

## **Baggrundsnotat til møde i Inspirationsgruppe den 7. oktober 2020 om Ledelse, motivation og trivsel**

Det er Danske Regioners vision at styrke kvalitet, nærhed og sammenhæng i sundhedsvæsenet, jf. *"Danske Regioners ønsker til en plan for bedre sammenhæng i sundhedsvæsenet (februar 2020)"*.

Regionerne står i spidsen for udviklingen af vores sundhedsvæsen og det specialiserede socialområde. Derfor er det også en naturlig del af regionernes ansvar at skabe den nødvendige sammenhæng i hvert enkelt borgerforløb og bruge hver aktørs spidskompetence, der hvor den gør mest gavn for borgerne.

Et samarbejdende sundhedsvæsen stiller derfor også høje krav til kvaliteten af de enkelte sundhedsydelse, så alle aktører trygt kan sende en patient videre i sit forløb. Den høje kvalitet kommer bl.a. af, at alle aktører følger de til enhver tid gældende faglige retningslinjer. Men den kommer også i høj grad af, at alle aktører har god og åben dialog på tværs af faggrupper og sektorer, så den relationelle koordination og de daglige arbejdsgange er på plads.

Det betyder konkret, at et samarbejdende sundhedsvæsen skal lade hospitalerne bistå og rådgive de praktiserende læger og speciallæger i varetagelsen af deres populationsansvar, så flere patienter har deres behandlingsforløb i praksissektoren i umiddelbar nærhed af deres hjem.

Et samarbejdende sundhedsvæsen skal også tilrettelægge bedre lokale muligheder for behandling og pleje, så flere borgere kan slippe for turen frem og tilbage til hospitalet. Et vigtigt led heri er at tilbyde borgerne langt større mulighed for at vælge tilbud om virtuelle konsultationer, telefonisk kontakt for hurtig afklaring af spørgsmål, selvmonitorering af kliniske værdier og diverse telemedicinske løsninger.

Samlet set står regionerne således midt i flere, store og samtidige omstillinger (se vedlagte udkast til del 1: "..."). Det handler om en aldrende befolkning, ny klinisk teknologi, digital udvikling og en ny sundhedsforbruger. Oven i dette står regionerne på overgangen til et nyt styringsregime – værdibaseret styring.

Det er i den situation helt afgørende, at medarbejderne ikke oplever mangel på mening, motivation og dårligt arbejdsmiljø, som flere medarbejdergrupper i stigende grad har givet udtryk for i den seneste tid.

Det betyder samlet set, at de regionale arbejdspladser står over for **en række nye, grundlæggende udfordringer og muligheder i forhold til ledelse, motivation og trivsel**. Det gælder ikke mindst i forhold til at sikre, at lederne har rammerne og forudsætningerne for at gennemføre forandringerne med størst muligt følgeskab og engagement fra medarbejdernes side.

## Udfordring 1: Lede med større patientfokus ved at lede på tværs og gennem værdibaseret sundhed

Realiseringen af et samarbejdende sundhedsvæsen med større patientfokus indebærer en øget opmærksomhed på at lede på tværs – både inden for egen organisation og på tværs af sektorer.

På dagen præsenterer Kronprins Frederiks Center for offentlig ledelse og region Midtjylland forskningsprojektet – LEOS, Ledelse af organisatorisk sammenhæng. Hvad er udfordringer ved at lede på tværs og hvordan kan de imødegås?

Større patientfokus er også målet med værdibaseret sundhed, hvor det styrende bliver at tilrettelægge behandlingen efter, hvad der skaber størst mulig værdi for patienterne og i mindre grad om at styre efter aktivitetsmål.

Det stiller krav til en ny ledelsespraksis at styre og lede indsatser og behandlingstilbud efter, hvad der giver størst effekt for patienten. At praktisere værdibaseret sundhed forudsætter ikke alene en ny ledelsesforståelse og kultur, men også nye specifikke ledelseskompetencer i forhold til fx at kunne opstille effektmål og lede og prioritere ressourcer med størst mulig værdi for patienterne.

Foreløbige erfaringer med overgangen til den nye styringsmodel viser, at det i praksis har vist sig forholdsvist vanskeligt for lederne at definere resultatstyring, herunder udvælge relevante mål og indikatorer jf. Defactum, Region Midtjylland, (2018).

Overgang til værdibaseret styring baseret på klare resultatmål rummer samtidig den mulighed, at en sådan styringsmodel kan erstatte en lang række unødvendige proces- og dokumentationskrav, der ikke skaber værdi for patienten/borgeren. Det er blandt ledere inden for sundheds- og psykiatriområdet, at der ses den største andel af ledere (55 pct.), der finder dokumentationskrav og procedurer begrænsende, jf. Ledelseskommisionen (2018).

Spørgsmål til overvejelse

- 
- *Hvad er de vigtigste barrierer for at lede på tværs som led i at fremme et samarbejdende sundhedsvæsen?*
  - *Hvordan styrker vi udsyn og organisations- og helhedsforståelse hos lederne?*
  - *Hvordan understøtter vi lederne i at lede under et nyt styringsparadigme – værdibaseret styring*
  - *Hvordan sikrer vi, at værdibaseret ledelse fremmer faglighed, motivation og arbejdsglæde hos både ledere og medarbejdere?*
-

## Udfordring 2: Ledelsesstruktur og ledelsesspænd

På sundheds- og psykiatriområdet kan der konstateres generelt høje ledelsesspænd. Således fandt Ledelseskommisionen (2018), at ledelsesspændet inden for sundheds- og psykiatriområdet i gennemsnit er 24, det næsthøjeste blandt alle områder inden for den offentlige sektor. Og i flere tilfælde ledere med personaleansvar for mellem 50 og 75 medarbejdere.

Store ledelsesspænd rummer ikke alene ulemper, og der findes næppe ikke et tal for det optimale ledelsesspænd. Store ledelsesspænd kan imidlertid i nogle situationer være uhensigtsmæssige, hvorfor det løbende bør overvejes, om organisationens ledelsesstruktur, herunder ledelsesspænd mv. er indrettet optimalt.

Forskningslitteraturen om ledelsesspænd indeholder ikke entydige resultater. Generelt er der foretaget få studier på området. En nye danske undersøgelse finder dog, at større ledelsesspænd har en ubetinget negativ sammenhæng med medarbejdernes tilfredshed med lederen, som dog er svagt aftagende frem til omkring 36 medarbejdere og derfra tilsyneladende helt fraværende, jf. Bro et. Al. (2019)<sup>1</sup>.

Spørgsmål til overvejelse:

- 
- *Har vi den rette ledelsesstruktur, og er der tilstrækkelig sammenhæng i ledelseskæden?*
  - *Har ledelsesspændet den rette størrelse i forhold til at sikre høj motivation og arbejdsglæde?*
  - *Kan distribueret ledelse understøtte medarbejdertrivsel og performance?*
- 

<sup>1</sup> Ladegaard Bro, Langergaard og Bøtcher Jacobsen (2019), "Ledelsesspænd og ledertilfredsheds i offentlige og private organisationer"

## Udfordring 3: Ledelse og medarbejdermotivation

Hvad er god ledelse? Både den internationale og danske ledelsesforskning peger på, at særligt transformationsledelse har positive effekter på medarbejdernes motivation – den såkaldte ”public sector motivation”. Men også, at transaktionsledelse (belønning og/eller sanktion) i visse situationer er komplementært i forhold til transformationsledelse.

Transformationsledelse defineres som ”at opstille, kommunikere og fastholde en vision for deres organisation med det formål at inspirere medarbejderne til at overskride deres egen umiddelbare egeninteresse og bidrage til at opnå organisationens målsætninger”, jf. Bøgh Andersen et.al.

Flere steder er distribueret ledelse kommet på dagsordenen. Distribueret ledelse beskriver en situation, hvor medarbejdere og den formelle ledelse deles om ledelsesopgaverne. En forskningsundersøgelse fra et af landets største hospitaler viser, at hospitalsafdelinger med høj grad af distribueret ledelse har mere tilfredse og innovative medarbejdere samt medarbejdere, der rapporterer højere individuel performance, jf. Jakobsen et. al. (2016)<sup>2</sup>.

Spørgsmål til overvejelse

- 
- *Hvilke erfaringer har hospitalerne og de sociale institutioner med forskellige ledelsesstile, herunder transformationsledelse?*
  - *Kan værdibaseret sundhed fremmes gennem transformationsledelse (jf. også U3 oven for)?*
  - *Er lederne klædt på til at bedrive transformationsledelse?*
- 

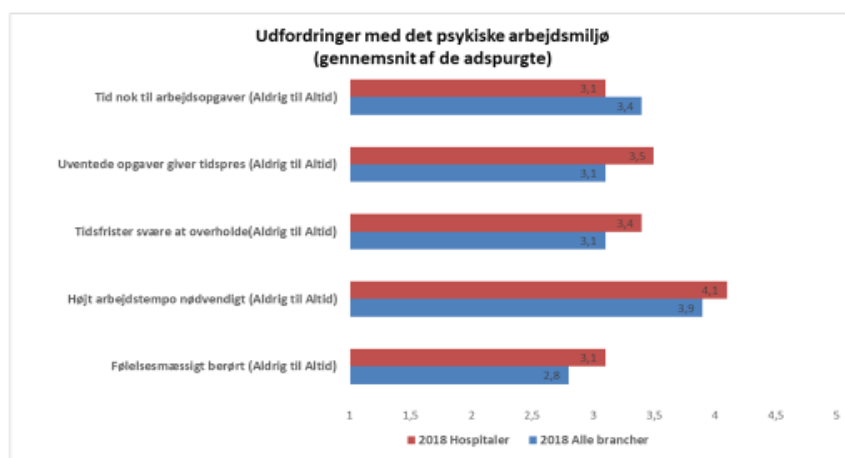
<sup>2</sup> Jakobsen, Kjeldsen og Pallesen (2016), ”Distribueret ledelse i offentlige serviceorganisationer”

## Udfordring 4: Ledelse, trivsel og psykisk arbejdsmiljø

Arbejdstilsynet seneste opgørelse af det såkaldte "belastningsindeks" fra 2018 viser en højere værdi for hospitaler (19,3) end for øvrige brancher (15,3). Det skal formentlig ses i relation til arbejdets særlige karakter - relationsarbejde.

På hospitalerne synes de konkrete udfordringer særligt at handle om bl.a. uventede opgaver, der giver tidspres, højt arbejdstempo og følelsesmæssig berøring, jf. figur neden for.

### Udfordringer med psykisk arbejdsmiljø (II)



Ca. en fjerdedel af Arbejdstilsynets afgørelser på arbejdsmiljøproblemer (hospitaler) i perioden 2015-2019 var inden for det psykiske arbejdsmiljø, jf. Arbejdstilsynet.

Spørgsmål til overvejelse

- *Hvordan fremmer vi bedst det psykiske arbejdsmiljø gennem ledelse og arbejdstilrettelæggelse?*
- *Hvilke typer af indsatser virker bedst i forhold til at fremme det psykiske arbejdsmiljø?*

## Udfordring 5: Stærk faglig identitet – lav lederidentitet hos lægerne

Sundhedsområdet kendetegnet ved en stærk fagprofessionel kultur forankret i en stærk og kompetitiv forskningstradition. Der er således som udgangspunkt en stærk faglighed at stå på. Det er et godt udgangspunkt.

Spørgsmålet er derfor, hvordan vi bygger en ledelseskariere op oven på den stærke, specialiserede fagprofessionalitet blandt læger? Hvor den stærke faglige identitet bliver en styrke og ikke en barriere for udviklingen af en kultur, hvor betydningen af ledelse (i alle dimensioner) anerkendes på linje med klinisk ansvar. Og hvor ledelse og klinik/faglighed ikke er modsætninger.

Det gælder navnlig i forhold til lægerne. Ledende overlæger har med en gennemsnitlig score på 5,0 har den laveste lederidentitet i forhold til andre grupper af offentlige ledere (gnst. 6,8). Gruppen skiller sig også markant ud fra de ledende sygeplejersker, der har en gennemsnitlig score på 7,0, jf. Ledelseskommisionen (2018).

Spørgsmål til overvejelse

- 
- *Hvordan styrker vi ledernes lederidentitet?*
  - *Er der brug for at styrke lederrollen?*
  - *Har nye generationer af læger et anderledes syn på ledelse – og hvis, hvad betyder det?*
  - *Er de lægelige lederes ansvar, kompetence og ledelsesrum tilstrækkeligt beskrevet?*
-

## Udfordring 6: For få læger ønsker at gå ledelsesvejen – svagt rekrutteringsgrundlag

For få læger ønsker at gå ledelsesvejen – ofte kun 1-2 ansøgere til ledige stillinger som ledende overlæger. Det betyder konkret, at hospitalerne står yderst få ansøgere til de ledende stillinger. Det indebærer en risiko for, at hospitalerne ikke i alle tilfælde er i stand til at rekruttere tilstrækkeligt kvalificerede ledere til de ledige stillinger.

Danske Regioner gennemfører et fællesregionalt projekt om ”Flere læger i ledelse” med forventet afrapportering ultimo 2020/primus 2021. Projektets resultater forventes at indgå i dette projekt om Fremtidens attraktive arbejdsplads”.

Kønsfordelingen blandt læger er nogenlunde 50/50, mens andelen af kvindelige ledende overlæger er ca. 35 pct.

Spørgsmål til overvejelse

- 
- *Hvordan får vi flere læger til at vælge ledelse som karrierevej?*
  - *Hvorfor ser lægerne ledelsesvejen som en karriere, der leder væk fra klinikken?*
  - *Kan der være behov for et særligt fokus på kvinder i lægelig ledelse?*
-

## **Udfordring 7: Bedre samspil mellem politisk ledelse og administrativ ledelse**

Et konstruktivt samspil mellem politisk og administrativ ledelse er kendetegnet ved tillid og gensidig forståelse og respekt for hinandens roller. At politikere entydigt har legitimiteten til at fordele ressourcer og prioritere mellem interesser, mens administrationen besidder en faglighed.

En forholdsvis stor andel på 29 pct. af lederne inden for sundhed- og psykiatriområdet vurderer, at den politiske interesse for opgaveløsningen er begrænsende, jf. Ledelseskommisionen (2018).] Det indikerer, at der kan være behov for at fremme og udvikle samspillet mellem politisk og administrativt niveau. Det kan fx handle om, at det politiske niveau – regionsrådet – får en styrket politisk rolle i formuleringen af mål og opfølgning på målopfyldelsen, mens omvendt ledelserne på hospitalerne opnår et større fagligt ledelsesrum til at indfri målene.