



'Kultur æder strategier til morgenmad' - hvordan forbereder man sig på at flytte sammen?

Regionshospitalet Gødstrup

Oversygeplejerske Britta Charlotte Rasmussen -
Britta.Charlotte.Rasmussen@goedstrup.rm.dk

Specialkonsulent Klaus Birkebæk Olesen
klaole@rm.dk

Agenda

- Intro – hvem er vi og vores opgaver hver især
- Hvad stod vi på, hvilke overvejelser gjorde vi os om kulturarbejde?
- Tre faser – det vi gjorde:
 - Forberedelsen – den lange
 - Forberedelsen – den korte
 - Efter indflytningen
- Opsummering af hvad har vi lært
 - Hvad virkede?
 - Hvad virkede knap så godt?
 - Hvis vi skulle give lidt gode råd og vejledning...
- Spørgsmål og dialog



Lidt om os...



- Klaus Birkebæk Olesen
 - Specialkonsulent – HR
 - Ansvarlig for træning og uddannelse forud for flytningen
 - Rejsende i voksdug

- Britta Charlotte Rasmussen
 - Oversygeplejerske Akutafdelingen
 - Oversygeplejerske OPI (Operation og Intensiv)



Lidt om de to matrikler



- Stærke kulturer
 - Dialog
 - Hjælpsomhed
 - Fokus på samspil
 - Stædighed til at lykkes



- **Holstebro** (1894 og ca. 300 sengepladser)
 - Primært dagtid og elektivt
 - 'Tabte' Mave-tarm kirurgien, traumatologien og lignende
 - Udskydelsen var 'en fest'!

- **Herning** (1910 og ca. 280 sengepladser)
 - Akut og nat
 - Udskydelsen var en nedtur!

Vores indledende overvejelser om kultur

**Patientens
hospital**

Centralt

- Kultur kan være hæmmende og befordrende for organisationen i relation til at opnå et givent mål.
- Desto større sammenhæng mellem artefakter, værdier og grundlæggende antagelser i desto stærkere kultur.
- Mennesker søger stabilitet. Kulturændring kan skabe bekymring, angst og manglende forståelse blandt nogen.
- At arbejde systematisk og vedvarende med kultur kræver (tål)modighed. Det kræver mod at bevæge sig fra det velkendte til det nye ukendte.
- Ledelsen er kulturforandringsagenter og rollemodeller (skaber, udvikler, fastholder og nedbryder kultur). Jo højere placeret i organisationen desto mere tid bør ledere dedikere til arbejde med kulturen.
- Medarbejdere er kulturbærere, giver kulturen videre til nye medlemmer.
- Bevidsthed og opmærksomhed er første skridt til forandring.
- Det er ofte nemmere at styrke det ønskede end at hæmme det uønskede.



- bejdere i

Kulturperspektiv - definerer indsats og metode

Flere perspektiver (som hænger sammen):

- Én fælles kultur - kulturtræk som er fælles for hele organisationen
- Flere kulturer i én organisation – afdelinger, afsnit, faggrupper
- Tværgående relationer/netværk – relationer på kryds og tværs af faglige tilknytningsforhold.

Flere mulige indsatser og metoder

1. Afsæt i konkrete udfordringer affødt af nye omgivelser, driftsprincipper og konceptbeskrivelser (evt. henover voksdugen)
2. Fokuserede dialogmøder på tværs af afd./afsnit – f.eks.
 - 'De udfordringer vi er fælles om' (som vi ser det nu)
 - Hvad er vigtig(s)t? (forskelle og forskelligheder)
3. Case- og scenariewarbejde, besøg og observation, eller lign.

Kultur afspejles i handling – vi kan handle os til kultur!

Kultur i nye rammer

- Med indflytningen på RHG vil alle blive 'ramt på kulturen'
 - Nye sengestuer, nye sengefællesskaber, centrale og fælles ventearealer, fælles receptioner, nye tættere tværfaglige samspil, ny teknologi og meget mere.
- Oprindelig tese:
 - Solid fælles intro til nye rammer medvirker til et fælles ståsted at arbejde ud fra.
 - Alle starter samme sted og ingen er særligt kendt eller 'gives nogen en særlig fordel'.
- På forkant i drøftelserne: Kultur skal være en integreret del af forberedelserne. Derfor skal vi engagere så mange medarbejdere mest muligt – og gerne så vi påvirker følelsesmæssigt.
- Kulturen vokser ud af ledelse og ud af fællesskab – altså det fælles projekt, retning og fodslag.



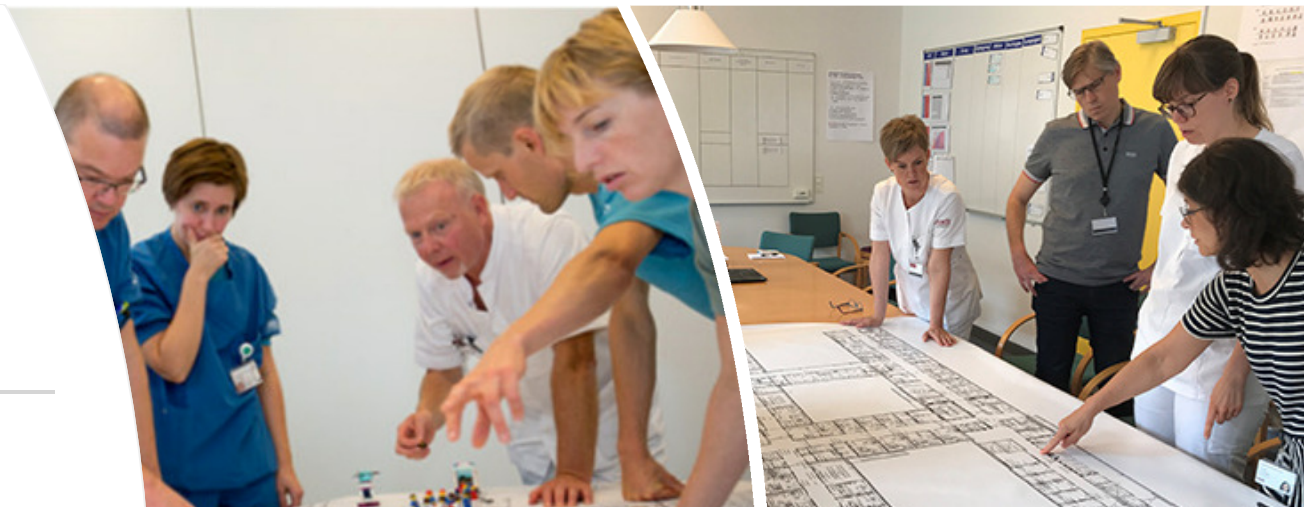
Forberedelsen – den rigtig lange bane

- Innovationsstalden – mock-ups og praktisk afprøvning af konkret indretning/løsninger
- Fælles udviklingsdage
- Personalemøder – fælles
- Ude i god tid – hvor lang tid er ‘god tid’?
- Få personalet på besøg i god tid
 - Ja der bliver bygget men...
 - ‘Åbent hus’ (skabe forudsætninger for at rette blikket et andet sted hen – det fælles)



Forberedelsen – den halvlange

- Voksdug simulation i to udgaver:
 - Konkrete cases med opgaver hægtet på konkrete patientforløb – skabe kendskab til nye koncepter og tidligt få øje på udfordringer og få ideer til løsning af udfordringer.
 - Kapacitetsvoksdug afvikling af et dagsprogram i eget klinikområde.
- Flytteprocessen – forløb med ledelse og medarbejderrepræsentanter.
- Flyttekoordinatorer
- Fysisk klargøring
 - F.eks. sengeparkeringspladsen
 - Personalerum
- Plantegninger op at hænge
- Bytte medarbejdere matrikler imellem



Kapacitetsvoksdug

- Vi har fokus på flow og gennemstrømning af patienter på time/dags eller ugebasis
 - **DKA** – med fokus på venteområder hvor dagsprogrammer fra Herning og Holstebro indeholdt med 56 patienter
 - **ITA** – med fokus på placering af patienter – 16 patienter
 - **Endoskopien** – modtagelse af patienter og flow
 - **Kirurgi ambulatorium** - med fokus på rumfordeling



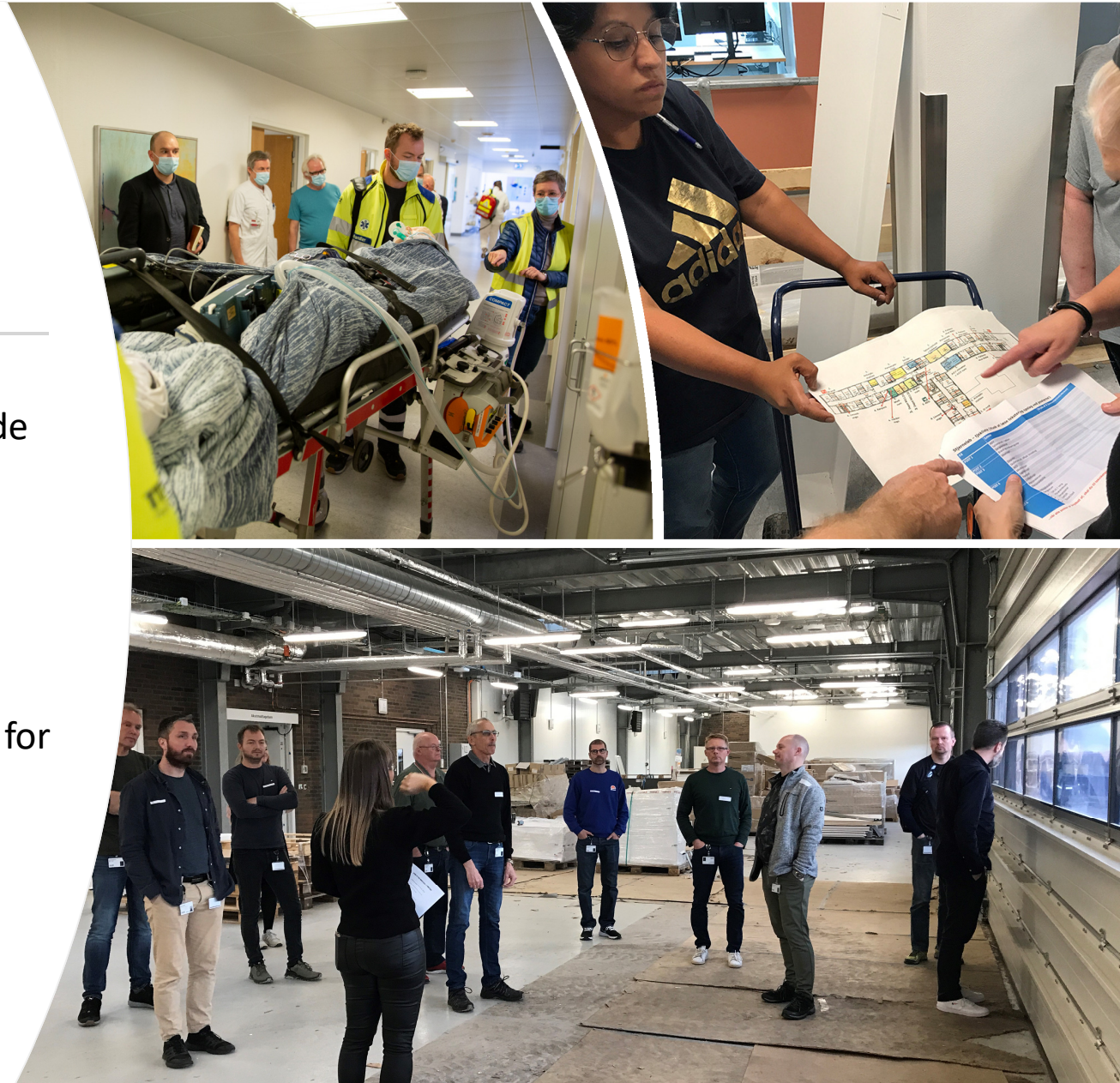
Forberedelserne – den korte

- Generisk intro blandede afdelinger - fælles, fælles og forskelligt!
- Fælles basisintro – blandede hold
+ en rundvisning
- Frokost
- Afdelingsspecifik træning



Forskelligt og specifikt

- Teams med særlige opgaver talte, planlagde og afprøvede arbejdsgange i praksis i nye rammer – på tværs og hver for sig.
- Træning i at finde vej
- Specifikke nye løsninger
- Ind, ud og rundt på hospitalet med ét for øje



Indflytning og de første dage...

- Man rykker sammen i bussen – vi skal bare lykkes!
- Det kan ikke overdrives hvor meget det forberedende arbejde betyder for at det bliver gode fælles dage, der skaber gejst og stemning – og afsæt for fælles kultur og oplevelsen af at 'vi kan godt sammen og i fællesskab'.

Så er første patient vel ankommet til Regionshospitalet Gødstrup



Efter indflytningen

- Ramt af 'den store fælles udfordring' i ting der ikke fungerede fra dag 1
 - Gav sammenhold og 'fælles fjende' (det varede en pæn rum tid)
 - Gav muligheden for at 'holde fast i gamle vaner' (kultur) - blev grebet i mange sammenhænge!
- Konkret og tydelig bøvl – udfordrede og var en 'anledning'
 - Skabe på gangen til linnedvogne -> fik sat hylder op i stedet
 - Viskestykker over sensorer på døre, så de forblev åbne
 - Hvad har vi på patientstuen? -> vi skal nok få det, vi havde i 'gamle dage' ind på stuen!
 - Ledige stuer/rum/enden på finger i sengeafsnit taget i brug til møder, overnatning og alternative personalestuer.
 - Skrive ved patienten – *ej, så hellere skrive på gangen*
- *Der er en grænse for, hvor meget man kan rumme – nogle gange er en duo* ❤️



Efter indflytningen...

- Tavler til fejl og mangler til prioritering af ALT!
 - Fysisk/konkrete fejl - masser af sedler
 - De 'bløde ting' – relativt få!



Eftertanker

- Tre års fødselsdag for et par uger siden!
- Tre år efter – kolleger der kan finde vej til eget skab... og?
- 3 år kontra 50 års kulturarbejde
- Personaleforeninger
- Åbent hospital
- Trivselsgrupper
- Stadig en sårbarhed – f.eks. på tværs og 'finde sammen i nyt'



Forandring er bestemt af sammenhængen.

Et nyt sted, ny leder, nye roller, osv

Transition. Den psykologiske proces folk skal igennem for at komme overens med den nye situation

AFSLUTNING

NEUTRAL
ZONE

BEGYNDELSE

Transition begynder med en ***afslutning***

Den neutrale zone er ***ingen-mands-land*** midt mellem den gamle virkelighed og den nye!

Transition slutter med en ny ***begyndelse***



Hvad virkede?

- Tydelighed – og styring!
- Voksdug – en samlende tværgående aktivitet
- Besøg på matriklen
- Organisation på plads tidligt
- Være i gang i god tid
- Finde det rigtige personale til de rigtige opgaver
- Undervisning der var god!



Hvad virkede - knap så godt?

- Forstå og arbejde med kultur som 'noget vi kan tale os til'
 - Mange kulturfremmende aktiviteter/handlinger fra start – glem det!
- Ambivalens – håndsprit og skraldespande og kaffe og...
 - *'det løser sig når vi kommer derud'* ...det gør det ikke. Det giver sværdslog, utydelighed og forvirring!
 - *"Det bedste fra begge verdener"* tilgangen er en udfordring i arbejdet med kultur.

At tro at vi var i mål, når vi var flyttet ind – der var en *'tsunami af genoplivning af de gode gamle dage'*

Tak til AUH!



Gode råd herfra

- God tid = så tidligt som overhovedet muligt! (du ved aldrig hvad der rammer).
 - Lav organisationsændringerne inden – ikke ved indflytning!
 - Sæt nu tiden af – prioriter tid og ressourcer!!
- Brug aktiviteter der er tæt på hverdagen som 'rambuk' eller dialogredskab.
 - Planlæg aktiviteter med forskellighed i deltagerskaren
- Generiske og konceptuelle tilgange – tilpas og gør specifik når mållinjen nærmer sig
- Brug ikke energi på små problemer – de er glemt når vi lander!
- Led – vær tydelig i retning, prioritering og beslutninger!
 - F.eks. så brug/støt flyttekoordinatorerne (de der arbejder tæt på) tydeligt!
 - Corona – benhård styring/erfaringsramte!
- Søg det fælles og hold fast i det – også den 'fælles fjende' (den virker!)
 - 3 uger mellem flytningerne af de to matrikler!
 - Vær forberedt på, at 'gamle dage' ikke/aldrig dør!
- Søg al den hjælp og inspiration I kan finde – vi brugte bl.a. AUH
- Planlagde i fortiden og flytter ind i nutiden





Spørsmål?

