

# Store hospitalsafdelinger - vilkår for ledelse og psykisk arbejdsmiljø

**Målgruppe** for projektet er alle ansatte indenfor den offentlige hospitalssektor, som naturligt arbejder sammen indenfor branchen.

## Baggrund

Nye organiseringer og ledelsesformer vinder indpas på hospitalerne bl.a. pga. sammenlægninger til større afdelinger og afsnit. Det er uklart, hvilken betydning dette har for trivsel og psykisk arbejdsmiljø (litt.1.).

Nyere forskning i psykisk arbejdsmiljø dokumenterer, at plejepersonalet til tider har et hårdt psykisk arbejdsmiljø, og at der ofte ikke er tilstrækkeligt ledelsesmæssigt fokus herpå. Andre undersøgelser peger på tilsvarende problemer for andre faggrupper. (litt. 3-7) Der er generelt dokumenteret sammenhæng mellem psykosociale forhold og fravær, samt at sundhedspersonalet har markant højere risiko for langtidssygefravær (litt. 8).

I seneste LO-rapport (litt.1) sættes fokus på, om nye ledelsesformer og nye måder at opfatte arbejdet på spiller sammen med stigningen i de psykiske arbejdsmiljøproblemer.

I 2006 undersøgte Århus Amt hvilke konsekvenser et stort *span of control* har for ledelse i store hospitalsafsnit (litt.2.). Undersøgelsen peger på væsentlige forandringer for afdelingssygeplejerskerne. Den personlige og faglige kontakt til medarbejderen synes overdraget til nøglepersoner, hvilket rejser store udfordringer i at skabe tydelighed i formel og uformel ledelse. Undersøgelsen peger endvidere på et behov for fælles ledelsesmæssig forankring på tværs af monofaglige søjler om prioriteringer i daglig drift, økonomiske vurderinger og beslutninger.

Fremtidens hospitalsudvikling tegner et billede af meget store afdelinger og afsnit. Der er således brug for en dybdegående undersøgelse af, hvilke ledelsesmæssige konsekvenser og udfordringer store afdelinger og afsnit har for relationen mellem ledelse og medarbejdere, for organiseringen og tilrettelæggelsen af arbejdsgange, for udvikling af de kliniske, de faglige og de personalemæssige forhold, for sygefravær og trivsel. Region Midtjylland (RM) ønsker med projektet i samarbejde med Dansk Sundhedsinstitut (DSI) at sætte fokus på de vilkår og udfordringer som store afdelinger og afsnit giver.

Vi arbejder ud fra den tese, at der er brug for et sporskifte i retning af et mere tydeligt og sammenhængende ledelsessystem, indenfor og på tværs af monofaglige søjler til gavn for patienter, ledelse og medarbejdere.

Ambitionen er, at erfaringerne fra dette projekt skal skabe merværdi både for RM og de øvrige Regioner og bidrage med anbefalinger i forhold til udvikling af Den Danske Kvalitetsmodel og de fremtidige beslutninger om nybyggeri på hospitalsområdet.

## Formål

Formålet er at bidrage med anbefalinger til organisering, ledelse og arbejdsgange i store hospitalsafdelinger.

Anbefalingerne vil sigte på, at skabe optimale vilkår for ledere og medarbejdere i forhold til opgaveløsningen, at fremme det psykiske arbejdsmiljø, og samtidig danne fundament for rekruttering, udvikling og fastholdelse af dygtige medarbejdere.

## Succeskriterier

Projektet forventes blandt andet at opnå følgende resultater:

**1. At få faktisk viden om nuværende ledelses- og arbejdsvilkår i RMs store hospitalsafdelinger med afsnit på over 35 ansatte**, herunder hvorvidt der er en sammenhæng mellem sygefravær, personaleomsætning og afdelingsstørrelse, hvilken betydning de stadigt større hospitalsafdelinger har for ledelse og psykisk arbejdsmiljø, hvilke problemer løses, hhv. skabes i forskellige afdelings- og afsnitsstørrelser, hvordan bedrives ledelse i dagligdagen og i hvilken udstrækning har man organiseret sig med formelle og uformelle nøglepersoner.

## **2. At få afprøvet/implementeret nye strategier og modeller til organisering og ledelse på store afsnit**

Der tages afsæt i førundersøgelse på 3 udvalgte afdelinger og de behov der måtte blive formuleret i de respektive afdelinger og afsnit, herunder f.eks.

- nye platforme der skaber sammenhængende ledelsessystemer i store afdelinger, både indenfor og på tværs af de lægefaglige, sygeplejefaglige og administrative søjler.
- Mindst 3 forskellige former for mødestrukturer, der matcher store afdelingers behov og som skaber et tilhørsforhold for den enkelte medarbejder.
- Erfaringer fra mindst 3 afsnit, der har arbejdet med ny organisering af de årlige personalesamtaler, og som forankrer uddannelsestiltag i tråd med den enkelte afdelings strategier og handleplaner.
- Erfaringer med forskellige former for tværgående team-dannelser, der understøtter sammenhængende patientforløb og det meningsfulde arbejde.
- Udvikling og afprøvning af et målrettet kompetenceudviklingsforløb, der kan understøtte koordinatorfunktionen for særlige nøglepersoner; herunder fokus på rolle og ansvar, kommunikation og samarbejde.
- Hvordan ledelsen sikrer overblik, fælles mål og strategi samt tilstrækkelig kontakt til den enkelte medarbejder i store afdelinger.
- Hvordan der sikres anerkendelse og feedback til den enkelte medarbejder.
- Erfaring med, som leder, at sætte viden om ledelse på personaledagsordenen med henblik på at skabe større forståelse af ledelse i afdelingen blandt medarbejderne.
- Udpegning af nogle konkrete teoretiske referencerammer der især støtter ledelse af moderne og vidensintensive medarbejdere.
- Anbefalinger til afdelings- og afsnitsstørrelser i nybyggeri.

## Aktiviteter og metoder

### *Fase 1 (6 måneder) Forberedelsesfasen:*

#### ***Organisering og design af dataindsamling samt forundersøgelse***

a. Etablere tværgående styregruppe og udarbejde kommissorium.

b. Etablere lokale koordinationsgrupper på 3 afdelinger i RM. Afdelingerne vil være repræsentative for landets hospitalsstørrelser og fagspecialer.

#### c. Kvantitativ dataindsamling

Indhente statistiske data om sygefravær og personaleomsætning på samtlige RMs 7 hospitaler, mhp analyse af evt. sammenhænge i forhold til afdelings- og afsnitsstørrelse.

Indsamle og systematisere nyeste datamateriale fra APV/AKU (Arbejdsklimaundersøgelse) på de 3 udvalgte afdelinger/afsnit mhp bidrag til hypotesedannelse og indsatsområder i forhold til projektets formål.

#### d. Kvalitativ dataindsamling (1 afsnit pr. afdeling på 3 udvalgte afdelinger)

Gruppeinterviews: Afdækning af hvad store afdelinger betyder for medarbejdernes arbejdsvilkår i forhold til opgaveløsningen, og hvad de mener, de og deres ledere skal bidrage med for at skabe optimale vilkår i store afdelinger.

Par- og enkeltinterviews: Med afsæt i sammenfatningen af ovennævnte data interviewes afdelings- og afsnitsledelse mhp refleksioner over, hvilke problemstillinger og udfordringer de ser samt hvilke tiltag de mener, der kan bidrage til at skabe optimale vilkår for store afdelinger.

Observationsstudie på 3 x 3 afsnit mhp nuancering af og billeder på handlemønstre: hvordan bedrives ledelse i praksis og under hvilke vilkår?

#### e. Analyse og udarbejdelse af handlemuligheder

Dataindsamlingen sammenfattes. Hypoteser og en vifte af handlemuligheder udarbejdes. Disse drøftes på tværs af de 3 afdelinger på en læringsworkshop, der har til formål at kvalificere forslag til konkrete handlinger.

For at kvalificere projektet yderligt gennemføres litteraturresearch på lignende studier og forsøg i store afdelinger. Med afsæt heri afholdes desuden et seminar med oplæg fra inden- og udenlandske hospitalssystemer, samt to større danske private virksomheder der arbejder med store produktionslinjer.

Der udarbejdes delrapport.

### ***Fase 2 (12 måneder) Udvikling og implementering af handlinger***

I samarbejde med de lokale koordinationsgrupper mfl. iværksættes konkrete handlinger i de enkelte afsnit, jf. succeskriterierne. Til udviklingstiltagene ydes der konsulentbistand til nuværende ledere, til temamøder i afdelingen samt til udarbejdelse af nye metoder og strategier.

### ***Fase 3 (6 måneder) Opsamling, evaluering og formidling***

#### Opsamling og evaluering

De iværksatte handlinger på de 3 afdelinger evalueres ved hjælp af: eftermåling i form af kvantitativ dataindsamling om sygefravær og personaleomsætning; APV/AKU; kvalitativ undersøgelse i form af observationer og interviews af medarbejdere og ledere mhp afklaring af, hvor, hvordan og i hvilket omfang metoderne har bidraget til mærkbare forbedringer af organisering, ledelse og arbejdstilrettelæggelse, og hvor der fortsat er behov for udvikling, lokalt og på tværs af RM.

#### Formidling og perspektivering af data

Der gennemføres seminar for de involverede ledelses- og medarbejderrepræsentanter, repræsentanter fra andre hospitaler i RM og øvrige regioner. Seminaret skal formidle resultaterne og anbefalingerne fra det samlede projekt samt drøfte perspektivering af kommende udviklingsområder vedr. projektets hovedfokus omkring ledervilkår og psykisk arbejdsmiljø på store afdelinger i den offentlige hospitalssektor.

#### Endelig afrapportering og formidling

Udover den formelle afrapportering til Forebyggelsesfonden formidles til ledelse og medarbejdere i RM på konference, via hjemmeside samt i lokale hospitalsblade. Udbredelse til øvrige regioner sker eksempelvis via den årlige Arbejds miljøkonference, Parternes personalepolitiske messe, Dansk Selskab for ledelse i Sundhedsvæsenet samt fagblade.

### **Hvordan bidrager projektet med ny viden på området?**

Se baggrund

### **Forankring**

Erfaring fra de konkrete handlinger forankres lokalt i de pågældende afdelinger som en del af projektet. Projektresultaterne forventes desuden at bidrage med konkrete tiltag på øvrige hospitaler og institutioner i RM i forhold til RMUs (RMs overordnede MED udvalg) fokusområder for 2008-09, herunder ledelse, arbejdstilrettelæggelse og sygefravær. Det forventes, at den erhvervede viden indgår i RMs 3 lederudviklingsforløb samt MED uddannelse.

### **Organisering**

#### **Styregruppe**

Repr. fra de 3 udvalgte hospitaler i RM, inkl. ledelse, sundhedsfagligt personale, TR og sikkerhedsorganisation. Desuden repr. fra sundhedsstab, HR ledelse og projektgruppen.

#### **Lokale koordinationsgrupper**

Der etableres koordinationsgrupper på de 3 udvalgte hospitaler, bestående af bl.a. ledelse, medarbejdere, nøglepersoner mfl.

### **Projektledelse**

Projektleder: Susanne Østergaard, HR Organisation og Ledelse, Region Midtjylland  
Overordnet reference: Kontorchef Per Bo Nørgaard Andersen, HR Organisation og Ledelse, Region Midtjylland

### **Litteraturreferencer:**

Arbejdsmiljø for fremtiden - nye ledelsesformer, nye måder at opfatte arbejde på. LO, februar 2008

Ledelse i store afdelinger. Århus Universitetshospital, Skejby, HR Organisation og Ledelse, Region Midtjylland, 2007

Holm-Petersen C, Willeman M, Asmussen M. Sygeplejerskers fagidentitet og arbejdsopgaver på medicinske afdelinger. Kbh: DSI 2006. (DSI rapport 2006.08)

Holm-Petersen C. Evaluering af vagtprojektet. Kbh: DSI 2007

Holm-Petersen C, Hansen J, Vinge S. Yngre lægers valg af speciale. Udfordringer og muligheder for psykiatrien. Kbh: DSI 2006 (DSI rapport 2006.03)

Holm-Petersen C. Stolthed og fordom. Kultur- og identitetsarbejde ved skabelsen af en ny sengeafdeling gennem fusion. CBS Ph.d. serie 31.2007. Samfundslitteratur 2007

Holm-Petersen C, Christensen M. Medarbejderperspektiver på sammenlægninger og fusioner. I Ankjær-Jensen A (ed.). Sygehusstruktur i Danmark – en antologi om konsekvenserne af centralisering i sygehusvæsenet. Kbh: DSI, 2005. (DSI rapport 2005.02)

NFA; Resultater af sygefraværersforskning 2003 – 2007, KBH 2007