

# Værdierne

Inspiration

# i virkeligheden

Bispebjerg Hospitals **4** værdier

Faglighed

Udvikling

Inddragelse

Fælleskab



Projektleder,  
informationskoordinator Else Wad Bjørn

## Hvordan kan vi gøre værdierne levende i hverdagen ?

PROJEKT ATTRAKTIV ARBEJDSPLADS VAR PÅ DAGSORDENEN DA 90 LEDERE, LSU-REPRÆSENTANTER, SIKKERHEDSUDVALGET SAMT HSU VAR SAMLET PÅ ET STORT SEMINAR PÅ BYMOSE HEGN DEN 29. OKTOBER.

SEMINARET SKULLE FØRST OG FREMMEST BRUGES TIL AT GØRE STATUS PÅ DE SEKS DELPROJEKTER OG DISKUTERE HOSPITALET'S NYE VISION OG VÆRDIER.

Dette hæfte er tænkt som inspiration til det videre arbejde med værdierne i virkeligheden. Udfordringen er nu, at vi alle trækker det til os, og gør det vedkommende i dagligdagen. Seminaret var et vigtigt afsæt for det videre arbejde og et led i en række aktiviteter, der nu er sat i værk centralt fra. Disse aktiviteter skal kombineres med lokale aktiviteter, derfor inviterer direktionen også til dialogmøder med alle hospitalets afdelingsledere om ledelsesgrundlaget og hospitalets vision og værdier – første gang 16. dec. 2004. Direktionen har også lagt op til at blive inviteret på besøg i afdelingerne efter budskabet: "Bestil en direktør".

På seminaret kom hospitalets lokale samarbejdsgrupper med idéer til aktiviteter. Idéerne kan ses på BBHinet, "Om hospitalet" og under "Attraktiv Arbejdsplads", hvor alle dokumenterne fra projektet ligger sammen med serier af præsentationsmateriale, til brug i afdelingerne.

*Virksomhedsgrundlaget er sat på plakaten og sendt ud i alle afdelinger og klinikker til ophæng i personale- og konferencerum.*

*Virksomhedsgrundlaget bliver præsenteret og diskuteret i Særtryk fra BispebjergHospital, oktober 2004.*



### Udvikling af Bispebjerg Hospitals virksomhedsgrundlag

1. Udarbejdelsen af virksomhedsgrundlaget begyndte i foråret 2004, som et delprojekt i projekt Attraktiv Arbejdsplads. Direktionen udarbejder det, med inddragelse af både afdelingsledelser og medarbejdere undervejs. Konsulentvirksomheden Nordisk Kommunikation blev tilknyttet som rådgivere i processen.
2. Virksomhedsgrundlaget indeholder beskrivelse af tre elementer: 1) Hospitalets hovedopgaver, 2) hospitalets vision for fremtiden, samt 3) hospitalets værdier i hverdagen.
3. Direktionen lavede indledningsvist en strategisk analyse af Bispebjerg Hospital som virksomhed, med afsæt i H:S' samlede virksomhedsgrundlag. For blandt andet at kigge på, hvad hospitalet er kendt for blandt sine samarbejdspartnere, hvilke resultater hospitalet har opnået de seneste år, hvilke krav borgere, politikere og H:S vil stille til hospitalet og hvilke særlige udfordringer hospitalet i øvrigt kan forvente i fremtiden.
4. I arbejdsprocessen med den endelige prioritering og formulering af virksomhedsgrundlaget, blev det forelagt afdelingsledelser og medarbejdere til kommentering med henblik på ændringer og omformuleringer.
5. Virksomhedsgrundlaget er færdig oktober 2004 og klar til implementering.



*En god dialog er den bedste garanti for, at medarbejderne tager værdierne til sig og handler ud fra dem, siger Carsten Foghsgaard og Pelle Nilsson fra Nordisk kommunikation.*



## VÆRDIER I ØJENHØJDE

**PÆNE ORD I BROCHURER OG PÅ PLAKATER GØR DET IKKE ALENE.  
KUNSTEN ER AT FÅ DIALOGEN OM VÆRDIERNE IND I HVERDAGEN  
– OG BLIVE VED OG VED.**





## Dialog skaber ejerskab og handling

Sådan kunne et dialogmøde se ud:

1. Hvad er værdier og hvorfor?
2. Hvad betyder værdierne for vores afdeling?
3. Gruppearbejde 1: Forståelse af værdierne
4. Fælles diskussion
5. Gruppearbejde 2: Konsekvens og handling
6. Fælles diskussion
7. Opsamling og beslutning
8. Evaluering og næste skridt og afslutning

ref. Nordisk Kommunikation

Af Anne Tortzen, freelance journalist

Bispebjerg Hospital har fået et virksomhedsgrundlag og fire grundværdier. Og nu kommer det svære: Hvordan sikrer vi, at værdierne ikke bare støver til i glas og ramme på hospitalets vægge? Her er nogle bud fra Carsten Foghsgaard og Pelle Nilsson fra konsulentvirksomheden Nordisk Kommunikation, som har rådgivet Bispebjerg Hospital i arbejdet med virksomhedsgrundlaget. En god dialog er den bedste garanti for, at medarbejderne tager værdierne til sig og handler ud fra dem, siger Carsten Foghsgaard og Pelle Nilsson. De opfordrer afdelingslederne til at tage en dialog med medarbejderne om værdierne.

- Det er lederne, der skal oversætte værdierne til hverdag, så medarbejderne kan se, at de får konsekvenser for den måde, afdelingen arbejder på og den måde, man møder patienterne og hinanden på, siger direktør Carsten Foghsgaard.

- Det allervigtigste er at få forklaret medarbejderne, hvad værdier er – og hvad de skal til for. For i en hverdag, hvor medarbejderne har nok at gøre med de daglige opgaver, kan det virke overflødigt at tale om lidt diffuse ting som værdier, understreger konsulent Pelle Nilsson.

### Rejsende direktører

Direktørerne på Bispebjerg Hospital får travlt med at være rejsende i værdier de næste måneder. Efter princippet "bestil en direktør", kan afdelingerne nemlig bede dem om at komme ud og deltage i dialogen om værdierne.

- Nogle ledere synes sikkert det er vanskeligt at formidle det her til medarbejderne. Der kan en direktør hjælpe med at

sætte scenen for debatten ved at forklare, hvorfor Bispebjerg Hospital skal have værdier, og hvordan de skal bruges. Det er også en glimrende lejlighed for de øverste ledere til at komme ud omkring i afdelingerne og høre, hvordan værdierne bliver diskuteret, mener Carsten Foghsgaard.

### Et langt sejt, træk

Konsulenterne fra Nordisk Kommunikation har hjulpet mange større virksomheder med at formulere og indføre virksomhedsgrundlag. Og de mener ikke, der er den store forskel på Bispebjerg Hospital og SAS, TDC eller Post Danmark. Alle steder skal der tålmodighed til. For det kræver et langt, sejt træk at gøre værdierne levende i hverdagen.

- Alle mennesker eller organisationer har nogle værdier – formulerede eller ej – som ligger til grund for vores handlinger. Værdierne ligger dybt i os – og derfor må man indstille sig på, at det kan tage lang tid at ændre på dem. På Bispebjerg Hospital findes de fire værdier allerede. Forskellen er, at man nu er blevet enige om, at det er dem, hospitalet skal ledes ud fra. Nogle af værdierne lever hospitalet i høj grad op til, og andre skal styrkes. Husk blot at have respekt for, at det er et ordentligt tankskib, der skal justere kursen – og det gøres ikke med et knips med fingrene, understreger Carsten Foghsgaard.

Og kommunikationen om værdierne må frem for alt ikke blive for skinger, men skal foregå i øjenhøjde med medarbejderne, mener de to konsulenter.

- Ind imellem hører man om virksomheder, der spiller værdidispil, bygger med klodser eller laver teater og videoer og



andre utraditionelle ting i deres arbejde med værdierne. Og det kan være godt nok, men faren er, at det bliver for skingert, og så viger medarbejderne tilbage for det. Det er altid nemt at tale om ting, så længe de er nye. Men værdierne skal ikke behandles som en kampagne, hvor man hurtigt går videre til det næste. Kunsten er at finde en måde at tale om det på, som kan holde i lang tid. De skal integreres i hverdagen, siger Pelle Nilsson.

Konsulenterne mener, at det er oplagt at gøre værdierne til en del af MUS samtalen, for eksempel ved at spørge medarbejderen, hvornår hun synes, arbejdspladsen lever op til værdierne – og hvornår ikke?

**Værdierne forpligter**

Værdigrundlaget er en stor investering, og konsulenterne understreger, at det forpligter. For eksempel er det vigtigt, at alle de politikker og guidelines, som medarbejderne retter sig efter i hverdagen, stemmer overens med værdierne. Ellers kan der opstå forvirring.

- Et eksempel fra en virksomhed: Her er "Imødekommenhed" en af værdierne, men samtidig skulle medarbejderne rette sig efter nogle retningslinjer, der sagde, at de kun måtte bruge kort tid på hver kunde. Det går ikke – værdierne skal afspejle sig i alle de procedurer og retningslinjer, der findes på arbejdspladsen, understreger Carsten Foghsgaard. Han råder Bispebjerg Hospital til gennemgå de politikker og retningslinjer, der er lavet før værdierne kom til, og justere dem.

**De nemme sejre**

Hvad skal vi gøre anderledes her i afdelingen for at leve bedre op til værdierne? Sådant lyder et af nøglespørgsmålene, når afdelingerne diskuterer værdier. Og her kan det være en god idé at begynde med de nemme resultater for at vise, at værdierne har konsekvens. F.eks. kunne man med

"Inddragelse" i hånden gøre møderne mere dialogvenlige. "Fællesskab" kunne være årsagen til at indføre fredagsmorgenmad eller andre ting, der umiddelbart kan mærkes. - Det kan give en fornemmelse af, at det her kan lykkes. Men lad det endelig ikke blive ved det! Når vi om et par år spørger medarbejderne, hvad værdierne har betydet for dem, er det ikke nok, at de svarer: "Jo, vi har da fået noget godt morgenbrød...", slutter Pelle Nilsson.

**Fem tommelfingerregler for arbejdet med værdier**

- Lederne og samarbejdsudvalgene er omdrejningspunktet
- Brug energi på at forklare, hvad værdier er, og hvorfor de er vigtige
- Sørg for at integrere værdierne i de politikker og retningslinjer, der findes i forvejen
- Foretag løbende målinger, som kan vise, om der sker ændringer. Gerne på afdelingsniveau
- Giv tid og hold ved!

**Fem gode råd til lederne**

- Giv rum til dialog om værdierne i din afdeling
- Forsøg at være en rollemodel for medarbejderne
- Del dine erfaringer med dine lederkolleger – lad dig gerne inspirere
- Byg værdierne ind i hverdagen, f.eks. i MUS samtalen og den løbende feedback til medarbejderne
- Start med de nemme ændringer, f.eks. dialogmøder, fredagsmorgenmad osv. Men lad det ikke blive ved det!

*Konsulenterne har set gode erfaringer med at omsætte værdierne i en såkaldt "værdikontrakt". Her er et eksempel fra en anden virksomhed.*

Værdier	Blive ved med	Begynde med	Holde op med
Ambition	98% ordrer leveret til tiden	Reducere spild med 10%	Fokusere på noget der ikke kan lade sig gøre
Engagement	Ny kvalitetsforbedring hver måned	Invitere kunder på besøg hver måned	
Åbenhed	Mange deltagere på fabriksmøder	Invitere naboer til åbent hus	Kafferumssladder
Respekt	Holde hvad vi lover		

Dato: \_\_\_\_\_ Underskrevet af: (medarbejdere) \_\_\_\_\_

DER ER SIKKERT MANGE MEDARBEJDERE PÅ BISPEBJERG HOSPITAL, DER OPLEVER, AT VIRKSOMHEDSGRUNDLAGET KUN ER FLOTTE ORD – LIGE TIL DE BLIVER BUNDET SAMMEN MED KONKRETE OPLEVELSER I HVERDAGEN. OG DET VAR NETOP, HVAD EN AF OPGAVERNE LØD PÅ, DA 90 LEDERE OG LSU-REPRÆSENTANTER MØDTE TIL SEMINAR DEN 29. OKTOBER FOR AT TALE OM, HVORDAN DET NYE VIRKSOMHEDSGRUNDLAG KAN FØRES UD I LIVET. FEM DELTAGERE FIK HVER ET KAMERA. OG EN OPGAVER, DER LØD PÅ AT FINDE EKSEMPLER I HVERDAGEN PÅ, HVORDAN VISIONEN OG VÆRDIERNE FÅR HELT KONKRET UDTRYK – ELLER HVORNÅR DE NETOP IKKE BLIVER LEVET I PRAKSIS. HER ER, HVAD KAMERAERNE FANGEDE.

## VISION OG VÆRDIER FORTALT I ORD OG BILLEDER



Helle Degn,  
ledende overlæge på Anæstesiologisk Afdeling R:

### *Tværfaglig træning*

- Billedet fra simulatorøvelsen udtrykker for mig en situation, hvor vi i meget høj grad lever op til visionen. Her er engagerede medarbejdere i gang med at træne sammen. Det er tværfagligt samarbejde mellem læger og sygeplejersker fra forskellige afdelinger. En simulator er glimrende til fælles træning af samarbejde og behandling. Patienten er i centrum og samtidig vedligeholder vi vores faglighed.

### *Støv på kulturen*

- Billedet af den stille og lidt triste gang med kontorer på hver side er taget i min egen afdeling en eftermiddag. Her fornemmer man lidt støv på kulturen. Det ser ikke ud, som om fællesskab og trivsel har de bedste vilkår lige der.



Niels Ågaard Nielsen, ledende oversygeplejerske på  
Psykiatrisk Afdeling E.

### *Samvær og skræddersyede tilbud*

- Jeg lod mig rive med og tog flere billeder. Udsigten fra afdeling E viser den unikke ramme, vi har her på hospitalet. Frokostsituationen afspejler fællesskabet. Skiltene viser en projektafdeling, hvor en række forskellige medarbejdere sidder sammen og producerer ny viden og trives med det. Og det sidste billede er fra et nyt ambulansetilbud, vi har indført specielt til patienter med personlighedsforstyrrelser. Det er skræddersyet til deres behov – og samtidig sparer det penge.

### *For lidt plads og for meget papir*

- Billedet af tresengsstuen er desværre udtryk for, at vi ikke altid kan give patienterne de mest hensigtsmæssige vilkår, mens de er indlagt. Det lever langt fra op til god sygehusstandard. Til gengæld bruges der for meget papir på Bispebjerg Hospital. Billederne viser de mængder af papir, der skal til, for at vi hver måned kan få overblik over afdelingens aktiviteter og økonomi. Hvor ville jeg ønske, at vi kunne finde alle relevante data i elektronisk form i stedet!

Portør og formand for Idrætsforeningen Lars Hansen, Ortopædkirurgisk Afdeling M,.

#### Inddragelse

- Begge billeder er fra afdeling M, men fra forskellige afsnit. På det nederste billede sidder patienten op i en stol og spiser en passende portion middagsmad, som hun selv har haft indflydelse på. Hendes pårørende har også fået information om, hvordan de kan fortsætte med den rigtige mad, når hun kommer hjem. Hun ser glad og tilfreds ud. Hun er nemlig indlagt på M4, hvor der er et tværfagligt ernæringsprojekt i gang med både læger, sygeplejersker og assistenter. Her bliver alle medarbejderne inddraget på et personalemøde og er med til at tage beslutninger.

#### - eller ej

- Patientens tvillingesøster er mindre heldig. Hun er indlagt på et andet afsnit på af på M oå ligger halvt ned i sengen med en alt for stor bakke. Hun har mistet lysten til at spise. På dette afsnit er der også arbejdet med ernæring og ansat en ernærings ekspert – men her glemte man at tage personalet med på råd. Og det gav uklarhed, mislyde og et dårligt arbejdsklima. Så inddragelse af både patienter, pårørende og medarbejdere er en vigtig ting.



Lægelig direktør Steen Werner Hansen

#### Flot faglig standard

- Når det gælder udvikling og faglighed bliver der gjort en stor indsats her på hospitalet, og vi har en flot standard. Et af de steder, hvor det kommer til udtryk, er på Idrætsmedicinsk Klinik, hvor billedet er taget. Med dette udstyr kan vi have en maratonløber og en ældre patient i gang samtidig – så de kan udveksle erfaringer om, hvor godt det er med fysisk aktivitet.

#### Samarbejdet på tværs kan blive bedre

- Billedet her er taget ved ambulanceporten. Det symboliserer indgangen til Bispebjerg Hospital for patienterne. De oplever ikke altid, at samarbejdet på tværs af afdelinger og faggrupper fungerer optimalt. Vi er i gang med at udvikle samarbejdet på tværs af afdelinger – men det kan udvikles endnu mere.



Fællestillidsrepræsentant Poul Møller

#### Dyrk fællesskabet!

- Billedet er fra en dagligdags situation, hvor vi dyrker fællesskabet. Og det er vigtigt, fordi et godt fællesskab kan redde kolleger, der har det svært. Jeg har selv for mange år siden været ude for en kollega, der havde det meget vanskeligt på grund af en spiseforstyrrelse. Hun blev samlet op, kom i behandling og kom tilbage på arbejdet - takket være støtte fra kollegerne. Så fællesskaberne rundt omkring i afdelingerne skal dyrkes!

#### Vi roder stadig

Vi skal være bedre til at rydde op efter os selv – for de andre fjerner det ikke.



## - en sang om værdier

**Melodi: Guantanamera..**

Refrain:

Fire værdier – vi har de  
fire værdier  
gode værdier – vi har de  
fire værdier.  
Fire værdier – vi har de  
fire værdier.  
Fire værdier – de er fra  
et og til fire:

På Bispebjerg skal der være  
en faglighed, der kan bære,  
en kompetent atmosfære  
hvor alle sætter en ære  
i dette elementære:  
at fagligheden skal bære.

Refrain:

Det skal der være  
en faglighed, der kan bære  
Det skal der være  
en faglighed, der kan bære.  
Fire værdier – vi har de  
fire værdier.  
Gode værdier – vi har de  
fire værdier.

Udvikling er hvad det kræver,  
at vi niveauerne hæver.  
Vi spytter i vore næver  
og bare fremad vi skæver,  
på nye tanker vi svæver –  
udvikling er hvad det kræver.

Refrain:

Fremad vi skæver  
udvikling er hvad det kræver  
Fremad vi skæver  
udvikling er hvad det kræver.  
Fire værdier – vi har de  
fire værdier.  
Gode værdier – vi har  
de fire værdier.

At man skal inddrage alle  
patienter og personale,  
på de pårørende kalde,  
og både lytte og tale,  
det ligger i det centrale:  
at man skal inddrage alle.



Refrain:

Inddrage alle – ja, vi skal  
inddrage alle  
Inddrage alle – ja, vi skal  
inddrage alle.  
Fire værdier – vi har de  
fire værdier.  
Gode værdier – vi har de  
fire værdier.

Et fællesskab skal beskytte  
og give styrke og støtte,  
Hvis vi skal lære at lytte,  
og sammen grænserne flytte ,  
og finde glæde og nytte:  
Et fællesskab skal beskytte.

Refrain:

Styrke og støtte  
Et fællesskab skal beskytte  
Styrke og støtte  
Et fællesskab skal beskytte  
Fire værdier – vi har de  
fire værdier.  
Gode værdier – vi har de  
fire værdier.

*Forfattere: Janne Elsborg  
og Marianne Schroll  
- sunget på seminaret den  
28. og 29. oktober 2004*

## Virksomhedsgrundlaget - en fælles platform