

**Referat fra HMU-temadrøftelse  
om at genskabe holdånden  
Onsdag den 25. maj, kl. 13-15  
i mødelokale M3, Patienthotellet**



Sagsb.	Punkt
HL	<p><b>1. Velkomst v. Thomas Pazyj</b></p> <p>Thomas Pazyj bød velkommen og fortalte, at hans oplevelse og erfaring på hospitalet tyder på, at vi som udgangspunkt har en stærk holdånd, men de sparerunder, organisationen har været igennem og står midt i, kan gøre det svært at bevare holdånden forstået som den holdånd, der ser hospitalet som én helhed, én organisation og én arbejdsplads.</p> <p>Derudover kan et oplæg om at genskabe holdånden i forbindelse med forandringer også være værdifuldt, da forandringer i sundhedsvæsenet ikke kun er en tendens i tiden, men formentlig vil være et grundvilkår lang tid fremover.</p> <p>Emnet at genskabe holdånden var samtidig et af de emner, HMU selv ønskede som tema. Dette oplæg er derfor et udskudt punkt fra det ordinære HMU-møde den 10. marts.</p> <p>For at give os mere indsigt i de faktorer, der i omstillingsperioder kan påvirke holdånden positivt, har vi inviteret Lars Mattson fra konsulentfirmaet AS3; et konsulentfirma, der har specialiseret sig i, hvordan en organisation kommer igennem en omstillingsproces. Pt. arbejder AS3 særligt med Hvidovre Hospital. Tidligere har de holdt oplæg her på hospitalet og på andre hospitaler i Region Midtjylland om, hvordan man kommer igennem besparelser og omplaceringer.</p>
MHD	<p><b>2. Oplæg fra Lars Mattson, AS3 om at genskabe holdånden</b></p> <p>Lars Mattson lagde ud med at bekræfte, at omstillinger her forstået som en omplacering, nye opgaver, fusioner af afdelinger eller lignende er en stor udfordring af et menneskes identitet.</p>

Studier viser dog, at når forandringerne er gennemført, mener kun 12,8 %, at situationen før forandringerne var bedre. 20,2 % mener, at det hverken er blevet værre eller bedre, mens 63,4 % har en positiv indstilling til de forandringer, der er sket. 3,6 % svarer "ved ikke".

Denne tendens med en overvægt af på sigt tilfredse og positivt overraskede medarbejdere gælder også ved erfaringer over 4-5 år.

Derudover kan vi se, at jo flere gange vi udsættes for forandring, jo mindre påvirker det os. Hvorvidt dette er, fordi vi får erfaringer med, at forandringer kan være positive, eller om det er fordi vi bliver mere kyniske/tykhudede, vides ikke.

Det vil dog altid være sådan, at de fleste medarbejdere i perioder vil savne det, der var. Dette er helt naturligt og en del af den transitionsproces, der altid er i forbindelse med forandringer.

#### **At tage afsked med det, der var**

Den oversete faktor i forbindelse med forandringer i organisationer er typisk den menneskelige faktor, medarbejdernes reaktioner og behov i forbindelse med forandringer. Hvis man ikke giver plads til medarbejdernes behov i en indledende periode, vil medarbejderne ikke give plads til forandringen.

Et eksempel fra det seneste Midt-nyt på, hvordan man giver mulighed for en god afsked med den enkelte medarbejder og med en arbejdsplads, er fra Odder, da Odder Sygehus skulle nedlægges. Her holdt man i en periode, hvor man løbende skulle tage afsked med en række medarbejdere, rejsegilde en gang om måneden med pølser og sodavand. Da de sidste dele af sygehuset skulle lukke og slukke, blev der holdt en gallafest. Det er væsentligt at sige ordentligt farvel til det, der har været, og det er vigtigt, at ledelsen giver tid og rum til denne afsked.

#### **Information**

En anden ting, som medarbejderne har stor brug for, i en omstillingsproces, er information. Information er essentiel, og det gælder her om at informere så meget som muligt og så tidligt som muligt, så forløbet er kendt for medarbejderne. Det er uundgåeligt, at forandringer medfører utryghed. Derfor er det vigtigt, at ledelsen lægger mest muligt ud; også de områder, hvor lederne ikke har en fuldstændig viden på forhånd. Efter den indledende besked om forandringer er det vigtigt at fastholde en løbende dialog.

#### **Pejlemærke og uformelle ledere**

I arbejdet med at gennemføre forandringerne forventer mange en lineær bevægelse frem mod det nye, men forandringer sker i ryk og trin. For at fremme forandringen er det nødvendigt med et mål eller et pejlemærke. Derudover er det væsentligt med

en synlig og handlekraftig ledelse; her både i form af en afdelingsledelse såvel som funktionsledere. Ledelse på en arbejdsplads er dog mere end den formelle ledelse. På de fleste arbejdspladser findes det, der kan defineres uformelle ledere. Uformelle ledere er de medarbejdere, der er engagerede, og som påtager sig et naturligt lederskab i medarbejdergruppen. Det er vigtigt at identificere disse medarbejdere og hjælpe dem, da de er vigtige allierede i en omstillingsproces.

**At komme videre**

Når der er blevet informeret, givet plads til at tage afsked og defineret et mål/pejlemærke for processen, er det vigtigt at tale om fremtiden og arrangere fælles oplevelser; særligt i situationer, hvor to grupper medarbejdere fusioneres, eller nye ansatte skal modtages i en eksisterende afdeling. De fælles oplevelser giver en fælles reference, der kan blive afsæt for at opbygge en ny identitet som medarbejder, gruppe og organisation.

Lars Mattson afsluttede sit oplæg med at opsummere faserne i forbindelse med en omstilling:

1. Lyt til medarbejderne
2. Led dem frem mod det nye/skab bannerførere
3. coache i forhold medarbejdernes nye roller

Sørg for at der informeres løbende, ærligt og mest muligt under hele processen.

Fejr det, der sker; både når der skal tages afsked, og når der skal implementeres nye vaner, medarbejdere og organisationsstrukturer. Og husk at nye ansatte altid har ny viden med sig.

**Drøftelse**

Egon Jensen bemærkede, at han ved en tidligere organisatorisk forandring, hvor to afsnit skulle lære at arbejde bedre sammen, havde brugt en uddannelsesdag på, at halvdelen af plejepersonalet på de to afsnit byttede afsnit for en dag. Dette blev en god oplevelse, der hjalp med at nedbryde barrierer.

Helle Bødtker Andersen understregede, at det er vigtigt at informere løbende om status på de igangværende forandringsprocesser. Information samt dialog som nøgleord blev også fremhævet af Børge Bossen og Anja Frøkjær, der samtidig gjorde opmærksom på, at vi i forbindelse med forandringer skal gøre en særlig indsats for at nedbryde silotænkning.

Lisbeth Reuss-Schmidt bemærkede, at funktionslederne kunne have stor gavn af oplægget. Mette Dehlendorff svarede, at mange af dem har hørt et meget lignende oplæg ved en tidligere lejlighed. Thomas Pazyj kommenterede, at det er vigtigt at have en løbende opmærksomhed på at støtte funktionslederne.

	<p>Thomas Pazyj bemærkede, at de gode råd i Lars Mattsons oplæg også kan bruges i andre forbindelser end i forbindelse med besparelser og ændringer af organisationen i den forbindelse.</p> <p>Thomas Pazyj spurgte de øvrige deltagere, hvilke af pointerne i oplægget, det vil være særlig vigtigt at have fokus på i forhold til omstillingsplanen:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Lars Engelst Petersen sagde, at det at lytte til medarbejderne og give plads til frustrationerne vil blive en vigtig del af kommende omstillingsprocesser</li><li>• Lisbeth Reuss-Schmidt svarede, at det at sætte et mål og en vision for organisationen er en vigtig hjørnesteen ved forandring</li></ul>
MHD	<p><b>3. Mulige initiativer og aktiviteter</b></p> <p>Mette Dehlendorff sagde, at HMU vil samle op på temaoplægget og eventuelle konkrete initiativer i den forbindelse i forbindelse med det ordinære HMU-møde den 17. juni.</p>
	<p><b>4. Eventuelt</b></p> <p>Der var ingen punkter til eventuelt.</p>

På mødet deltog:

**Fra ledersiden deltog:**

Thomas Pazyj, formand for HMU

Egon Jensen

Børge Bossen

**Fra medarbejdersiden deltog:**

Pirkko Dinnesen, næstformand for HMU

Lisbeth Reuss-Schmidt

Lars Engelst Petersen

Minna Krogh Andersen

Anna Larsen

Tove Juul Christensen

Rie Rytter

Ilse Irene Rasmussen

Lise Arbjerg

Helle B. Andersen

**Afbud fra:**

Lone Winther Jensen

Marianne Jensen

Merete Falkenfleth

**Regionshospitalet**

Randers og Grenaa

*Kommunikationsenheden*

Skovlyvej 1

DK-8930 Randers NØ

Tel. +45 7842 0000

Fax +45 7842 4300

Randers.administration@rm.dk

www.regionshospitalet-randers.dk

Nina Søndergaard  
Bente Fogh  
Dorte Henriksen  
Ole B. Kjeldsen  
Else Vestbo  
Marie Gylling

HR-konsulent:  
Anja E. Frøkjær

Personalechef:  
Mette Dehlendorff

Referent:  
Maja S. Jacobsen



Thomas Pazyj  
Formand i HMU



Pirkko Dinnesen  
Næstformand i HMU