

# Særtryk

REGION

Bispebjerg  
Hospital

Nye fokusområder:

## Flow, **feedback** og patientkommunikation

# Nye fokusområder

De fire initiativer er:

**FEEDBACK** Målet er at skabe en feedbackkultur på Bispebjerg Hospital, hvor ledere og medarbejdere som en naturlig ting giver og modtager feedback og derved skaber grundlag for innovation.

**FLOW I OPGAVELØSNINGEN** Målet med indsatsen er at udvikle og implementere metoder, processer og værktøjer, der skaber større flow i løsningen af arbejdsopgaver på Bispebjerg Hospital.

**PATIENTKOMMUNIKATION** Målet er at frembringe metoder til at forbedre kommunikationen i patientforløb – før, under og efter behandlingen – og derved skabe en større grad af tryghed for patienterne og deres pårørende.

**KOMMUNIKATIONS-AKADEMI** Endelig skal der oprettes et Kommunikationsakademi, der skal danne den strategiske ramme om de nye initiativer.

Fokusområder er udsprunget af grundige undersøgelser af medarbejdernes og patienternes tilfredshed. De er fastlagt af direktionen i tæt dialog med afdelingsledelserne og MED udvalget.



*Stemmingsbillede fra workshop om feedback*

Aktivitet/Tid 2010	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.	Dec.	2011
Initiativ 1: FLOW	■	■	■	■	■	➤
Initiativ 2: PATIENTKOMMUNIKATION	■	■	■	■	■	➤
Initiativ 3: FEEDBACK	■	■	■	■	■	➤
Initiativ 4: ETABLERE KOMMUNIKATIONS-AKADEMIET		■	■	■	■	➤

## Bispebjerg i front med kommunikation

Bispebjerg Hospital ligger i front hvad angår intern kommunikation. Det viser en undersøgelse af den interne kommunikation på hospitalet i Region Hovedstaden, som blev gennemført i efteråret 2009.

Bispebjerg hospital har siden 2003 haft fokus på at gøre hospitalet til et sted, hvor mennesker trives – patienter som medarbejdere.

En lang række strategiske initiativer er ført ud i livet gennem årene med gode og målbare resultater. Tilliden, respekten og kommunikationen er eksempler på ting, der er forbedret siden 2003.

Læs mere om undersøgelser og resultater på [BBH-intranet.regionh.dk/trivsel](http://BBH-intranet.regionh.dk/trivsel) og [www.bispebjerghospital.dk/trivsel](http://www.bispebjerghospital.dk/trivsel)

# Vi har ikke råd til at lade være

Som led i trivselsindsatsen har direktionen på Bispebjerg Hospital besluttet at prioritere tre særlige initiativer. Det handler om flow, feedback og patientkommunikation.

*Men har hospitalet virkelig råd til at investere tid og penge i "bløde" områder i en økonomisk presset tid?*

At Anne Torzén, journalist

Fungerende hospitalsdirektør Janne Elsborg siger: - Vi har ikke råd til at lade være! I en presset situation er det endnu mere afgørende at have et fælles projekt og en fælles vision for hospitalet, som understøtter de udfordringer vi står med og som peger fremad. Ellers risikerer vi at komme ind i en negativ spiral af dårlig økonomi og fyringer, der også kan gå ud over trivslen. Meget tyder på, at det økonomiske pres i 2011 også bliver stort, og derfor er det vigtigt, at vi nu får omsat handlingsplanen med initiativerne på flow, feedback og kommunikation.

Vicedirektør Steen Werner Hansen forventer, at alle de nye initiativer på sigt vil lette dagligdagen for medarbejderne: - I en tid med pres og nedskæringer er det meget nødvendigt, at vi tager fat på nogle af de områder, hvor vi selv kan gøre noget. Vi kan ikke påvirke det pres, der ligger på os udefra, men vi kan gøre det, som vi selv synes er rigtigt, understreger han.

## Feedback ind i kulturen

Ifølge hospitalsdirektøren ligger de nye indsats i naturlig forlængelse af den hidtidige indsats for trivslen. F.eks. viser den seneste trivselsmåling, at feedback er et af de områder, hvor der er brug for at gøre en ekstra indsats. I undersøgelsen siger knap halvdelen af medarbejderne, at de så godt som aldrig taler med deres nærmeste leder om, hvor godt de udfører deres arbejde. Og kommunikationsundersøgelsen viser, at medarbejderne ønsker mere feedback på måden, de udfører deres arbejde på. Særligt fra deres nærmeste leder, men også fra kolleger.

Janne Elsborg mener, at der er brug for at få en bedre forståelse af, hvad vi mener, når vi taler feedback. At få afstemt forventninger. Og at få bygget feedback ind som en naturlig del af kulturen: - Vi skal blive bedre til at se betydningen af de små ting, siger hospitalsdirektøren, som tror på, at bedre

kommunikation medarbejderne imellem vil smitte af på kommunikationen med patienterne.

## Inddrage patienterne

Janne Elsborg understreger, at trivselsindsatsen bl.a. skal styrke den enkelte medarbejder i kommunikation med patienterne. Især når der er pres på, spiller kommunikation nemlig en vigtig rolle.

- Vi skal have mere inddragelse af patienterne og sørge for at få feedback fra dem om, hvad de forventer af os - i den skriftlige og den mundtlige kommunikation. Størsteparten af de patientklager, hospitalet får, har rod i dårlig kommunikation - og kunne måske være undgået med bedre patientkommunikation, understreger hospitalsdirektøren.

## Flow i opgaveløsningen

Det sidste fokusområde handler om at skabe bedre "flow" i arbejdsprocesserne. Det er dels affødt af en kvalitativ undersøgelse blandt medarbejderne på Bispebjerg Hospital, der viser, at en god arbejdsdag for medarbejderne er "når der er et godt flow igennem hele arbejdsdagen, og man har en følelse af både at være effektiv og af at levere et godt stykke arbejde".

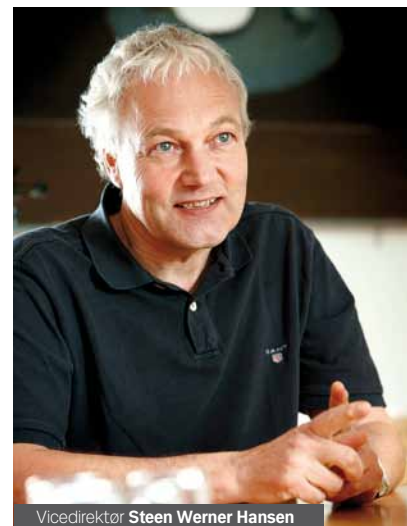
Vicedirektør Claes Brylle Hallquist skal stå i spidsen for flow indsatsen. Han siger:

- Når du er i flow oplever du, at du er i en særlig psykisk balance, hvor du virkelig får produceret noget. Du oplever, at det virkelig rykker noget og at du kan arbejde på en gang effektivt og meningsfuldt. Det betyder meget for den enkeltes trivsel. Derfor er det en tilstand, vi skal stræbe efter.

Flowindsatsen går ud på at fjerne alle de "sten i skoen", der står i vejen for, at medarbejderne kan opleve et godt flow i deres arbejde. Det kan være alt fra langsomme IT systemer til besværlige samarbejdsprocedurer.



Hospitalsdirektør Janne Elsborg



Vicedirektør Steen Werner Hansen



Vicedirektør Claes Brylle Hallquist

# Vi skal **nytænke** alle vores

Medarbejderne skal have et bedre flow i deres arbejdsdag.  
Det skal ske ved løbende forbedringer

At Anne Tørtzen, Journalist

Flow i opgaveløsningen hedder et af de nye initiativer. Vicedirektør Claes Brylle Hallqvist står i spidsen for projektet, som har en tæt sammenhæng med Bispebjergs store byggeprojekt. Han forklarer:

- Byggeriet giver en mulighed for og nødvendighed af at kigge på alle processerne. Det er en unik chance for at gentænke alle processer i vores dagligdag, så de understøtter hinanden, understreger vicedirektøren.

Han mener, flow i høj grad handler om at fjerne "stenen i skoen" - det, der står i vejen for, at medarbejderne føler, at de både er effektive og bliver udfordret. Kort sagt handler det om "work smarter" - i stedet for "work harder".

## **Strømme i balance**

Claes Brylle Hallqvist skelner mellem fire forskellige typer af flow, der gerne skulle understøtte hinanden, for når strømmene er i balance, får man lavet mere og det bliver sjovere at være på arbejde.

- Vi kommer til at sætte meget fokus på informationsstrømme, varestrømme, patientstrømme og medarbejderstrømme. Det skal være sådan, at de hver især er til stede på det rigtige tidspunkt. Som eksempel nævner vicedirektøren informationsstrømme. Her

kunne ambitionen være at sikre, at når patient Jensen skal flyttes fra en afdeling til en anden, kommer informationen før patienten, så den nye afdeling kan nå at sætte sig ind i hendes situation - før hun ankommer.

Flow er også et tema, medarbejderne på Bispebjerg Hospital selv har peget på i trivselsundersøgelsen.

I den kvalitative undersøgelse "Jeg holder af hverdagen" fra 2009 fortæller en række medarbejdere og ledere, at det, der kendetegner en god arbejdsdag på Bispebjerg Hospital er: "Når der er et godt flow igennem hele arbejdsdagen, og man har en følelse af at være både effektiv og levere et fagligt godt stykke arbejde". Undersøgelsen kan hentes på [www.bispebjerghospital/Profil](http://www.bispebjerghospital/Profil) under Trivsel.

## **Medarbejdernes trivsel**

Men hvis flow er så vigtigst? - Medarbejdernes eller patienternes? Og kan man ikke forestille sig, at de modarbejder hinanden? - Jo, der kan sagtens være tale om konkurrerende hensyn. F.eks. kan vi vælge at skabe et meget effektivt patientflow, men det vil kræve enorme investeringer - og det kan blive på bekostning af medarbejderne. Den afvejning skal vi hele tiden foretage, understreger Claes Brylle Hallqvist.



Afdelingsradiograf  
Røntgenafdelingen  
**Anette D'Souza**

## Vi skal huske at tænke **på tværs**

### **Hvad betyder flow for dig?**

Det handler om at sørge for at tilrettelægge arbejdsgangene, så det bliver et godt forløb for patienterne. Om at strømline arbejdsgangene og især overgangene mellem de forskellige afdelinger, så patienterne kommer glat igennem.

### **Hvilke erfaringer har I med at arbejde med flow?**

For ca. fire år siden tog vi fat på at analysere forløbet for patienter fra Ortopædkirurgisk Ambulatorium. Vi oplevede en del uheldsmæssige bookninger af patienter og fik nogle mindre gode patientforløb. En fælles workshop og arbejdsgangsanalyse med nøglepersoner fra begge afdelinger gav en fælles forståelse af, hvordan vi sammen kan skabe det bedst mulige forløb for patienten.

### **Hvilken forskel har det gjort?**

Det har givet en stor gevinst i form af meget bedre patientforløb og en god måde at kommunikere på, på tværs af afdelinger. Og så har det betydet, at medarbejderne er gladere og mindre frustrerede, fordi patienterne kommer i en jævn strøm.

Det har også gjort, at vi er blevet bedre til at tænke på tværs og huske at få de andre afdelinger med, når vi indfører nye tiltag. Det er blevet en måde at tænke på.

# s processer

Men det handler ikke kun om at effektivisere og skære ned:  
- Vi skal også flytte ressourcer eller tilføje ressourcer til områder, hvor vi kan se, at det batter. Det skal ikke kun være billigt. Det skal give mening for den enkelte medarbejders trivsel. Så hun kommer ind på arbejdspladsen med rank ryg og tænker: "Dagen i dag bliver sjov og jeg får lavet noget", siger vicedirektøren.

Forbedringerne skal dels komme gennem grundige analyser af de fire strømme. Og ved at trække på medarbejdernes viden om, hvad der står i vejen for deres flow.

- Vi skal lave kontinuerlige forbedringer hele tiden. Og hver dag stille os spørgsmålet: Er der en bedre måde? understreger Claes Brylle Hallqvist. Han forudser, at medarbejderne på Bispebjerg Hospital i løbet af 1-2 år vil opleve, at flowprocessen virkelig rykker.

- Vi begynder arbejdet med flow med det samme. Vi venter ikke til den dag, vi flytter ind, men afprøver og implementerer løsninger i vores nuværende fysiske rammer, så de gode vaner er indarbejdet, når vi flytter ind i de nye bygninger, slutter han.

Du kan læse mere om nybyggeriet på hjemmesiden:  
[www.bispebjergprojektet.dk](http://www.bispebjergprojektet.dk) og  
på intranettet [BBH-intranet.regionh.dk/Nybyggeri](http://BBH-intranet.regionh.dk/Nybyggeri)



Vicedirektør Claes Brylle Hallqvist



Sygeplejerske  
Videnscenter for Sårheling  
Lisbeth Vorbech

## Ventetid er den store udfordring

### Hvad lægger du i begrebet flow?

For mig handler det om at tage hensyn. Om at selvom vi er en del af et stort system, må vi forsøge at tilpasse os patienterne, for de er jo vores kunder. Det betyder f.eks., at ældre, der får hjælp fra hjemmeplejen til at komme op, ikke skal have en tid kl. 8 om morgenen.

### Hvordan føles det, når der er et godt flow?

Det er smadderskægt, når man har fornemmelsen af, at det bare kører. At patienterne kommer ind til tiden og der ikke er ventetid. Mange af vores patienter er kronikere og kommer på hospitalet mange gange. Personligt ville jeg synes det var ulideligt, hvis jeg skulle vente ½ time hver gang.

### Hvad står i vejen for at skabe et godt flow?

Kommunens kørselsordning, som betyder, at nogle patienter ankommer 1½ time, før de har en tid og andre kommer lige til ølet. Det giver lange ventetider. Og så kan det også ske, at en patient er dårligere og kræver mere tid, end der er sat af - så knækker filmen og det kan få en dominoeffekt på hele dagen.

### Hvad skal der til for at skabe et bedre flow på din afdeling?

Måske en ugentlig aftenåbningstid, som vi kunne tilbyde de patienter, der går på arbejde. Vi kunne også godt blive bedre til at informere patienterne, så de er forberedte på, at der kan være ventetid. Og måske tilbyde dem noget mere adspredelse, mens de venter - f.eks. i form af læsestof.



Erhvervspsykolog Jan Holst Jørgensen

## Tips til konstruktiv feedback

- **Hellere i dag end i morgen**
- **Start med at spørge til, lytte til og forsøge at forstå den andens perspektiv. Kvittér!**
- **Gå efter bolden, ikke manden. Giv feedback på handlinger, ikke personlighed**
- **Sig, hvad du mener og hvordan den andens handlinger efter din mening påvirker andre eller dig selv.**
- **Acceptér uenigheder og vær åben over for dem. Vær nysgerrig og brug dem konstruktivt.**

## Feedback skal give energi

*Feedback er en tilbagemelding, som du giver med den hensigt at bidrage konstruktivt til dine kollegers udvikling. Både kritik og ros er feedback. Ifølge Jan Holst Jørgensen er feedback god og virkningsfuld, når den søger ikke at dømme eller kritisere den anden, men viser respekt for forskelligheder.*



Bioanalytiker  
Pia Linné Olesen

I dag bliver lederne ofte inddraget i konflikter og utilfredshed medarbejderne imellem. Vi skal blive bedre til at løse konflikter f.eks. to medarbejdere i mellem, så lederne kan nøjes med at tage sig af de store konflikter.

Når man har prøvet at give feedback – og det er gået godt, er der grobund for, at man prøver igen. Det er alfa og omega, hvordan man fremfører det, man har at sige. Det er en rigtig svær ting, men det er det, vi mangler, at kunne tale om de svære ting.



Overlæge  
Henrik L. Jørgensen

Trivselsundersøgelsen i afdelingen viser, at folk savner at få feedback. Og så er det selvfølgelig vigtigt at arbejde med det og få gjort noget ved det. Mange vil gerne roses, når de har gjort et godt stykke arbejde – og have, at man lægger mærke til det. Jeg synes ikke selv, der mangler noget.

Jeg er blevet mere opmærksom på, at der er brug for feedback. Efter i dag vil jeg nok tænke lidt mere over at gå hen til folk. Her på afdelingen er vi meget i kontakt med maskiner (og har ikke så meget patientkontakt) – så er der kun hinanden at få feedback fra.



Arbejdsmiljørepræsentant  
Bioanalytiker  
Kristina Borregaard

Der er lidt for meget snak om i stedet for til. Det styrker fællesskabet at alle har hørt det samme – så er det nemmere at give både ris og ros.

Jeg håber, at jeg kan blive bedre til at gå direkte til den, det handler om med det samme – i stedet for at vente, til jeg har taget mod til mig. Det er nemmere, hvis det kommer ud med det samme og bliver gjort færdig. Så man ikke tager det med hjem – men lader arbejdet ligge på arbejdet. Det er jo ikke personligt ment.

# Vi skal lære at få det sagt

Klinisk Biokemisk Afdeling holdt temadag for 50 medarbejdere om konstruktiv feedback

At Anne Torzzen, journalist

Der kan være masser af små ting i samarbejdet med kolleger, som man går og holder tilbage, mens irritationen vokser: En kollega, man synes holder alt for lange pauser. Eller som aldrig fylder op på hylderne eller er alt for længe om at tage blodprøver på patienterne. Det er vanskeligt at få det sagt. Og derfor ender det måske med snak i krogene eller en uoverlagt, irriteret bemærkning.

Medarbejderne på Klinisk Biokemisk Afdeling vil gerne blive bedre til løbende at give hinanden feedback, så i slutningen af marts holdt afdelingen en temadag om arbejdsglæde og konstruktiv feedback. Afdelingens leder, Jørgen Kibshede, fortæller:

- Trivselsundersøgelsen viste, at vores afdeling ligger lavere end resten af hospitalet hvad angår feedback fra nærmeste leder og

fra kolleger. Vi tog det op i vores arbejdsmiljøgruppe og besluttede at gøre en indsats for at blive bedre til at kommunikere med hinanden. Så temadagen er startskud til en proces, som gerne skulle gøre os bedre til at give feedback.

## Feedback kan læres

Erhvervspsykolog Jan Holst Jørgensen, som styrede afdelingen igennem temadagen, siger:

- Feedback er vigtigt for os alle sammen, men det kan være svært at give negative tilbagemeldinger. Vi er i bund og grund meget konfliktsky. Så vi har brug for at lære at få det sagt. Vi skal øve os i at give feedback på en konstruktiv måde.

Temadagen bød både på gruppearbejde om, hvad afdelingen allerede gør godt samt forslag til, hvordan det kan gøres

endnu bedre. Og på rollespil om forskellige situationer, hvor medarbejderne prøvede at give hinanden feedback i nogle vanskelige situationer.

Der var masser af grin undervejs, og dagen sluttede med, at medarbejdere og ledelse lovede hinanden at fortsætte med at øve sig på hinanden i den svære disciplin - at give feedback.



Tillidsrepræsentant  
Bioanalytiker  
Hanne Præst Pedersen

Jeg tror, en dag som i dag kan gøre en forskel - mest i starten, for vi er gode til at falde tilbage. Det er vigtigt at holde fast. Det skal vi gøre på de ugentlige personalemøder. Tage eksempler op - holde bolden i spil - ellers går det i glemmebogen.

Det handler om at turde sige, hvis noget skal ændres - og give tilbagemelding også på noget, der er godt. Den negative feedback er sværest. Men det bliver som regel positivt modtaget, når man får det gjort. Ofte kan man lige have brug for at lade det bundfælde sig og så snakke om det igen. Hvad var det egentlig, hun sagde/mente?



Leder  
Jørgen Kibshede

For os som leder lederne kan det være en stor udfordring at nå ud og se alle medarbejdere og give hver enkelt nærvær og feedback. Der møder en ny skare medarbejdere hver morgen og vi har åben 24 t 365 dage om året. Mere feedback vil gøre det morsomere at gå på arbejde og give større arbejdsglæde.

Nu har vi aftalt, at vi vil øve os på hinanden. Ledelsen vil gå foran med et godt eksempel. På møder i ledergruppen vil vi tage hul på værktøjet og aktivt give hinanden feedback på, hvor gode vi er til at være "voksen-voksen" i vores kontakt.

## Pilotprojekter om feedback

To afdelinger, nemlig Akutmodtagelsen og Afdeling I, har meldt sig til et pilotprojekt om feedback. Det indebærer bl.a.:

- workshop om feedback, planlagt til november
- træning i feedback
- værktøjer
- før- og efter-måling med fokusgruppeinterview
- træningsprogram i feedback for ledere.



Kommunikationschef **Else Wad Bjørn**

# Nyt Akademi skal sætte skub i kommunikationen

Fremover skal de mange initiativer for bedre kommunikation og trivsel på Bispebjerg Hospital samles i et Kommunikationsakademi. Vi har spurgt kommunikationschef Else Wad Bjørn, hvad det går ud på.

## Hvilke behov skal det nye Kommunikationsakademi dække?

- For at Bispebjerg fortsat kan nå sine mål er kommunikation afgørende både for patienter og medarbejdere. Vi har brug for et Kommunikationsakademi, hvor vi kan dele viden om de bedste måder at kommunikere med hinanden på og med patienterne.

## Hvilken forskel håber I, det kan gøre for kommunikations- og trivselsindsatsen?

- De mange initiativer skal til stadighed holdes ved lige og udfordres. En af vores metoder er at lære af de gode eksempler i hverdagen, som vi har mange af, til at blive endnu bedre. Det giver på den lange bane mere udvikling og energi. Ordentlig kommunikation sparer tid og forebygger spekulationer og dårlige oplevelser.

## Hvad kommer medarbejderne til at mærke til det?

Let adgang til afprøvede metoder og værktøjer om kommunikation. Potentialet ligger i os alle – det kræver træning i hverdagen og det skal Kommunikationsakademiet være garant for sker.

## Hvad ligger der egentlig i begrebet Kommunikationsakademi – er det et sted, man kan komme hen og få undervisning?

Jeg ser det ikke som et konkret undervisningssted, men mere som et forum hvor initiativer samles, igangsættes og udvikles. Det er her ledere og medarbejdere kan hente kvalificeret viden om de bedste måder at løse vores kommunikationsudfordringer på.

Et eksempel: Vores måde at kommunikere med patienterne på forandrer sig bl.a. pga. nye krav og den hastige digitalisering – vi må finde ud af at udnytte de effektive kanaler, så de kan indgå i det samlede kommunikationsforløb. Måske kan det være med til at skabe mere kvalitetstid i mødet mellem sundhedsperson og patient.

## Kommunikationsakademiet

**Kommunikationsakademiet skal ledes af et tværfagligt Udviklingsforum bestående af 10-12 nøglepersoner fra hospitalet. Gruppen samles til et første møde primo september.**

**Gruppen af nøglepersoner består af overlæger, kliniske oversygeplejersker, afdelingssygeplejerske, patientvejleder, kommunikationsambassadører, HR-chef, kommunikationschef og hospitalsdirektør.**