Tidsskrift for

Dansk Sundhedsvæsen

94. årgang ▪ Nr. 2 ▪ Marts 2018

TEMA

Mødet med virkeligheden: Rekruttering og fastholdelse af medarbejdere

- Livtag med rekruttering og fastholdelse i hovedstaden
- Mødet med virkeligheden på VIA University College
- Opskriften på moderne mesterlære

DSS
Dansk Selskab for ledelse i Sundhedsvæsenet

Danish Health Care Journal
94. årgang 2/2018

Tidsskrift for Dansk Sundhedsvæsen udgives af Dansk Selskab for ledelse i Sundhedsvæsenet. ISSN: 2245-7100.

Henvendelse om medlemsoptagelse i DSS og om ændringer i medlemsregistrering rettes til:
Sekretariatsleder Birgitte Barrett Bach
Tlf. 78 44 11 02 ▪ E-mail: info@dssnet.dk

Artikler til TFDS: Se forfattervejledning på www.dssnet.dk

Kommende deadlines:
Apriludgaven: 13.03.2018
Majudgaven: 18.04.2018
Septemberudgaven: 15.08.2018

Redaktionsudvalg
Hospitalsdirektør Lars Dahl Pedersen (formand)
Hospitalsenhed Midt
Tlf. 78 44 10 02 ▪ Mobil 40 31 32 30
E-mail: lars.dahl.pedersen@midt.rm.dk

Sundhedschef Marit Nielsen-Man,
Vejle Kommune
E-mail: marin@vejle.dk

Vicedirektør Peter Mandrup Jensen
Nordsjællands Hospital
E-mail: peter.mandrup.jensen@regionh.dk

Adm. direktør Jens-Otto Skovgard Jeppesen
Specialhospitalet FILADELFIA
Tlf.: 24 94 56 12 ▪ E-mail: jesje@filadelfia.dk

Hospitalsdirektør Per Christiansen
Rigshospitalet og Glostrup Hospital
E-mail: per.christiansen@regionh.dk

Konsulent Lene Pedersen
PAR3
Tlf. 23 48 94 60 ▪ E-mail:lene@par3.dk

Dorthe Rørmann
Styrelsen for Patientsikkerhed
E-mail: dorteroermann@gmail.com

Afdelingsleder Lone Bülow Friis,
Region Midtjylland
E-mail: lonefriis@outlook.com

Redaktion
Hospitalsdirektør Lars Dahl Pedersen (formand)
Hospitalsenhed Midt
Tlf. 78 44 10 02 ▪ Mobi 40 31 32 30
E-mail: lars.dahl.pedersen@midt.rm.dk

Journalist/redaktionssekretær Mikkel Krogh
E-mail: mikkel@sparkmedia.dk

Abonnement: Abonnement på TFDS oprettes på www.dssnet.dk.
Pris: kr. 500,00 incl. moms for 8 årlige onlineudgaver.

Annoncer: *Dansk Mediaforsyning ApS*
Elkjærvej 19, stuen, 8230 Åbyhøj
Tlf. 70 22 40 88 ▪ E-mail: oe@dmfnet.dk

Layout og produktion: *ProGrafisk ApS* ▪ Tlf. 63 38 39 40

Forsidefoto: AdobeStock

Synspunkt

Rekruttering og fastholdelse bør interessere alle ledere / 3
Af Lene Pedersen og Dorte Rørmann

TEMA: Mødet med virkeligheden

Livtag med rekruttering og fastholdelse i hovedstaden / 4
Af Frank Ulstrup

Mødet med virkeligheden på VIA University College / 14
Af Bente Rindsig Pedersen og Karen Søndergaard

Opskriften på moderne mesterlære / 20
Af Troels Kodal

Mødet med hverdagen: En personlig beretning / 26
Af Christina Raun-Petersen

Sundhedsvæsenet lige nu

Ti pointer om Det Nationale Kvalitetsprogram som styringsmodel / 30
Af Jan Mainz, Torben Timmermann, Søren Obed Madsen, Anette Sloth og Søren Påske Johnsen

God kommunikation kan aflæses direkte på bundlinjen / 42
Af Kirsten Vestergaard

Hvor godt fungerer det interprofessionelle samarbejde? / 51
Af Anette Lykke Nielson og Annette Winther Erichsen

TEMA

Mødet med virkeligheden:
Rekruttering og fastholdelse af medarbejdere
Gæsteredaktører: Lene Pedersen og Dorte Rørmann

Rekruttering og fastholdelse bør interessere alle ledere

Af Lene Pedersen og Dorte Rørmann

Der er stort pres på de kompetente medarbejdere i sundhedsvæsenet. Mange steder er udtalt travlhed og underbemanding en tilbagevendende udfordring, og fastholdelse af dygtige medarbejdere er vigtig for effektiv driftsledelse. Det koster op imod en årsløn at rekruttere og træne en ny medarbejder op, og der går mange ressourcer tabt, hvis der er høj personalegennemstrømning.

Desværre er rekruttering, motivation og fastholdelse tilsyneladende ikke det mest sexede emne i sundhedsvæsenet. Men det bør interessere alle ledere. Når vi er i kontakt med faglige organisationer og lokale ledelser, er det tydeligt, at høj personaleudskiftning og lav anciennitet er en udfordring, som sundhedstilbud, klinikker og hospitalsafdelinger over hele landet kæmper med.

Underbelyst emne

Emnet er underbelyst, og der er mindre debat om rekruttering og fastholdelse end om andre mere patientnære og sundhedspolitiske emner. Måske er konkurrencen om de dygtige sundhedsprofessionelle mellem kommuner og hospitaler også en faktor. Hvorfor være åben med strategier og de gode løsninger, hvis naboen kopierer dem og hapser de gode frø? De almindelige markedsmekanismer fungerer benhårdt, også inden for det offentlige.

Det er imidlertid helt afgørende for kvaliteten af fremtidens sundhedsvæsen, at vi kan tiltrække og rekruttere medarbejdere med høj faglighed. Det er vigtigt, at unge mennesker har lyst til at gøre karriere i deres fag. Det gavner dem selv, og det øger deres bidrag til det danske sundhedsvæsen.

Det kræver gode overgange mellem uddannelsessteder og arbejdsplads og en ledelsesmæssig indsats, der har fokus på at skabe og vedligeholde et godt fagligt udviklingsmiljø. Der skal langtidsplaner og en hel palet af indsatser til at vende en negativ udvikling. Opgaven er netop ikke blot at rekruttere dygtige medarbejdere, men også at fastholde dem.

En stærk faglighed er central

I dette tidsskrift giver vi en række bud på, hvad der skal til. Noget tyder på, at den centrale faktor i at tiltrække og fastholde dygtige medarbejdere er en stærk faglighed og et godt fagligt udviklingsmiljø. Det er i hvert fald budskabet fra både ledelser af medicinske afdelinger, VIA University College og uddannelseslægen, som står over for valget af speciale.

I Region Hovedstaden har man taget konsekvensen af udfordringerne og igangsat en samlet strategisk indsats for hele det medicinske område, som skal inspirere til at få spørgsmålet frem på dagsordenen og iværksætte flere indsatser, der virker.

God læsning!

Livtag med rekruttering og fastholdelse i hovedstaden

Syv storstilede indsatser og et tocifret millionbeløb skal gøre det mere attraktivt at være sygeplejerske på Region Hovedstadens medicinske afdelinger. En stor del af ansvaret hviler på ledernes skuldre.

Af Frank Ulstrup

Lederunderstøttelse, nye karriereveje og en oprustning af forsknings- og læringskulturen.

Det er tre ud af syv overordnede indsatser, som Region Hovedstaden i samarbejde med Dansk Sygeplejeråd i hovedstaden har sat i søen for at styrke rekruttering og fastholdelse af sygeplejersker på det medicinske område.

Initiativets baggrund er den hyppige personaleudskiftning og den gennemgående lave anciennitet blandt sygeplejerskerne, som i en årrække har præget mange af Region Hovedstadens medicinske afdelinger.

Udfordringerne betød, at regionsrådet i 2016 gav grønt lys for en kortlægning af området og efterfølgende en egentlig handlingsplan, der i årene 2016-2018 skal styrke og brande det medicinske område og samtidig sikre tydelige karriereveje for sygeplejerskerne. Til projektet har regionsrådet afsat 12,2 mio. kroner inklusive driftsmidler i perioden.

Hele vejen rundt

Det er ikke bare omfanget af de afsatte midler og det faktum, at regionsrådet så specifikt har målrettet ressourcerne, der er unik. Selve handlingsplanen er også noget ud over det sædvanlige, lyder det fra projektets leder og specialkonsulent i Region Hovedstaden Anette Hinsby Frandsen.

»Det, der gør handlingsplanen speciel, er, at dens syv indsatser kommer hele vejen rundt i forhold til uddannelsessøgende, medarbejderperspektivet, karriereveje, forskning, kultur og ledelse, og at der hele vejen igennem er fokus på patienten og på den stærke faglighed, som mange sygeplejersker efterspørger. Én af kortlægningens centrale pointer var netop, at faglighed og kvalitet styrker både rekruttering og fastholdelse, så de faktorer skal uden tvivl styrkes,« siger Anette Hinsby Frandsen.

Af kortlægningen fremgik det

også, at både ledere, medarbejdere og studerende mente, at det medicinske område rent fagligt har mere at byde på, end dets rygte lægger op til. Af samme grund indeholder de syv indsatser en branding- og rekrutteringsindsats på de sociale medier, hvor en række sygeplejersker fortæller om de mange positive sider, der også er ved arbejdet på en medicinsk afdeling.

En vifte af muligheder

I projektet arbejdes der også med at styrke vejledernes kompetencer i forhold til de uddannelsessøgende samt at skabe en egentlig uddannelsesmæssig karrierevej for sygeplejerskerne. Det sidste er helt afgørende.

»De medicinske sygeplejersker skal håndtere en stor kompleksitet i arbejdet med blandt andet multisyge ældre patienter eller patienter med kroniske sygdomme. Det kalder på en ny type specialisering, der skal supplere sygeplejerskernes grundlæggende sundhedsfaglige kompetencer,« siger Anette Hinsby Frandsen.

»Med de uddannelsesinitiativer, vi har sat i gang, får sygeplejerskerne en vifte af muligheder for at dygtiggøre sig og dermed imødekomme de eksisterende udfordringer. Et uddannelsesforløb for erfarne sygeplejersker er allerede så langt fremme, at det kan udbydes i april 2018 med start til efteråret,« fortsætter hun.

Anette Hinsby Frandsen
Projektleder, specialkonsulent i Region Hovedstaden

Helle Folden
Projektleder, Region Hovedstadens Center for HR

Flemming Olsen
Oversygeplejerske, Herlev Gentofte Hospital

Model for Region Hovedstadens udbud af tværgående kompetenceudviklingsaktiviteter til sygeplejersker på det medicinske område

* Modellen er under udvikling

Eksisterende forløb

Nye forløb (arbejdstitler)

◀ *Modellen viser de kompetenceudviklingsaktiviteter, som Region Hovedstaden udbyder til sygeplejersker på det medicinske område. Kandidatmodulet udbydes af Aalborg Universitet og er åbent for andre faggrupper og specialer. Som en del af handlingsplanen arbejder Region Hovedstaden og Aalborg Universitet sammen om et udviklingsprojekt, der skal styrke forsknings- og læringskulturen lokalt.*

Faciliterer og understøtter lederne

Den sidste af handlingsplanens syv overordnede indsatser rammer lige ned i kernen af det, som den indledende kortlægning viste: En forbedret rekruttering og fastholdelse stiller store krav til lederne.

Af samme grund drejer indsatsen sig om lederunderstøttelse på i første omgang fem pilotafdelinger, fortæller projektleder i Region Hovedstadens Center for HR Helle Folden, der er tovholder på indsatsen for lederunderstøttelse.

»Indsatsen går i korte træk ud på, at vi som konsulenter tilbyder rådgivning og facilitering i forhold til tiltag, der kan gøre sygeplejerskerne gladere for at være på den enkelte afdeling. Det er jo det, det grundlæggende handler om, og i den forbindelse har vi taget udgangspunkt i aktuelle problemstillinger på den enkelte afdeling,« siger Helle Folden.

»Det betyder, at vi i flere tilfælde har koblet os på allerede eksisterende projekter. Arbejdet har fokuseret på alt fra lederunderstøttelse af karrieresamtaler og skabelsen af interne karriereveje over formulering af stillingsannoncer til introduktion af ressourcepersoner med

! Projektet »Rekruttering og fastholdelse af sygeplejersker på det medicinske område«

- Projektet er sat i søen af Region Hovedstaden i samarbejde med Dansk Sygeplejeråd for at styrke rekruttering og fastholdelse af sygeplejersker på det medicinske område.
- Handlingsplanens syv overordnede indsatser fokuserer på lederunderstøttelse, branding af det medicinske område, styrkelse af vejlederkompetencer, skabelse af uddannelsesmæssige karriereveje samt styrkelse af forsknings- og læringskulturen.
- Lederunderstøttelsen er iværksat på fem pilotafdelinger, hvor konsulenter fra Region Hovedstadens Center for HR rådgiver og faciliterer. Målet er at skabe initiativer, der kan styrke rekruttering og fastholdelse af sygeplejersker.
- Til projektet har regionsrådet afsat 12,2 mio. kroner inklusive driftsmidler i perioden 2016-18.

specialistkompetencer og endelig refleksionstræning,« fortsætter hun.

Svært at komme op i helikopteren

Erfaringen er, at der er ofte et godt stykke vej, før man overhovedet når frem til at definere den mest påtrængende udfordring på en afdeling.

»Nogle afdelingsledelser er så pressede, at de slet ikke kan se deres egen situation i et helikopterperspektiv. De kan konstatere, at de mangler personale, men de ser ikke den dybereliggende grund, der for eksempel kan handle om, at de ikke er organiseret på den mest optimale måde. Af samme grund tager det ofte lang tid at finde frem til, hvad det egentlig er, de har behov for. Dertil kommer så det lidt paradoksale, at det faktisk er de afdelinger, der er mest pressede, der har sværest ved at tage imod understøttelsen. De bruger simpelthen al deres energi på at sikre driften, hvilket udvikler sig til en ond spiral,« siger Helle Folden.

»Spiralen begynder jo, når al energi går til bare at holde sig oven vande. Det går så ud over fagligheden, og det skræmmer sygeplejerskerne væk. Dertil kommer så, at det typisk er de mest erfarne, der forsvinder først, fordi det er dem, der har det største ansvar, og dermed også dem, der trækkes de største veksler på. Det er dem, der står for oplæring af novicerne, og det er dem, der skal tage hånd om de komplekse patienter. Og jo flere erfarne, der forlader en afdeling, jo hårdere bliver det naturligvis for de tilbageværende,« fortsætter hun.

En ond og selvforstærkende spiral er dermed sat i gang, og som en følge skal ledelsen nu også bruge rigtig mange ressourcer på at rekruttere nye medarbejdere.

15 minutter giver faglig udvikling

En af de steder, hvor man har takket ja til handlingsplanens lederunderstøttelsesindsats, er på Herlev Gentofte Hospitals medicinske afdeling. Som mange andre steder har man også her haft en personaleomsætning, der var tæt på at blive en trussel for både arbejdsmiljø og kvalitet.

Den situation fik for flere år siden oversygeplejerske Flemming Olsen til at lede efter løsninger, der kunne tilfredsstille sygeplejerskernes behov for faglig udvikling. Resultatet blev »De 15 faglige minutter«, som nu er indført på samtlige afsnit.

»Jeg var lidt inspireret af lægernes morgenkonferencer og fik gennemført, at vi hver dag skulle diskutere en faglig problemstilling i 15 minutter. Vi spørger så hinanden, om vi har tilstrækkeligt med viden på området, eller om en af os skal gå hjem og læse op. Det fungerer rigtig godt og er i dén grad noget, sygeplejerskerne er glade for. Ånden i de 15

Skemaet illustrerer Region Hovedstadens bud på en ny efteruddannelse i klinisk lederskab for erfarne medicinske sygeplejersker. Forløbet, der endnu ikke er færdigudviklet, sigter mod at hæve det faglige niveau i den medicinske afdeling og fokuserer blandt andet på kompleksiteten, herunder den multisyge patient. ▶

Efteruddannelse i Klinisk lederskab for erfarne medicinske sygeplejersker

faglige minutter står i skarp kontrast til tidlige tiders praksis, hvor begrebet »plejer« og sidemandsoplæring var afgørende,« siger Flemming Olsen.

For Flemming Olsen selv er det ikke synderligt overraskende, at der er behov for initiativer som de 15 faglige minutter.

»Ønsket om at blive klogere og samtidig arbejde mere evidensbaseret er blevet forstærket i takt med, at sygeplejersker i dag uddannes på bachelorniveau. Set i det perspektiv synes jeg ikke, at der er noget mærkeligt ved udviklingen,« siger Flemming Olsen.

Refleksionsmodel er vejen til udvikling

Selvom rygtet om de 15 faglige minutter har spredt sig, og det er blevet lettere at rekruttere nye medarbejdere, har afdelingen stadig en personaleomsætning på 33 procent. Det tærer selvsagt på ressourcerne, og derfor besluttede man at sætte de 15 faglige minutter endnu mere i system ved at introducere en såkaldt refleksionsmodel.

Modellen, der er udviklet af pro-

fessor Steen Wacherhausen på Aarhus Universitet, kan bedst beskrives som en særlig bevidst og omhyggelig form for tænkning, der er karakteriseret ved en spørgende og kritisk, men samtidig konstruktiv holdning. Pt. har 70 sygeplejersker, 14 afdelingssygeplejersker og 6 kliniske sygeplejespecialister fra medicinsk afdeling været på kursus i metoden.

»Det handler grundlæggende om at facilitere diskussion og refleksion for at underbygge vores faglighed og samtidig nå målet om at arbejde mere evidensbaseret. Den gode nyhed er, at det virker, og at det i høj grad respekteres af de andre faggrupper. De 15 minutter er hellig tid, hvor vi ikke vil forstyrres, og det er der forståelse for,« siger Flemming Olsen.

Master class om »magnethospitaler«

Som led i ledelsesunderstøttelsesindsatsen har Flemming Olsen og en række af hans afdelingssygeplejersker og kliniske sygeplejespecialister også i starten af 2018 deltaget i en master class om de såkaldte »Magnet Hospitals« – altså hospitaler, der er særligt dygtige til at tiltrække og fastholde de kompetente sygeplejersker.

Her konkluderede den anerkendte amerikanske forsker Linda Aiken, der har forsket i over 30 lande – heriblandt de nordiske – at høj faglighed og mulighed for dygtiggørelse er de væsentligste faktorer, når det handler om rekruttering og fastholdelse.

Linda Aiken præsenterede også en række fakta, der bekræfter vigtigheden af Region Hovedstadens indsats. Eksempelvis viste hun, at dødeligheden øges med hele 7 procent, hvis en sygeplejerske, der i forvejen passer fire patienter, passer en ekstra patient. Dertil kommer en direkte sammenhæng mellem sygeplejerskernes arbejdsmiljø og patienternes tilfredshed samt sammenhængen mellem et højt kompetenceniveau og en mindsket dødelighed.

Starten på en ny proces

I projektets sidste år har Helle Folden og hendes kolleger fra Center for HR valgt at fokusere deres kræf-

ter på de afdelinger, der er mest udfordrede.

»Vi har skullet inspirere ledelserne og hjælpe dem med at facilitere. Nu skal vi hjælpe dem med at levere. Fra projektets side havde man nok undervurderet behovet for implementeringsstøtte til de lokale ledelser. Vi lærer selvfølgelig også undervejs og forsøger at justere vores tilgang, så vi i højere grad tilbyder det, der efterspørges. Og det håber jeg selvfølgelig, vi kan fortsætte med efter 2018, når det officielle projekt afsluttes,« siger Helle Folden.

»Jeg tror og håber, at projektet har sat noget i gang ude i klinikkerne, men det er selvfølgelig naivt at tro, at det vil løse alle fremtidige problemer. Mit håb er, at det kan blive starten på en proces, hvor udefrakommende sammen med afdelingsledelserne reflekterer over rekruttering, fastholdelse og de udfordringer, det kan indebære. Kan vi på baggrund af erfaringerne fra projektet udvikle en metode, som vi kan tilbyde ledelserne fremover, har vi taget et kæmpeskridt i den rigtige retning,« tilføjer hun.

Et godt fundament for fastholdelse

For oversygeplejerske Flemming Olsen og specialkonsulent Anette Hinsby Frandsen er håbet det samme.

»Med de syv indsatser, der er sat i værk, og med det meget store fokus på det kliniknære, er jeg ikke i tvivl om, at handlingsplanen vil sætte sig spor i fremtiden. Der er fra starten blevet taget rigtig godt imod projektet, og samarbejdet har fungeret fint. Dermed har de helt grundlæggende forudsætninger været på plads,« siger Anette Hinsby Frandsen.

Flemming Olsen supplerer:

»Det, at der er afsat midler til et projekt af denne karakter, vidner om, at man fra regionsrådets side er bevidst om problematikken, og at man er villig til at agere. Det er jeg naturligvis glad for, for selvfølgelig skal medicinske sygeplejersker have et fagligt moment ligesom alle andre,« slutter han.