

Strategi for rekruttering, kompetenceudvikling og fastholdelse i psykiatrien i Region Midtjylland, 2020 – 2024¹

Region Midtjyllands psykiatri vil være regionens *bedste patienttilbud og foretrukne arbejdsplads*. For at sikre dette, vil vi arbejde for at opfylde vores mission om:

Én psykiatri med én fælles tilgang til

- vores professionelle rekrutteringsproces
- vores faglige udvikling & læringskultur
- vores fastholdelse af medarbejdere

Strategiens mission tydeliggør det skifte, som vi ønsker at skabe i vores fælles mindset. Fremover ønsker vi, at det fælles forpligtende samarbejde i højere grad skal være omdrejningspunktet for en styrket psykiatri til gavn for medarbejderne og patienten.

Strategien skal udvikle en fælles tilgang til dens tre komponenter; rekruttering, kompetenceudvikling og fastholdelse. Det vil ske ud fra en antagelse om, at medarbejdere der er rekrutteret til den rette stilling, som har de rette kompetencer og som indgår i stærke videndelende fagmiljøer - mono og tværfaglige -, også er medarbejdere der fastholdes og dermed har de bedste forudsætninger for, at give patienten den fagligt bedste og mest effektive behandling.

Vi skal løse den nuværende og fremtidige rekrutteringsudfordring med en forstærket fælles indsats. Vi har udfordringer med at rekruttere læger og sygeplejersker, og prognoser viser, at de udfordringer vokser i fremtiden. Derudover viser prognoserne også, at der vil opstå mangel på lægesekretærer og social- og sundhedsassistenter².

Vores erfaringer viser desuden, at vi har behov for, at arbejde yderligere med vores tempo og evne til at implementere. Vi har brug for at omsætte ny viden til konkret opgaveløsning på kortere tid, også kaldet *the knowing-doing gap*. Dette uanset om viden udspringer fra forskning, fra kursusforløb eller erfaringer fra patientgrupper. En forudsætning herfor er, at medarbejdere og ledelse er klædt på til og har rammer for, at arbejde med løbende forbedringer, som giver merværdi til patienten.

Formål

Patienter og pårørende der er i kontakt med psykiatrien Region Midtjylland, skal opleve at de mødes af faglige dygtige medarbejdere, som involverer og samarbejder om den enkeltes behandling.

Strategien er retningsvisende og har til formål at tydeliggøre den fælles tilgang til rekruttering, kompetenceudvikling og fastholdelse. Strategien præsenterer vores fælles mål og de bagvedliggende overvejelser.

Forventningen er, at vi på tværs af psykiatrien vil samarbejde om, at udmønte strategien og dele viden på tværs. Samtidig vil afdelinger og afsnit arbejde med at omsætte strategien til lokal handling med involvering af patienter og pårørende mest muligt. Omsætning af strategien vil foregå indenfor forbedringsarbejdets ramme og vil være en dynamisk udviklende proces.

¹ Journalnummer: 1-13-1-28-19

² "Behov for velfærdsuddannede i Region Midtjylland", COWI, november 2018: <https://www.rm.dk/om-os/organisation/koncern-hr/uddannelse-udvikling-og-arbejdsmiljo/sundhedsuddannelser/rapporter/>

Rekruttering

Før rekruttering – branding, tiltrækning og viden fra organisationen

Branding af psykiatrien som en attraktiv arbejdsplads, er et væsentlig fokusområde, i tiltrækningen af nye medarbejdere. Vores erfaring viser, at succesfuld branding i høj grad afhænger af gode ambassadører. Derfor skal vores medarbejdere og ledere hjælpe os med at fortælle de gode historier om psykiatrien bl.a. via de sociale medier.

Én af mulighederne for at brande psykiatrien er ved hjælp af den daglige kontakt med faggruppernes studerende, herunder praktik- og klinikophold, projektskrivning og Psykiatrisk Sommerskole for både medicinstuderende og sygeplejestuderende. Det er derfor væsentlig, at vi sikrer gode, velfungerende og kompetenceudviklende forløb, hvor de studerende kan se sig selv som en del af psykiatrien fremadrettet.

Under rekruttering – den gode rekrutteringsproces

For at sikre, at vi får ansat de rette profiler, skal vi være opmærksomme på, hvad vi søger både fagligt og personligt i en fremtidig medarbejder. Det skal kommunikeres i målrette og specifikke stillingsopslag. For at skrive det gode målrette stillingsopslag skal vi benytte os af den information, som vi har tilgængelig fra fratrædelsessamtaler, kollegaer, tillidsrepræsentanter mv. Et stillingsopslag skal laves i tæt samarbejde med ansættende leder og HR.

Stillingsopslaget er den første præsentation af psykiatrien, hvorfor et godt første indtryk er vigtigt. Til selve ansættelsessamtalen får mulige fremtidige medarbejdere det første "live" indtryk af os som kollegaer og som arbejdsplads og det er under samtalen, at den gode introduktion startes op. For at give en god start på introduktionen skal ansøgere have svar på alle deres spørgsmål, møde den fremtidige leder og kollegaer og have afklaret om jobbet er det rette for vedkommende. Det er derfor vigtigt, at ansættelsessamtalerne forberedes grundigt og gennemføres professionelt.

Efter rekruttering – den gode introduktion

Når den nye medarbejder er blevet ansat, skal vedkommende føle sig velkommen og godt modtaget. Studier viser, at nye medarbejdere er mest interesseret i at lære nyt om organisationen fra tidspunktet, hvor vedkommende bliver ansat og indtil ansættelsens opstart. Vi skal derfor sørge for at nye medarbejdere får præsenteret relevant information inden første arbejdsdage i den nye stilling.

Når nye medarbejdere starter, skal vi ikke kun have fokus på den gode introduktion til opgaven og organisationen, men også at skabe de rette rammer for at vedkommende kan få personlig og faglig succes i arbejdet. Ved hjælp af en individuel, faglig og kontekstbaseret længelevende introduktionsproces for den enkelte medarbejder sikrer vi netop dette.

Mål for rekruttering:

- Psykiatrien har et omdømme som anerkendt sundhedsfaglig arbejdsplads i Region Midtjylland
- Psykiatrien kan konstant tiltrække kvalificerede medarbejdere indenfor alle faggrupper
- Psykiatriens rekrutteringsproces sikrer, at ansøgere oplever professionalitet gennem hele forløbet, og at de udvalgte kandidater kan bestride deres job

Kompetenceudvikling

Kompetenceudvikling er et centralt værktøj til at sikre velkvalificeret og effektive behandlingsforløb i psykiatrien. I den næste tid vil tre områder være i fokus; dels vil vi styrke vores psykiatriske kompetencer ud fra patientgruppe og kompleksitet, dels vil vi fremme vores evne til at omsætte og fastholde viden ved hjælp af systematisk læring, og endelig vil vi styrke vores evne til at samskabe og involvere patienter og pårørende i alle dele af psykiatrien.

Samskabe virksomme løsninger med patienter og pårørende

Et vigtigt element til at vælge og udvikle de mest virksomme løsninger, er en videreudvikling af vores samarbejde med patienter og pårørende. Vi vil i tiden fremover styrke patientens stemme på alle niveauer i psykiatrien og i større omfang samskabe løsninger med patienterne.

Psykiatriske kompetencer

Psykiatrien skal spænde over en bred vifte af behandlingstilbud, da vi behandler mange typer af patientgrupper. For at lykkes med de gode behandlingsforløb, uanset patientgruppe og kompleksitet, skal medarbejderne tilbydes faglige kompetencetiltag som afspejler den specifikke patientgruppe, kompleksitet og specialiseringsgrad. Grundlæggende er, at den enkelte medarbejders kompetencer akkurat skal matche opgaven – dette giver medarbejderen det rette udgangspunkt for udvikling og dygtiggørelse.

Der vil til stadighed være behov for faglige kompetencetiltag på tværs i psykiatrien. Et tværgående tiltag kan fx udspringe i behov for øget forståelse og udvikling af tilbud til en udvalgt patientgruppe og dennes forløb. Vi vil styrke anvendelse af vores dygtigste fagpersoner til at undervise medarbejdere på tværs og dele viden på tværs imellem afdelinger.

God læring – omsætning af flere former for ny viden

Trods stor ihærdighed er det en udfordring at fastholde nye arbejdsgange og adfærd varigt. Det kræver fælles *vilje, viden og struktur*. Dette afsæt skal vi finde i forbedringsarbejds³ ramme, da den blandt andet giver os redskaberne til at dybdeimplementere forbedring i og af praksis. En oprustning af vores evne til nye måder at arbejde med god læring på, vil danne afsættet for vores lokale og tværgående faglige udvikling, vidensdeling og ikke mindst vores fælles læringskultur.

Ny viden fra kurser mv. skal i større omfang lykkes med at blive omsat til forbedret praksis. Vi skal styrke vores blik for, hvordan vi *forbereder os før* et kursus og *følger op efter* et kursus. Der er evidens for, at arbejdet med læring *før* og *efter* et undervisningsforløb har større betydning for det samlede læringsudbytte end arbejdet med læring i forbindelse med selve undervisningen. Vi vil derfor dygtiggøre os i at lede, at rammesætte omsætningsopgaven og at understøtte medarbejderens ansvar for egen læring⁴.

Mål for kompetenceudvikling:

- Alle niveauer i organisation skal samskabe med patienter- og pårørende
- Alle enheder har specialiserede kompetencer der matcher patientens behov og ledelsen formår at omsætte kvalifikationer til praksis
- Medarbejdere og ledere har kompetencer til at omsætte ny viden til praksis, samt forbedre eksisterende arbejdsgange

³ Hands-on guide, se <https://www.defactum.dk/om-DEFACTUM/kernejdelse/forbedringsarbejde/metodekatalog/>
eller: PS- intra =>kvalitet=>forbedring

⁴ Brinkerhoff, R. O. (2001). High Impact Learning - Strategies For Leveraging Performance And Business Results From Training Investments. INGRAM PUBLISHER SERVICES US.

Fastholdelse

En medarbejder der til stadighed vælger at arbejde i psykiatrien, er en medarbejder der bidrager til et fordrende miljø for både patienten og kollegaer. Når vi lykkes med at fastholde vores medarbejdere, får vi blandt andet mulighed for løbende at styrke fagligheden og sikre stabilitet og tryk for vores patienter og kollegaer.

Fastholdelse gennem stærk faglighed og styrket læringskultur i hverdagspraksis

Vi vil skabe *en fælles læringskultur* som er fordrende for vores medarbejders faglighed og faglige udvikling. For at sikre, at det kommer den enkelte medarbejder til gavn i hverdagspraksis, skal vi arbejde ind i flere dele af vores læringskultur, herunder:

* Vi skal have fokus på at understøtte og forbedre de *lokale faglige miljøer*. Det er i de lokale faglige miljøer, vi skaber grundlaget for og vedligeholder vores faglige identitet. De lokale faglige miljøer skal kendetegnes ved, at de anvender en palette af tiltag som fx casegennemgang, reviews, best practice-gennemgange, og ved at der er strukturer for omsætningen af ny viden - alt sammen for at få fagligt velkvalificerede patientforløb.

* Have fokus på *at videndele på tværs ved hjælp af tværgående faglige netværk*. Disse netværk dannes med baggrund i psykiatrispecifikke patient-/diagnosegrupper, og skal understøtte vores ekspertise indenfor specialiserede fagområder. Den nyeste forskning⁵ skal bringes i spil, så vejen fra forskningsresultater til kliniskpraksis bliver kortere, og de mest kyndige skal være rollemodel for de mindre erfarne.

* *I det daglige forbedringsarbejde* vil vi arbejde med forankring og systematik. Vi skal have et miljø med en progression, hvor vi sætter udviklingsmål, forstår og udvikler arbejdsgangene, definerer data, igangsætter prøvehandlinger og afholder tavlemøder, for at skabe daglige lokale forbedringer, som giver værdi for patienterne.

Fastholdelse gennem struktureret medarbejderudvikling

Et andet element i at sikre fastholdelse af medarbejderne, er at de trives og indgår i et balanceret arbejdsmiljø. Både ledere og medarbejdere har et fælles ansvar for, at sikre et arbejdsmiljø i trivsel. Vi skal arbejde med det lokale arbejdsmiljø vha. en række HR-værktøjer:

- MUS-samtaler
- Karriereveje
- Kompetenceprofiler
- TULE- og APV-dialog
- Fratrædelsessamtaler

HR-værktøjerne har tidligere været anskuet som individuelle værktøjer, der hver tjener et specifikt formål. Vi vil fremadrettet arbejde med at sætte værktøjerne i faste strukturer, hvor de fungerer som sammenhængende indsatser, der tilsammen giver den nødvendige information for lederne til at skabe rammerne for arbejdsmiljøet og medarbejdernes trivsel. Ligeledes vil vi arbejde med de samme HR-værktøjer i hele psykiatrien således, at de bliver et fælles ståsted, der sikrer større gennemskuelighed for både medarbejdere og ledere. For at værktøjerne kan fungere som et led i fastholdelsen af den enkelte medarbejder, har medarbejderne ligeledes et ansvar for at bidrage til indholdet.

Fastholdelse gennem ledelse af et arbejdsmiljø i trivsel

Det er ledelse som er rollemodel og som skaber rammer for de faglige miljøer, for en lærende forbedringskultur og et dagligt forbedringsarbejde. Det er ledelse som skal anvende HR-værktøjerne systematisk for at udvikle medarbejdergruppen. Derfor er ledelse af et arbejdsmiljø i trivsel også ledelse, der er nærværende, nysgerrig på forbedringer og ledelse, der sikrer

⁵ Dokument: "Forslag til realisering af visioner og strategier for psykiatrisk forskning 2015 – 2016". Bemærk at der i 2021 udgives en ny forskningsstrategi for psykiatrien i Region Midtjylland

medarbejderudvikling. Vi vil fortsat give lederne værktøjer til at styrke fagudvikling og forbedringer i hverdagspraksis.

Mål for fastholdelse:

- Vores ledere har kompetencerne og værktøjerne til at sikre, at medarbejderne har en stærk faglighed samt udvikles
- Vi har et arbejdsmiljø der sikrer, at vores medarbejdere trives
- Vi er én psykiatri med en stærk læringskultur og forbedringstilgang

UDKAST

Strategiens udmøntning

I vores arbejde med strategien, vil følgende gøre sig gældende:

Organisering	Omsætning	Økonomi
<ul style="list-style-type: none">• Psykiatri- og socialledelsen, PSL, har ansvar for og leder strategien og dens overordnede udmøntning• PSL vil undervejs inddrage relevante interessenter, f.eks. MED-organisationen, specialerådene, Psykiatriens patient- og pårørende-panel, Afdelingsledelseskredsen• AL organiserer afdelingsvis lokal rammesætning og vil undervejs inddrage LMU og patientrepræsentanter• FL organiserer afsnitsvis strukturer for faglig udvikling, afprøvning af nye tiltag og videndeling	<ul style="list-style-type: none">• Strategiens mål omsættes og følges med forbedringsarbejdets arbejds-metoder• PSL vil årligt vurdere, hvilke indsatser, der skal igangsættes• Omsætning og implementering sker i overensstemmelse med rolle- og ansvarsfordeling	<ul style="list-style-type: none">• Årligt afsættes der midler til udmøntning af strategien• PSL har det økonomiske ansvar

Rolle- og ansvarsfordeling

Psykiatri- og socialledelsen, PSL, har ansvar for strategiens indhold, udmøntning og økonomi. Det indebærer, at PSL skal skabe rammer for, at vi agerer som én psykiatri, samarbejder og udvikler på tværs af afdelingerne i en samskabende proces.

PS Administrationen, PS-adm., har ansvar for at igangsætte, koordinere og facilitere strategiens indsatser. PS-adm. skal støtte og analysere implementeringsprocesserne og vurdere effekten heraf. Derudover skal PS-adm. bidrage med kompetent faglig støtte og sparring samt udvikle/formidle værktøjer, hvor det aftales.

Afdelingsledelserne, AL, har ansvaret for at sikre, at strategiens indsatser bliver operationaliseret og implementeret i deres afdelinger, og at der er rammer herfor. De skal understøtte funktionslederne i deres ledelsesarbejde lokalt på afsnittene, så funktionslederne har forudsætninger for at omsætte og forankre de strategiske indsatser. Samtidig har afdelingsledelserne et ansvar for at sikre løbende fremdrift i arbejdet med strategiens indsatser og bistå, hvor AL-ledelse er påkrævet til at skabe fremdrift. Afdelingsledelserne har ansvaret for at sikre læring på tværs af afsnit såvel som på tværs af afdelinger.

Funktionslederne, FL, har ansvaret for at sikre, at strategiens operationaliserede indsatser bliver tilpasset til det lokale afsnit og anvendt. Funktionslederen skal sikre en løbende læring og fastholde de nye arbejdsgange/adfærdændringer i afsnittet. Samtidigt har funktionslederen ansvaret for at konkrete værktøjer, i forhold til rekruttering, kompetenceudvikling, forbedring og læring anvendes.

Medarbejderne har et ansvar for at give en optimal patientydelse, at udvikle fagmiljøet og egen faglighed ved at bidrage med ideer og engagement og endelig at styrke det lokale arbejdsmiljø.