoretisk oplæg

Evaluering af metoden, AAU

Resultater: Det er vigtigt at ..

- medarbejderne informeres om EPJ før undersøgelsen
- tværfaglig styregruppe etableres
- vide hvem står bag undersøgelsen
- vide hvordan skal resultaterne anvendes
- vide hvordan vil man sikre anonymiteten
- ledelsen følger op på besvarelsenerne

1.teoretisk oplæg

Fremgangsmåde ved forandringsparathedens undersøgelser

- informering - af medarbejdere om EPJ
- udvælgelse af tværfaglig styregruppe
- tilpasning af spørgeskema
- orientering af medarbejdere om undersøgelsen
- spørgeskema undersøgelse
- analyse, sammenfatning og konklusion
- opfølgning fra ledelsen i form af dialog med medarbejdere
- orientering af medarbejdere om resultat af undersøgelsen

1.teoretisk oplæg

Opfølgning på AAU's undersøgelse

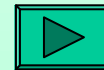
”Håndbog i forandringsparathed” som ledelsesværktøj ved indførelse af IT:

- Spørgeskemaet i ’råmodel’
- Anbefalinger vedr. brugen af skemaet
 - herunder sikring af validitet og anonymitet
- Generelle anbefalinger på baggrund af undersøgelsen

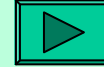
2. Refleksion over redskabet

Tre kritiske spørgsmål til det præsenterede redskab:

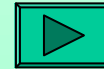
2.1 Det Gode



2.2 Det Onde



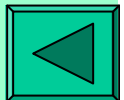
2.3 Og det virkli' Grimme



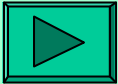
2.4 Hvilke andre faktorer for organisationers forandringsparathed end medarbejderens? 

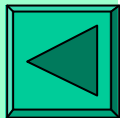
2.1 Er forandringsparathed kun et plusord?

- Kan forandringsparathed også være et 'symptom' på en utilfredsstillende situation?
 - Hvis man er ked af sin situation, kan man være interesseret i at der sker en forandring.
 - Hvis man konstant udsættes for kravet om at være FP, kan man blive stresset over det.
- - Er det meningsfuldt at stræbe mod konstant forandringsparathed?



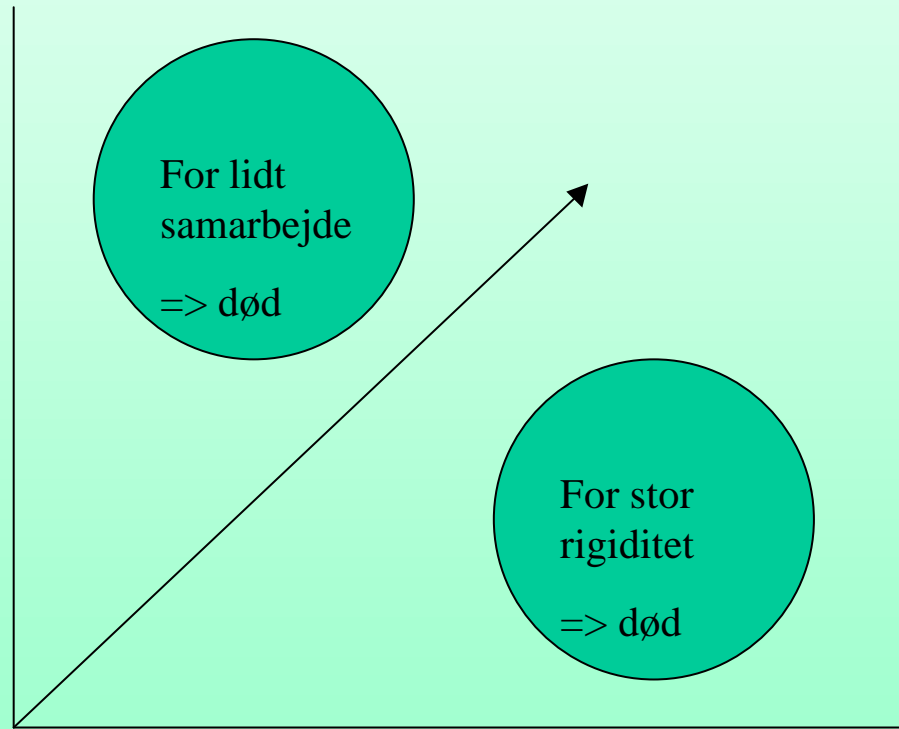
2.2 FP som trussel mod menneskelig, faglig og organisatorisk integritet?

- Kan en musiker blive virtuos hvis vedkommende hele tiden skifter instrument? Kan faglighed sikres ved tilstedelighed at være forandringsparat?
- Er det tegn på stor personlig integritet hele tiden at stifte nye bekendtskaber og afslutte 'gamle' venskaber?
- Organisationer udvikler sig i en balanceakt mellem differentiering/indiv.frihed ~ integration/rigiditet (Knoop, DPU) 
- Handler 'forandringsparathed' om evnen til at reflektere over ens praksis?

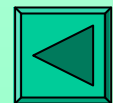


Knoops lov

Differentiering



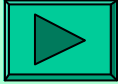
Ensformighed

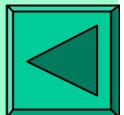


(Kilde: pers.korrespondance med
Hans Henrik Knoop, DPU)

EPJ-Observatoriet
Virtuelt Center for
Sundhedsinformatik
Aalborg Universitet

2.3 FPU = dialog- eller manipulationsværktøj?

- En åben dialog er 'herredømmefri'. Men FPU er styret af ledelsen (spørgeskema) mhp. at opnå en bestemt effekt, nemlig at fremme en forandring der i forvejen er besluttet.
- Et alternativ: At begynde med en dialog om hvorfor, hvorhen og hvordan forandringerne skal forløbe! 
- Kan forandringsparathedundersøgelsen i sig selv risikere at havne på listen over det som medarbejdere har modstand på?



Callon&Law – stadier når forskellige aktører finder fodslag

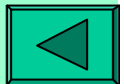
- 'problematisation' – 'hvor skal vi hen, du?'
 - framing, fælles motiv, kan involvere genovervejelse af behov.
- 'coupling' – styrke fælles engagement
 - svække bindingerne til konkurrerende sager; metoder: 'brute force, threat of force, persuasion, seduction, indoctrination'
- 'enrolment' – lobbyisme
 - indflydelsesrige personer kapres
- 'mobilisation'/'diffusion' – fodslag hos fodfolket
 - her bliver politisk uenighed et problem.

The TURKU-case

en 'omstillingsparat' region der evnede at vende krise til succes

- a) vision of a different future - focused strategies
- b) lobbyisme, informal decision-making channels, competent networking
- c) ability to channel these initiatives into formal structures of decision making
- d) creation of a sense og mutual empowerment among actors
- e) flexible actors
- f) understanding of the mobilising function of image and atmosphere.

(Henrik Bruun 2002)



2.4 Forandringsparathed på organisationelt niveau?

- Tidligere forandringsprocesser (succes/katastrofe?)
- Ledelsens styrke
- Samhørighed mellem medarbejdere
- Medarbejderes IT-erfaringer
- Krise/ medvind? Kommer ønsket nede fra/ oppe fra? Fælles målsætning?
- Vurdering af forandringens relevans (gavn) og effekt (hvor meget – hvor tit)
- Sindelag ift. forandring, autoriteter, IT...
- Og sikkert mange flere....

Referencer

- Bruun, Henrik : Mobilising a Regional Lighthouse. A Study of the Digital North Denmark Programme; Helsinki University of Technology. (2002-udkast, ikke publ.)
- Kling, Rob (ed): Computerization and Controversy. 1996
- Law, J. and M. Callon (1997). The Life and Death of an Aircraft. A Network Analysis of Technical Change. Shaping Technology/Building Society. Studies in Sociotechnical Change. W. Bijker and J. Law. Cambridge, MA, and London, The MIT Press: 21-52
- Lorenzi, Nancy M. & Riley, Robert T.: Organizational Aspects of Health Informatics. Springer Verlag 1996
- Nøhr, Christian (ed.): EPJ-Observatoriets Årsrapport 2000, Aalborg 2000
- Sennett, Richard: The Corrosion of Character. The Personal Consequences of Work in the New Capitalism. W.W.Norton & Company, New York 1998
- Qvortrup, Lars: Det lærende samfund. Hyperkompleksitet og viden. Gyldendal, København 2001

Debat om positive og negative træk ved FPU ~ EPJ (overblik)

- Dialogværktøj
- Præciserer problemer
- Organisation modnes
 - Folk får mere viden
 - Refleksion og debat stimuleres
 - Medejerskab stimuleres
- Manipulationsværktøj
 - Problemer for komplekse til ja/nej
- Brugbare data?
 - Ærlighed?
 - Egenvurdering?
- Negative effekter
 - Kan forøge forventinger urealistisk

'Morale'

- Timing er vigtigt: logistisk og politisk!
- FPU'en skal ikke signalere at FP i sig selv er målet, og folk skal ikke føle sig vurderet ift. FP som 'positivt' træk
- FPU skal afdække baggrunden for manglende FP og lægge op til dialog!
 - Er FPU et godt grundlag for dialog?
- Balancere: foranDring ~ foranKring ?

Debat: Samtlige positive træk

- Afdækker problemområder
 - Grundlag for prioritering af områder der skal gøres noget ved; muliggør målrettet dialog; muliggør forudseenhed ift. implementering.
- God politik at lade medarbejdere komme til orde.
- Giver øget medansvar
- Viden om organisationen vokser
- Enkel og overskuelig metode

Debat: Samtlige negative træk (1)

- Ledelsesmanipulation
 - Signalerer at minus-FP er uønsket
 - Skjult dagsorden
 - Lukkede spørgsmål – styring
 - Kan bruges til at give folk afløb for frustrationer, men uden feedback
- Spørgeskemaform utilstrækkelig
 - JA/NEJ-svar mulige?
 - Ærlighed? Er folks egenvurdering realistisk?

Debat: Samtlige negative træk (2)

- Utilsigtede negative effekter:
 - Modstand kan vækkes
 - Øget utryghed (anonymitet?/FP = krav?)
 - Hæmmende for deltageres ansvarlighed
 - Kan være et signalement af ledelsens manglende forståelse for medarbejdernes situation
 - Visse grupper (alder/fag/køn) kan føle sig udstillet som ikke-FP
 - Kan give urealistic høje forventninger til forandringen

Debat: Samtlige negative træk (3)

- Mulig modstand mod FPU'en
 - Forkerte spørgsmål/ præmisser
 - Giver det egentlig ny viden? (ja)
 - Kan det bruges som afsæt for tilstrækkeligt radikale udviklingsprocesser?
 - 'Hykleri!' 'Ledelsen bør tage sig ansvar på sig og blot fortælle hvad klokken er slået, i stedet for at spørge os, når de alligevel godt ved hvor de vil hen i forvejen!'

NETVÆRKSTRÆ DANNET I FORBINDELSE MED DEBAT OM FORANDRINGSPARATHED

