

Selvevaluering av organisasjonens kultur ift utvikling

Utviklet av Paul Plsek, Helen Bevan og Lynne Mahler, NHS

Vurderingsskala:

+5 = Vi har spesielt gode ferdigheter, systemer og erfaringer på dette området;

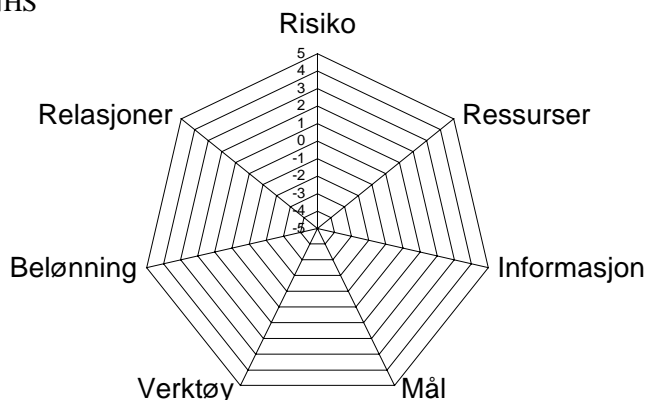
Støtter forbedring

0 = Våre ferdigheter, systemer og erfaringer på dette området er uten betydning;

Verken støtter eller hemmer forbedring

-5 = Vi har spesielt dårlige ferdigheter, systemer og erfaringer på dette området;

Hemmer forbedring



Dimensjoner

Hastigheten og hyppigheten av utvikling avhenger av 7 dimensjoner i organisasjonskulturen:

Å ta risiko

Graden av psykologisk støtte for individer og team som vil prøve ut noe nytt, under forutsetning av fornuftige hensyn for å forhindre skade på pasienter og organisasjonen.

Ressurser ift utvikling

Tilgang til penger, avsatt tid og autoritet for team som ønsker å drive utviklingsarbeid.

Delt /felles kunnskap

I hvilken grad kunnskap samles bredt inn (både innen organisasjonen og utenfra), er lett tilgjengelig, blir viderefremmet raskt og kommunisert ærlig i organisasjonen. Siden ingen på forhånd kan vite hvilken informasjon som kan stimulere eller støtte en utvikling, vil graden av sensurering, filtrering eller andres oppsummering av kunnskap hemme denne dimensjonen.

Tydelige mål

I hvilken grad formelle ledere er tydelige på at utvikling er sterkt ønsket på spesielle områder som er strategisk eller operasjonelt viktige for organisasjonen. I den grad ledelse går utover å sette mål og dreier seg om å spesifisere metoder for å nå målene, vil dette hemme denne dimensjonen.

Verktøy og teknikker

I hvilken grad organisasjonen har valgt en bevisst prosess og metode for utvikling, som verken er så smal at den hindrer kreativitet eller er så åpen at det overlates til enkeltpersoner eller teams naturlige ferdigheter.

Belønningssystemer

I hvilken grad organisasjoner belønner anstrengelser hos innovative personer og team gjennom en prosess som gir disse det de virkelig ønsker eller trenger; mer avsatt tid til forbedring, større makt og innflytelse, anerkjennelse fra overordnede osv.

Raskt formende relasjoner

I hvilken grad organisasjonen lett former dyktige team og nettverk med spesielt egen-motiverte individer, med en god blanding av ferdigheter og stiler, som raskt aksepterer, respekterer og stoler på hverandre og som har en ærlig og åpen kommunikasjon.

Hva kan lederne gjøre umiddelbart for å styrke kulturen?

Å ta risiko

- Nøkkelen ligger i følelsesmessig støtte.
- Ha tydelige diskusjoner om hva som er reell risiko og mulige fordeler.
- Innovatører kan føle seg ensomme, - kommuniser at vi alle står bak dette.
- Start i det små, ta de største risikoer som andre er villige til å ta, feire små suksesser, beveg deg mot større risiko.
- Understrek at det eneste man kan mislykkes med er å unngå læring.

Ressurser ift forbedring

- Sett av penger på budsjettet til utvikling.
- Skap en enkel prosess og et system med ulike muligheter som innovatører kan benytte for å få flere ressurser.
- Bruk den samme prosessen for å dekke inn arbeidskraft når noen driver med utvikling som når noen er borte av andre grunner.
- Sett sammen par av ledere og innovatører for å gi innovatørene autoritet.

Delt / felles kunnskap

- Sett av tid til å søke vidt etter informasjon på Internett på viktige områder.
- Legg til rette for diskusjoner gjennom e-meil eller web.
- Delta i konferanser utenfor helsetjenesten.
- Utvikle et enkelt elektronisk skjema hvor man kan komme med ideer, og belønn dem som sender inn ideer.
- Skap fora som oppmuntrer til å dele informasjon ansikt til ansikt.

Tydelige mål

- Sett dem!
- Sett høye mål som ikke kan nås ved å jobbe mer på samme måte.
- Lag målene klare og spesifikke, og benytt enhver anledning til å snakke om dem.
- Gi mange svar på hvorfor man bør satse på dette, slik at det blir attraktivt for alle.

Verktøy og teknikker

- Bygg på eksisterende fora for kreativ tenkning og metoder med raske forbedringssirkler.
- Finn lokale eksperter i forbedring og arbeid sammen med dem for å skape en pilot i deres del av organisasjonen.
- Besøk Internett-sider og publikasjoner som beskriver verktøy og eksempler.
- Sett av tid for at tidligere innovatører kan være veiledere, men vær klar over at ikke alle innovatører er gode veiledere.

Belønningssystemer

- Møt innovatører og spør dem direkte hva de ville ønske som belønning for sin innsats; lag systemer som ivaretar denne belønningen.
- Sørg for at organisasjonens kommunikasjonsteam sprer fortellinger om forbedring og hvordan disse er blitt belønnet.

Raskt formende relasjoner

- Utnevnt dine aller beste endringsledere til å arbeide sammen med utviklingsteam og skaff dem veiledere, avsatt tid og belønning.
- Bruk et instrument for å kartlegge personlig stil og stimuler diskusjoner om å verdsette ulikheter.
- Invester i sosiale turer for team som bryter ned formelle grenser.
- Gi teamene trening i å takle konflikter konstruktivt og med tydelighet