

Interview – **Mette Ringtved**

SYGEPLEJERSKE OG MBA

Nødløsning endte med at blive til strategi

I dag er det de færreste mennesker, der ser deres arbejdsidentitet som adskilt fra deres liv i øvrigt. Det smelter sammen, og arbejdet er en stor del af ens liv og identitet. Det skal vi kunne matche som arbejdsplads, siger sygeplejefaglig direktør Mette Ringtved, der betragter arbejdskraftmanglen som et vilkår og ikke en forbigående udfordring.



Mette Ringtved

Sygeplejerske og MBA. Siden 2021 sygeplejefaglig direktør ved Regionshospitalet Horsens, som har ca. 1.960 medarbejdere. Mette Ringtved er en del af hospitalsledelsen sammen med hospitalsdirektør Lisbeth Holsteen Jessen og lægefaglig direktør Nils Falk Bjerregaard. Mette Ringtved har ansvar for ca. 23 medarbejdere med 10 i direkte reference.

Tidligere chefsygeplejerske, programchef og afdelingsygeplejerske.

AF RIKKE ESBJERG

Det startede egentlig som en løsning af ren nød. Akutafdelingen på Regionshospitalet Horsens havde mange ledige stillinger især blandt sygeplejerskerne. Hvor nogle måske ville have startet med lønningsposen eller vagtskemaet, søsatte Mette Ringtved, som på det tidspunkt var chefsygeplejerske, et onboardingprogram med udgangspunkt i, hvad afdelingen kunne gøre for at være en attraktiv arbejdsplads. Det handlede om at se på mennesket før rollen eller fagligheden. Et af grebene var en potentialesamtale i starten af ansættelsen, et andet en social mentorordning, som sikrede, at den nye medarbejder fik al den uformelle information, om hvornår man går i kantinen, hvornår løbeklubben træner osv.

“I starten mødte projektet massiv modstand, fordi medarbejderne mente, at det ville tage ekstra tid, som de i forvejen havde for lidt af,” fortæller Mette Ringtved. “Men så lavede vi en spejder-ed: De skulle love at prøve det af, men de kunne derefter sige nej tak. Og så oplevede de ret hurtigt, at det virkede med den nye form for onboarding, som jo reelt bare var en lidt anden måde at gøre noget på, der alligevel skulle gøres.”

“God onboarding handler ikke kun om at være en attraktiv arbejdsplads. Det er også godt for ‘bundlinjen’, fordi en medarbejder, der føler sig lyttet til som menneske, også er mere psykologisk tryk, det giver hurtigere læring, og det er godt for organisationen. Trygheden er også vigtig, fordi det er i de tre første måneder, at en ny medarbejder kan holde et spejl op foran os, undre sig og stille spørgsmål og lære organisationen om ting, som kan blive bedre eller give inspiration udefra. Men det kræver, at medarbejderen har modet og tilliden til at sige noget højt, der kan virke kritisk.”

Potentiale som udgangspunkt

I dag er pilotprojektets principper om at tage udgangspunkt i det enkelte menneskes potentiale en del af Regionshospitalet Horsens’ samlede strategi om at være et attraktivt hospital både for personale og patienter.

Strategien har fire pejlemærker: Mere menneske, Stærke relationer, Mere faglighed og Større sammenhæng. De pejlemærker giver også rigtig god mening i forhold til det, som mange ser som sundhedsvæsenets hovedudfordring de kommende år: Manglen på arbejdskraft kombineret med flere ældre og kronisk syge, samtidig med at både borgere og medarbejdere har en forventning om i højere grad at blive set som hele individer, sammenlignet med tidligere, hvor man bare var glad for at få behandling eller have et arbejde.

“Jeg ser det egentlig ikke som en udfordring, vi skal komme over – men som et vilkår,” siger Mette Ringtved. “I hele sygehusvæsenets tid er der altid opstået behov for omkalfatringer.

Hovedudfordringen er, hvordan vi skaber et sundhedsvæsen, som både er attraktivt at arbejde i og godt for patienterne. “

“Vi er semantisk bundet til udtryk som ‘rekruttering’ og ‘fastholdelse’, men jeg prøver at få alle til at sige – og tage udgangspunkt i – ‘tiltrækning’ og ‘tilknytning’ i stedet. I dag er det de færreste mennesker, der ser deres arbejdsidentitet som adskilt fra deres liv i øvrigt. Det smelter sammen, og arbejdet er en stor del af ens liv og identitet. Det skal vi kunne matche som arbejdsplads.”

Ifølge Mette Ringtved handler det særligt om menneskelig bæredygtighed og ligeværd. Bæredygtighed gælder både på det personlige plan og kollektivt for hele hospitalet. Organisationens skal have fleksibilitet til at indrette sig efter medarbejderen skiftende livssituation, sådan at man fx kan lade en kollega slippe for nattevagter i en periode, hvor der er pres på hjemmefronten, mod at hun så måske påtager sig noget af det lidt mere trivielle arbejde, som også skal gøres. Til gengæld skal der være plads til udvikling og ekstra ansvar, når man har energi til det.

Titler og kitler betyder mindre

En anden ting, som de arbejder på at gøre op med på Regionshospitalet Horsens, er den traditionelle opfattelse af, hvem der gør hvad.

“Traditionelt har det kun været bestemte fagligheder, der kunne indtage de ledende roller. Vi er organiseret ud fra et fagligt hierarki, som hører fortiden til,” siger Mette Ringtved.

“Moderne medarbejdere ønsker menneskelig ligeværdighed. De vil ikke kun ses som et produkt af deres uddannelse og faglighed.”

“Et godt eksempel er, at beredskabschefen for hospitalet klassisk har været en læge, men nu bliver det en fra vores Teknik- og Serviceafdeling, fordi hun har vist, at hun har kompetencerne. Man kan sige, at titler og kitler kommer til at betyde mindre. Personlige kompetencer og villighed til at tilegne sig nye er vigtigere end den oprindelige uddannelse eller rolle, og vi kan øge vores organisatoriske resiliens ved at være villige til at fordele opgaverne anderledes. Vi skal huske os selv på, at det er få faggrupper, som har et egentligt forbeholdt virksomhedsområde.”

“Vi prøver at anskue organisationen horisontalt i stedet for vertikalt, så vi sikrer tværfaglighed og diversitet i opgaveløsningen. Det gælder også i plejen af patienterne: Traditionelt har den meget taget udgangspunkt i, at sygeplejersker eller SOSU-assistenten var til stede hele døgnet og lægen ligeledes – dog på tilkald – mens de øvrige som fysioterapeut, diætist og ergoterapeut var konsulenter. Men hvis der er en større tilstedeværelse af flere faggrupper, kan opgaven med at hjælpe patienten løses på et højere fagligt niveau. Samtidig giver det både større fleksibilitet og agilitet, hvis der fra starten er et



God onboarding handler ikke kun om at være en attraktiv arbejdsplads. Det er også godt for “bundlinjen” fordi en medarbejder, der føler sig lyttet til som menneske også er mere psykologisk tryk, det giver hurtigere læring og det er godt for organisationen. Trygheden er også vigtig, fordi det er i de tre første måneder, at en ny medarbejder kan holde et spejl op foran os, undre sig og stille spørgsmål og lære organisationen om ting, som kan blive bedre eller give inspiration udefra. Men det kræver at medarbejderen har modet og tilliden til at sige noget højt, der kan virke kritisk.

Mette Ringtved



team rundt om patienten, frem for at man går og venter på, at 'konsulenten' skal komme."

Bæredygtig ledelse i alle lag

Trods den positive effekt af at arbejde med roller og den enkeltes potentiale er Mette Ringtved godt klar over, at nogle trækker et særligt stort læs:

"Niveau 3-lederne er i et kæmpe krydspres, fordi det er dem, der får hjulene til at dreje rundt som ledere for medarbejderne på gulvet. Derfor har vi også som øverste ledelse et særligt fokus på dem. Vi kan ikke tage deres opgaver fra dem, men vi er meget opmærksomme på, hvordan vi kan ruste dem bedst mu-

ligt og sikre deres trivsel. Det gør vi f.eks. ved at have netværk på tværs for alle funktionsledere, uanset om de sygeplejersker, læger, kommer fra administrationen eller en (klinisk) serviceafdeling. Netværket har en sponsor fra lederlaget ovenover, som faciliterer netværksmøderne, ligesom niveau 3-lederne lærer at give supervision til hinanden. Så vi forsøger stringent at arbejde med bæredygtig ledelse i alle lag."

Der er da heller ikke noget, der tyder på, at de har svært ved at tiltrække niveau 3-ledere på Regionshospitalet Horsens: "To ud af de tre senest ansatte oversygeplejersker kom fra egne rækker, og generelt har vi ikke særlig stor udskiftning", forklarer Mette Ringtved. "En af grundene kan være, at vores po-



tentialetilgang giver mulighed for, at ledertalenter kan afprøve sig selv på udvalgte områder, inden de bliver chefer. Det giver en pipeline af nye ledere, der kan træde til, når der er en ledig stilling.”

Derudover lader det til, at onboardingstrategien sammen med sygehusets øvrige værdier allerede virker. “Når jeg siger velkommen til nye medarbejdere den første i måneden på vegne af direktionen, har jeg med jævne mellemrum hørt de nye medarbejdere svare, at de har valgt Horsens, fordi de har hørt godt om det fra kollegaer, der arbejder på sygehuset, og det er jo den bedste indikator for, at vi har gang i det rigtige”, siger Mette Ringtved.



Organisationen skal have fleksibilitet til indrette sig efter medarbejderes skiftende livssituation, sådan at man fx kan lade en kollega slippe for nattevagter i en periode, hvor der er pres på hjemmefronten, mod at hun så måske påtager sig noget af det lidt mere trivielle arbejde, som også skal gøres.

Mette Ringtved