
Ledelsesspænd blandt afdelingssygeplejersker på danske hospitaler

En undersøgelse af afdelingssygeplejerskers ledelsesspænd, ledelsesadfærd og ledelsesvilkår

Datarapport med resultater

Marts 2021

Lars Dahl Pedersen,
Ane-Kathrine Lundberg Hansen,
& Christian Bøtcher Jacobsen



KRONPRINS FREDERIKS
Center for Offentlig Ledelse

Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse
Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet

Indhold

1.0 Projektets baggrund og formål	5
2.0 Udvalgte resultater	6
3.0 Datagrundlag	8
3.1/ Spørgeskemaundersøgelse 2020	8
3.2/ Spørgeskema til afdelingssygeplejersker	8
3.3/ Spørgeskema til sygeplejersker	8
4.0 Ledelsesspænd	10
4.1/ Faktisk ledelsesspænd	10
4.2/ Opfattet ledelsesspænd	11
5.0 Baggrundsinformation	13
5.1/ Demografisk fordeling	13
5.2/ Hospitalernes karakteristika	13
6.0 Erfaring og anciennitet	15
6.1/ Afdelingssygeplejerskernes erfaring og anciennitet	15
6.2/ Sygeplejerskernes erfaring og anciennitet	17
7.0 Centrale vilkår for ledelse	19
7.1/ Ansatte efter faggrupper, vagttyper, erfaring og antal matrikler	19
7.2/ Specialeansvarlige og udviklingssygeplejersker	20
7.3/ Fælles ledelse	21
8.0 Lederuddannelse og lederidentitet	22
8.1/ Afdelingssygeplejerskernes lederuddannelse	22
8.2/ Absolut lederidentitet	23
8.3/ Relativ lederidentitet	24
9.0 Arbejdstid og opfattet arbejdsbyrde	25
9.1/ Arbejdstid	25
9.2/ Personligt opfattet arbejdsbyrde	26
9.3/ Relativ arbejdsbyrde	28
10.0 Ledelsesadfærd og værdikongruens	29
10.1/ Forskellige vurderinger af ledelsesadfærd	29
10.2/ Visionsledelse	29
10.3/ Verbal anerkendelse	30
10.4/ Distribueret ledelse	30
10.5/ Opsummering af ledelsesadfærd	31
11.0 Samarbejde og støtte	32
11.1/ Samarbejde med nærmeste leder	32
11.2/ Støtte fra andre	33

12.0 Jobtilfredshed- og præferencer	34
12.1/ Overordnet jobtilfredshed	34
12.2/ Afdelingssygeplejerskers tilfredshed med position	35
12.3/ Overvejelser om et andet job	36
13.0 Stress, sygefravær og trivsel	38
13.1/ Stress	38
13.2/ Sygefravær	39
13.3/ Trivsel	40
13.4/ Relativ vurdering af arbejdsmiljø	41
14.0 Motivation	42
14.1/ Opgave-motivation	42
14.2/ Public Service Motivation	42
15.0 Performance	43
15.1/ Subjektiv opgavespecifik performance	43
15.2/ Patienttilfredshed- og sikkerhed	43
Bilag 1: Referencer	45

1.0 Projektets baggrund og formål

Hvor mange medarbejdere man er leder for, er et helt centralt ledelsesvilkår. De seneste 20 år er der blevet færre ledere og flere medarbejdere i sundhedsvæsenet. Ledelsesspændet er gennemsnitligt blevet større, og mange ledere har i dag ansvar for både mange medarbejdere og meget komplekse ledelsesområder. Den ledelse, der kan udøves i en enhed med mange ansatte er naturligvis anderledes, end den ledelse, der kan praktiseres i mindre enheder.

Ledelsesspændet er et centralt ledelsesvilkår. Der er behov for solide undersøgelser af, hvilken betydning ledelsesspændet har for ledere og medarbejdere:

- Hvordan ser ledelsesspændet ud på de danske hospitalsafsnit?
- Hvordan er og opfatter afdelingssygeplejerskerne vilkårene for at bedrive ledelse?
- Hvordan opfatter afdelingssygeplejerskerne deres egen ledelsesadfærd og hvordan opfattes den af sygeplejerskerne?

Projektet tager udgangspunkt i eksisterende forskning om ledelsesvilkår, ledelsesadfærd, jobtilfredshed og trivsel. Vi benytter validerede skalaer til at måle forskellige aspekter af ledelse, såsom lederidentitet, visionsledelse, verbal anerkendelse og distribueret ledelse.

I projektet er der gennemført to spørgeskemaundersøgelser september/oktober 2020. Spørgeskemaet blev sendt ud til 823 afdelingssygeplejersker og 3953 sygeplejersker.

Vi vil først og fremmest takke alle de afdelingssygeplejersker og sygeplejersker, som har udfyldt spørgeskemaet. Vi vil herudover gerne takke Dansk Sygeplejeråd og Lederforeningen i DSR for opbakning til projektet.

Spørgsmål eller kommentarer til rapporten kan rettes til Lars Dahl Pedersen på ldp@ps.au.dk eller Ane-Kathrine Lundberg Hansen på aklh@ps.au.dk.

Rapporten giver et indledende overblik over data. Yderligere analyser vil løbende blive præsenteret i videnskabelige udgivelser og øvrige formidlingsaktiviteter. Følg med i centerets forskningsaktiviteter på hjemmesiden <http://ps.au.dk/cpl/> og via nyhedsbrevet, som udgives månedligt af Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse

2.0 Udvalgte resultater

Datagrundlaget

- Der er udsendt spørgeskemaer til 823 afdelingssygeplejersker i Danmark og 3953 sygeplejersker. Svarprocenten for afdelingssygeplejerskerne var 68,5 % og for sygeplejerskerne var 43,6 %.

Ledelsesspændets størrelse

- Ledelsesspændet er gennemsnitligt 37,5, hvor minimum er 6 og maksimum er 118. 13% har ledelsesspænd på 20 eller færre medarbejdere, 25% har mellem 21-30, 27 % mellem 31-40 og 34 % har personaleansvar for mere end 40 medarbejdere.
- 64% finder deres ledelsesspænd passende og 33 % mener, at deres ledelsesspænd er for stort. Gennemsnitligt vurderer afdelingssygeplejerskerne, at et passende ledelsesspænd 31,1. 63% af afdelingssygeplejersker med et ledelsesspænd på over 40 giver udtryk for, at deres ledelsesspænd er for stort.

Arbejdspladsens karakteristika

- 58% af afdelingssygeplejerskerne arbejder på et universitetshospital og 38% på et regionshospital. Ledelsesspændet er lidt større på regionshospitalerne, end på universitetshospitalerne.
- 49 % af afdelingssygeplejerskerne er ledere på sengeafsnit, 37 % på et ambulatorium, 16 % på et anæstesi-/operationsafsnit og 7 % på et intensivafsnit. Ledelsesspændet er størst på intensivafsnit og mindst på ambulatorierne.
- Af afdelingssygeplejerskerne leder 53 % et afsnit, der dækker ét lægeligt speciale, mens 46 % er i afsnit, der dækker flere specialer. Ledelsesspændet er størst blandt de afdelingssygeplejersker, der leder et afsnit, der dækker flere lægelige specialer end ét.

Uddannelse og anciennitet

- Det er i gennemsnit 25,6 år siden, at afdelingssygeplejerskerne blev sygeplejersker. De har i gennemsnit 11,8 års ledererfaring og har gennemsnitligt været ansat i nuværende stilling i 7,2 år.
- 72 % af afdelingssygeplejerskerne har gennemført mindst én lederuddannelse. Der er 73 % af dem, der har taget en diplomuddannelse, mens 29% har taget en masteruddannelse og dem, der har gennemført en uddannelse, har oftere store ledelsesspænd.
- Det er gennemsnitligt 16,9 år siden, at sygeplejerskerne blev færdiguddannede. De har i gennemsnit været ansat på deres nuværende arbejdsplads i 11,3 år og i nuværende stilling i 7,3 år.

Centrale vilkår for ledelse

- Afdelingssygeplejerskernes ansatte er primært sygeplejersker (85 %), mens 10 % er andet plejepersonale og andre faggrupper udgør 5 %. Der er en sammenhæng mellem antallet af faggrupper og ledelsesspænd, så de, der er ledere for flere faggrupper oftere har et stort ledelsesspænd.
- De fleste ansatte har overvejende skiftende vagter (65 %), mens 30 % har dagstjeneste og 5 % overvejende har aften/nattjeneste. De, der har et stort ledelsesspænd, har oftere personale med skiftende vagter og aften/nattjeneste.

- De fleste af afdelingssygeplejerskerne har ansatte på én matrikel (88 %) mens 12 % har ansatte på flere matrikler. Personaleansvar på flere matrikler, indebærer oftere et stort ledelsesspænd.
- 85 % af afdelingssygeplejerskerne har specialeansvarlige eller udviklingssygeplejersker ansat. Det er mere almindeligt at ansætte sådanne, når man har et stort ledelsesspænd.

Lederidentitet

- På en skala fra 0-10 er afdelingssygeplejerskernes en absolut lederidentitet på 8,1. Der er ingen sammenhæng mellem ledelsesspænd og absolut lederidentitet.
- Når afdelingssygeplejerskerne bedes vægte lederidentitet relativt til deres faglige identitet, scorer de 6,9. Der er en sammenhæng mellem relativ lederidentitet og ledelsesspænd, så den faglige identitet vægtes højere, ved mindre ledelsesspænd.

Arbejdstid og opfattet arbejdsbyrde

- Gennemsnitligt arbejder afdelingssygeplejerskerne 43,5 time om ugen. De bruger 74 % af deres arbejdstid i eget afsnit og 12 % i egen afdeling i øvrigt. Der er en sammenhæng mellem arbejdstid og ledelsesspænd, så arbejdstiden stiger, når ledelsesspændet er større.
- Både afdelingssygeplejerskerne og sygeplejerskerne vurderer, at deres arbejdsbyrde er høj. På en skala fra 1-5 oplever afdelingssygeplejerskerne i gennemsnit en arbejdsbyrde på 3,7, mens sygeplejerskerne oplever at have en arbejdsbyrde på 3,5.

Ledelsesadfærd og værdikongruens

- Afdelingssygeplejerskerne opfatter i betydeligt højere grad end deres medarbejdere, at de udøver ledelse. Ledelsesspændet har en betydning for, hvor stor forskellen på afdelingssygeplejerskernes og sygeplejerskernes angivelser er. Sammenhængen er U-formet, så der er størst enighed om ledelsesadfærden på de afdelinger, hvor ledelsesspændet er mellemstort.
- Arbejdspladsens værdier stemmer i høj grad overens med afdelingssygeplejerskernes og sygeplejerskernes. På en skala fra 1-5 oplever afdelingssygeplejerskerne en overensstemmelse på 4,2, mens sygeplejerskerne vurderer, at den er 3,9.

Jobtilfredshed og præferencer

- Jobtilfredsheden blandt afdelingssygeplejerskerne er 7,6 på en skala fra 0-10, mens det for sygeplejerskerne er 7,1. Der er meget få, der angiver en jobtilfredshed lavere end 5.
- 72% af afdelingssygeplejerskerne foretrækker deres nuværende job. 21% ønsker en lederstilling på højere niveau og 7% foretrækker en stilling uden ledelsesansvar eller på et lavere niveau.

Stress og sygefravær

- 76% af afdelingssygeplejerskerne oplever stress i én eller anden grad, mens det gælder 74% af sygeplejerskerne. Oftest skyldes det forhold på arbejdet. Sygefraværet de seneste fire uger er dertil gennemsnitligt 0,3 dage blandt afdelingssygeplejersker og 1,1 blandt sygeplejerskerne.

Motivation

- Både afdelingssygeplejerskerne og sygeplejerskerne har en høj motivation i deres arbejde. På en skala fra 1-5 er opgavemotivationen 4,0, mens deres public service motivation er 3,5.

Patienttilfredshed- og sikkerhed

- Afdelingssygeplejerskerne vurderer, at patienttilfredsheden er stor. 79% mener, at den er høj/meget høj og 29%, at den er gennemsnitlig. Ift. patientsikkerhed mener 55%, at den er høj/meget høj, mens 37% mener, at niveauet er gennemsnitligt. 8% mener, at den er lav eller meget lav i deres afsnit.

3.0 Datagrundlag

3.1/ Spørgeskemaundersøgelse 2020

I september 2020 udsendte vi af to omgange et online spørgeskema, først til afdelingssygeplejersker på danske hospitaler og derefter et til sygeplejersker i afdelingssygeplejerskernes enheder. Ud over de data, der præsenteres i denne rapport har to Ph.d.-studerende også indsamlet data til deres projekter om risikoleddelse og faglig ledelse. Disse resultater indgår ikke i denne datarapport, men vil blive formidlet som en del af Ph.d.-projekterne.

Udsendelsen af spørgeskemaet er bakket op af Dansk Sygeplejeråd (DSR) og DSR Lederforeningen. De to foreninger har været behjælpelige med at stille mailadresser til rådighed. Yderligere har de været behjælpelige med at opfordre deres medlemmer til at deltage i undersøgelsen. Tilrettelæggelsen og udformningen af undersøgelsen har de to foreninger ikke haft indflydelse på, ligesom det er Aarhus Universitet, som opbevarer og håndterer alle data fra undersøgelsen.

I begyndelsen af spørgeskemaet samtykker alle deltagende afdelingssygeplejersker og sygeplejersker til, at vi behandler deres personoplysninger i forbindelse med at udarbejde rapporter og analyser til grund for denne rapport, videnskabelige artikler mv. De samtykker til at få opbevaret deres personoplysninger, så det er nødvendigt ift. projektet og i henhold til gældende lovgivning.

3.2/ Spørgeskema til afdelingssygeplejersker

Samlet set blev spørgeskemaet sendt ud til 855 afdelingssygeplejersker pr. mail. d. 1. september 2020. Deres mailadresser blev stillet til rådighed af Dansk Sygeplejerråd. Afdelingssygeplejerskerne er tilfældigt udvalgt blandt afdelingssygeplejersker, der er ansat i danske regioner, er aktive medlemmer i DSR og som forventes at have ledelsesansvar for mere end 10 sygeplejersker.

Af de 855 har 18 meldt tilbage, at de ikke er afdelingssygeplejersker. 11 mails kunne ikke fremsendes. I spørgeskemaet inkluderede vi et kontrolspørgsmål for at afgøre, hvorvidt de, der var inviteret til undersøgelsen, var afdelingssygeplejersker på svartidspunktet. 3 respondenter faldt uden for målgruppen. Med det frafald endte spørgeskemaet med at være udsendt til 823 afdelingssygeplejersker (N).

Af afdelingssygeplejerskerne svarede 564 afdelingssygeplejersker på spørgeskemaet. Det giver en svarandel på 68 %, hvilket er meget tilfredsstillende. Af de 564 gennemførte 487 (59 %) hele spørgeskemaet. Herudover var der 77 delvise besvarelser, hvor der var svaret på mere end 20 % af spørgsmålene, inkl. spørgsmålene om ledelsesspænd. Disse besvarelser indgår i analyserne.

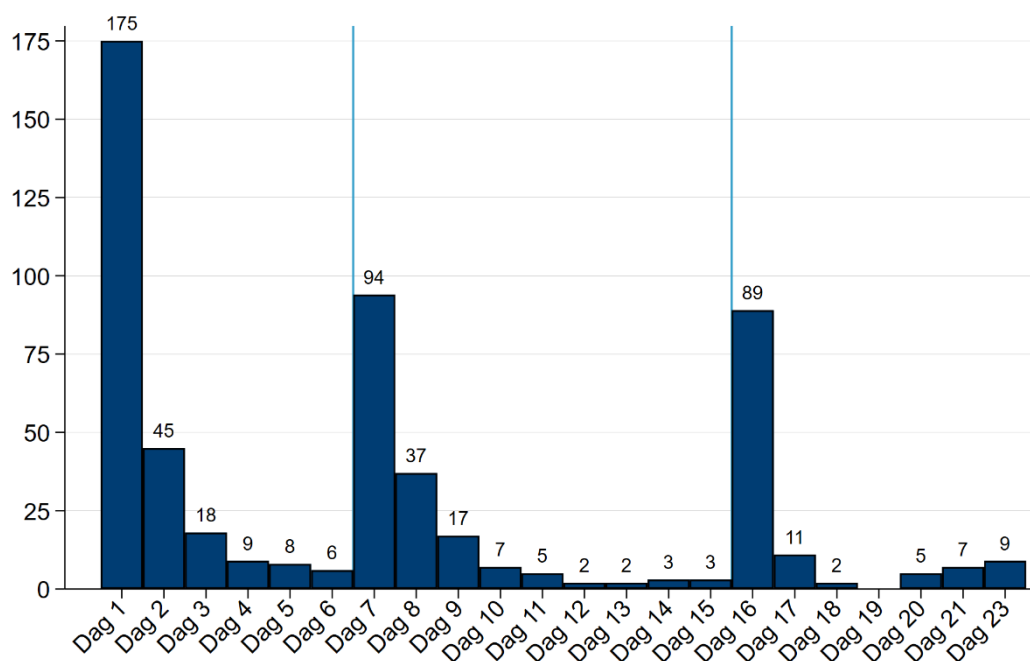
3.3/ Spørgeskema til sygeplejersker

Efter gennemførelsen af den første spørgeskemaundersøgelse blev 400 af de afdelingssygeplejersker, der havde besvaret spørgeskemaet, tilfældigt udvalgt. Dansk Sygeplejeråd kobled 10 sygeplejersker på hver af de 400 afdelingssygeplejersker. Derefter blev andet spørgeskema altså sendt ud til 4000 sygeplejersker. 47 mails kunne ikke fremsendes, hvorfor N er 3953.

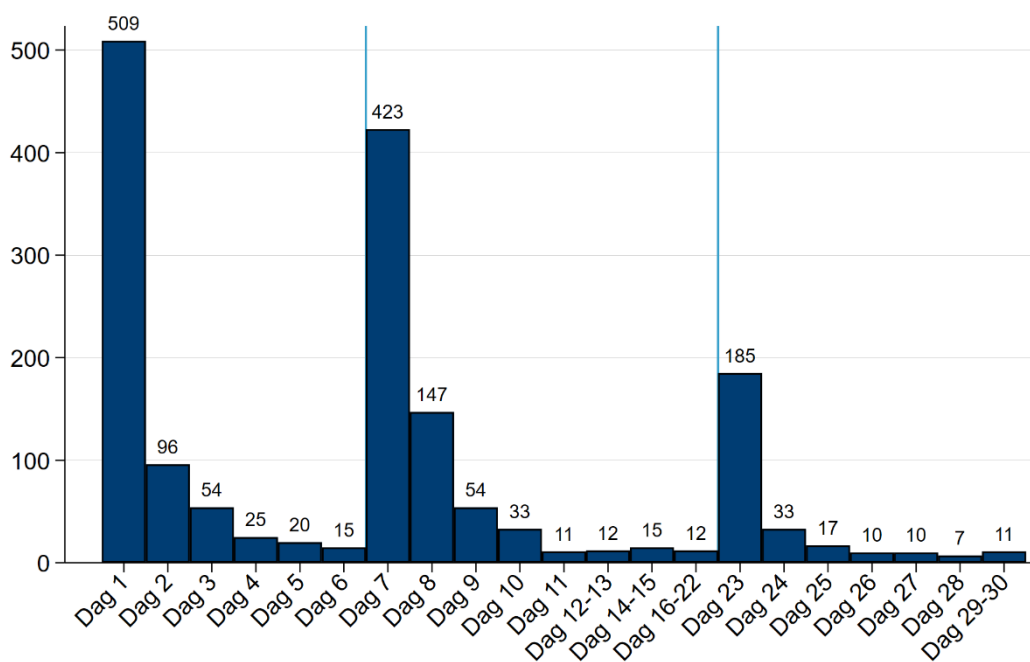
Af sygeplejerskerne svarede 1723 på spørgeskemaet. Det giver en svarandel på 43,6%, hvilket også er tilfredsstillende. Af de 1723 gennemførte 1526 (39%) hele spørgeskemaet. Derudover var der 173 delvise besvarelser, hvor der var svaret på mere end 34% af spørgsmålene, inkl. alle baggrunds-spørgsmål. Disse besvarelser indgår i analyserne.

I forbindelse med dataindsamlingen har vi udsendt to runder af rykkermails til afdelingssygeplejersker og sygeplejersker, som ikke havde besvaret spørgeskemaet efter første udsendelse. Dataindsamlingen sluttede for afdelingssygeplejersker 23.9. 2020 og for sygeplejersker 28.10. 2020. Det fremgår af figur 3.1 og 3.2, hvordan afdelingssygeplejerskernes og sygeplejerskernes svar fordelte sig over tid.

Figur 3.1 Antal respondenter på afdelingssygeplejerskernes spørgeskema fordelt over tid



Figur 3.2 Antal respondenter på sygeplejerskernes spørgeskema fordelt over tid



4.0 Ledelsesspænd

4.1/ Faktisk ledelsesspænd

I undersøgelsen stillede vi afdelingssygeplejerskerne en række spørgsmål om deres ledelsesspænd. Ledelsesspænd er et spørgsmål om, hvor mange medarbejdere man har direkte personaleansvar for, som leder. Derfor spurgte vi først og fremmest ind til dette forhold.

Tabel 4.1 Hvor mange personer har du direkte personaleansvar for?

Observationer	Gennemsnit	Standardafvigelse	Minimum	Maksimum
524	37,46	16,81	6	118

Det fremgår af tabel 4.1, at afdelingssygeplejerskernes gennemsnitlige ledelsesspænd er på 37,5 og varierer mellem 6 og 118. Dette kan ses i forhold til, at danske offentlige ledere gennemsnitligt har et ledelsesspænd på 21 (Ledelseskommisionen, 2017). Derfor er ledelsesspændet stort på hospitalsafsnittene sammenlignet med andre enheder i den offentlige sektor.

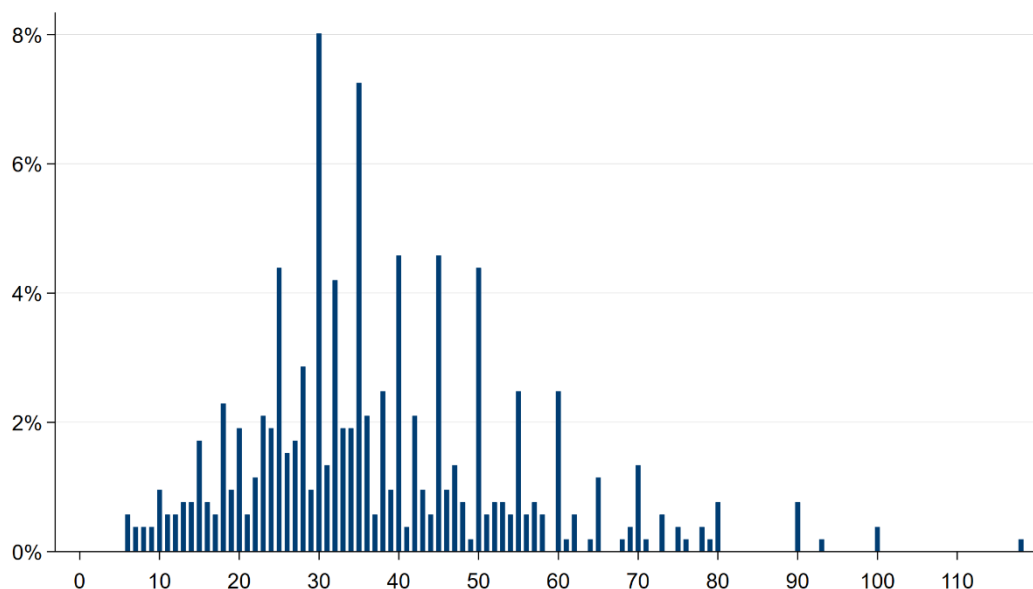
Tabel 4.2 Hvor mange personer har du direkte personaleansvar for? Inddelt i intervaller

Ledelsesspænd	Antal	Andel
1-10	14	2,67 %
11-20	57	10,88 %
21-30	132	25,19 %
31-40	143	27,29 %
41-50	85	16,22 %
51-60	50	9,54 %
61-70	21	4,01 %
71-80	14	2,67 %
80+	8	1,53 %

Tabel 4.2 bekræfter, at der er stor variation i ledelsesspændende på de danske hospitalsafsnit. 27,3 % har et ledelsesspænd på 31-40, mens 25,1 % af sygeplejerskerne har et ledelsesspænd på 21-30 og 16,2 % har et ledelsesspænd på 41-50. Fordelingen ses i figur 6.1.

I løbet af rapporten gennemføres en række analyser af ledelsesspændets betydning for forhold som ledelsesadfærd og jobtilfredshed. For at lette fortolkningen opdeles afdelingssygeplejerskerne i tre grupper, alt efter om de har et lille (0-20), et mellemstort (21-40) eller et stort ledelsesspænd (40+).

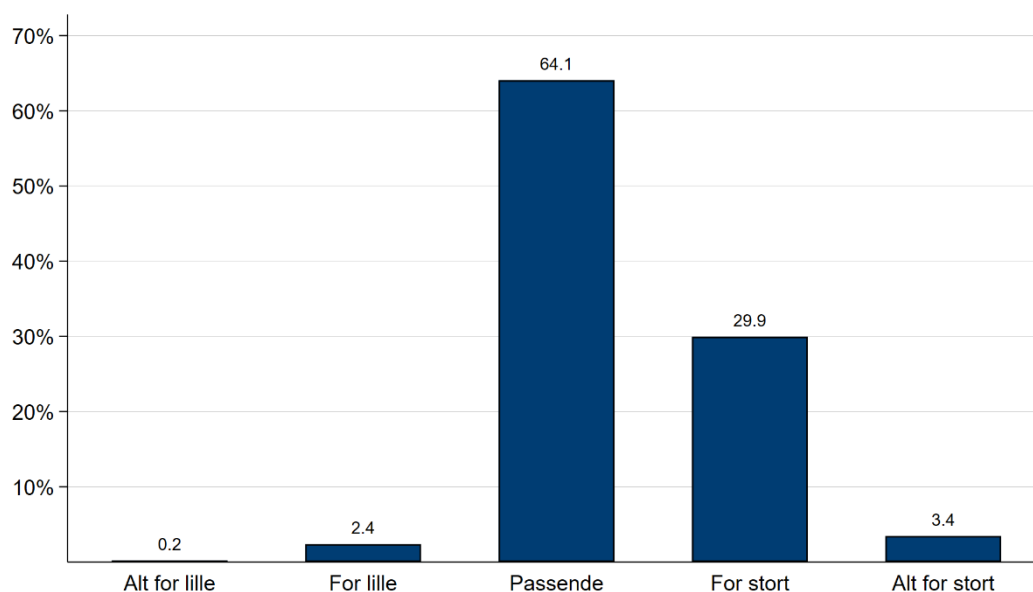
Figur 4.1 Fordeling af ledelsesspænd



4.2/ Opfattet ledelsesspænd

Vi spurgte afdelingssygeplejerskerne, hvordan de opfatter størrelsen på deres ledelsesspænd, på en skala fra "alt for lille", til "alt for stort" og spurgte, hvor mange de ideelt set gerne ville være ledere for. Af figur 4.2 fremgår det, at 64% synes, at deres nuværende ledelsesspænd er passende. Kun 3% mener, at det er for lille, mens 33% mener, at det er for stort.

Figur 4.2 "Opfatter du dit ledelsesspænd som værende for lille, passende eller for stort?"



Derudover kan man se på hvad ledelsesspændets størrelse betyder for afdelingssygeplejerskernes opfattelse af ledelsesspændet. Det fremgår af tabel 4.3, at der her er en stærk sammenhæng. Ingen afdelingssygeplejersker, med et ledelsesspænd på 0-20 synes, at det er for stort og hele 93 % af vurderer, at det er passende. 63,3 % af de afdelingssygeplejerskerne, der har et stort ledelsesspænd (40+), giver udtryk for, at deres ledelsesspænd er for stort, mens 36,2 % vurderer, at det er passende.

Tabel 4.3 Sammenhæng mellem ledelsesspænd og opfattelse af ledelsesspændets størrelse

	Antal	For lille	Passende	For stort
Lille (0-20)	71	7,04 %	92,96 %	0,00 %
Mellem (21-40)	275	2,55 %	75,27 %	22,18 %
Stort (40+)	177	0,56 %	36,16 %	63,28 %

Tabel 4.3 "Hvad vurderer du som et passende ledelsesspænd på dit område?"

Observationer	Gennemsnit	Standardafvigelse	Minimum	Maksimum
507	31,11	11,02	1	100

Der er variation i, hvor stort et ledelsesspænd afdelingssygeplejerskerne anser som passende. Gennemsnitligt har en afdelingssygeplejerske personaleansvar for godt 37 medarbejdere, mens de gennemsnitligt mener, at 31 personer er passende.

Tabel 4.4 "Hvad vurderer du som et passende ledelsesspænd på dit område?" Inddelt i intervaller

Ledelsesspænd	Antal	Andel
1-10	5	0,99 %
11-20	85	16,77 %
21-30	240	47,34 %
31-40	121	23,87 %
41-50	44	8,68 %
51-60	4	0,79 %
61-70	5	0,99 %
71-80	0	0,00 %
80+	3	0,59 %

11 %, mener, at det er passende at have et ledelsesspænd, der er højere end 40. Til sammenligning er det 34,2 %, der har et faktisk ledelsesspænd på 40+.

5.0 Baggrundsinformation

5.1/ Demografisk fordeling

Tabel 5.1 "Hvilken region er du ansat i?" Afdelingssygeplejersker

	Afdelingssygeplejersker		Sygeplejersker	
	<i>Antal</i>	<i>Andel</i>	<i>Antal</i>	<i>Andel</i>
Nordjylland	59	10,65 %	177	10,42 %
Midtjylland	143	25,81 %	488	28,72 %
Syddanmark	133	24,01 %	368	21,66 %
Sjælland	63	11,37 %	169	9,95 %
Hovedstaden	156	28,16 %	497	29,25 %

Fordelingen svarer til befolkningsfordelingen mellem de 5 regioner

Tabel 5.2 Kønsfordeling

	Afdelingssygeplejersker		Sygeplejersker	
	<i>Antal</i>	<i>Andel</i>	<i>Antal</i>	<i>Andel</i>
Mand	27	4,90 %	73	4,41 %
Kvinde	524	95,10 %	1581	95,49 %

Tabel 4.3 Aldersfordeling

	Afdelingssygeplejersker		Sygeplejersker	
	<i>Antal</i>	<i>Andel</i>	<i>Antal</i>	<i>Andel</i>
20-29 år	0	0,00 %	272	16,01 %
30-39 år	53	9,57 %	396	23,31 %
40-49 år	175	31,59 %	382	22,48 %
50-59 år	216	38,99 %	424	24,96 %
60+ år	110	19,76 %	225	13,24 %

5.2/ Hospitalernes karakteristika

Vi har i undersøgelsen spurgt afdelingssygeplejerskerne, hvad der karakteriserer det hospital, de arbejder på. Herunder om der er tale om et universitets- eller regionshospital, hvilken type afsnit/enhed, man er ansat i, samt hvor mange lægefaglige specialer enheden dækker.

Tabel 5.4 "Hvilken type hospital er du ansat på?"

Hospitalstype	Antal	Andel
Universitetshospital	322	58,23 %
Regionshospital	211	38,16 %
Andet	20	3,62 %

Tabel 5.5 Sammenhæng mellem hospitalstype og intervalopdelt ledelsesspænd

Hospitalstype	Lille (0-20)	Mellem (21-40)	Stort (40+)
Universitetshospital	14,75 %	54,43 %	30,82 %
Regionshospital	10,50 %	48,50 %	41,00 %
Andet	27,78 %	61,11 %	11,11 %

Det fremgår af tabel 5.5, at der er en sammenhæng mellem hospitalstype og ledelsesspænd. Ledelsesspændende er således større på regionshospitaler end på universitetshospitaler.

Tabel 5.6 "Hvilken type afdeling/enhed er du leder for?" (Muligt at vælge mere end 1)

Afsnitstype	Antal	Andel
Sengeafsnit	271	48,92 %
Ambulatorier	206	37,18 %
Anæstesi/operation	91	16,43 %
Intensiv	36	6,50 %
Andet	85	15,34 %

Tabel 5.7 Sammenhæng mellem type af afdeling og intervalopdelt ledelsesspænd

Afsnitstype	Lille (0-20)	Mellem (21-40)	Stort (40+)
Sengeafsnit	4,65 %	62,40 %	32,95 %
Ambulatorier	25,77 %	47,42 %	26,80 %
Anæstesi-/operationsafsnit	11,49 %	49,43 %	39,08 %
Intensiv	0,00 %	20,59 %	79,41 %
Andet	7,69 %	52,56 %	39,74 %

Det fremgår af tabel 5.7, at det har en betydning for ens ledelsesspænd, hvilken type afdeling man er leder for. Intensiv skiller sig ud, ved markant større ledelsesspænd, sammenlignet med andre afdelings typer. Hele 79% af afdelingssygeplejersker på intensiv har et stort ledelsesspænd, mens ingen har et lille ledelsesspænd. Størst variation i ledelsesspænd er der imellem ambulatorierne, hvor 26,8 % har et stort ledelsesspænd, mens 25,8 % har et lille ledelsesspænd. I sengeafsnittene har 62,4% et mellemstort ledelsesspænd.

Tabel 5.8 "Hvor mange lægefaglige specialer dækker din enhed?"

Antal specialer	Antal	Andel
Hovedsageligt ét	294	53,26 %
Flere specialer	251	45,47 %
Andet	7	1,27 %

Tabel 5.9 Sammenhæng mellem antal specialer og intervalopdelt ledelsesspænd

Antal specialer	Lille (0-20)	Mellem (21-40)	Stort (40+)
Hovedsageligt ét	16,49 %	56,49 %	27,02 %
Flere specialer	9,91 %	47,84 %	42,24 %
Andet	20,00 %	40,00 %	40,00 %

Det fremgår af tabel 5.9, at det har en betydning, hvor mange specialer ens enhed dækker. Der er således flere, der har et stort ledelsesspænd, blandt dem, der har mere end ét speciale.

6.0 Erfaring og anciennitet

6.1/ Afdelingssygeplejerskernes erfaring og anciennitet

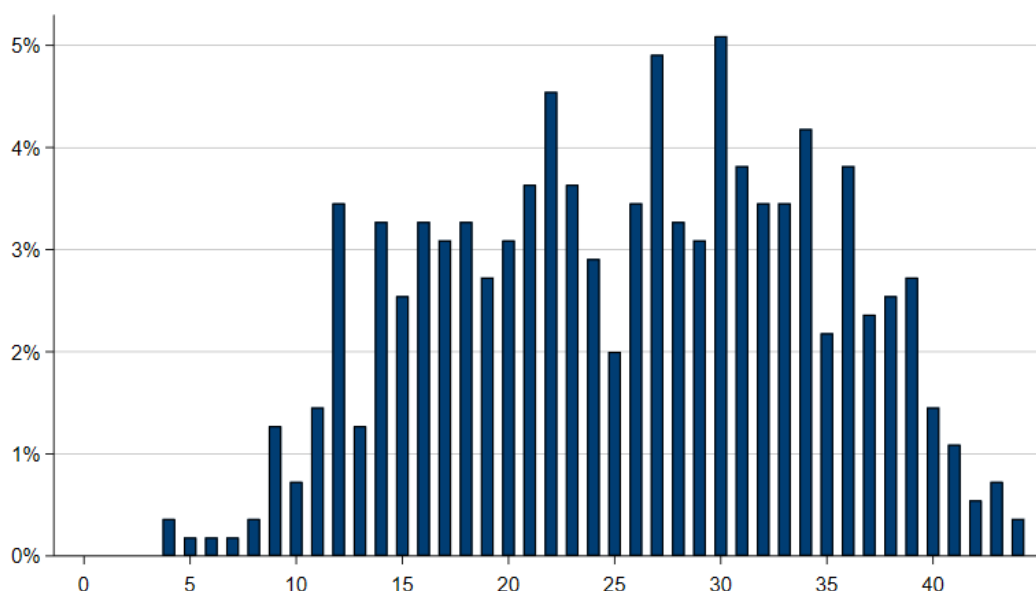
Ledelsesspændets betydning forventes at variere med ledere og medarbejderes anciennitet. Vi har derfor i undersøgelsen spurgt ind til forskellige nøgletidspunkter i både afdelingssygeplejerskerne og sygeplejerskernes karrierer. Hvilket år afsluttede de deres sygeplejerskeuddannelse? Hvilket år blev de ansat på hhv. deres nuværende arbejdsplads og i deres nuværende stilling? Derudover spurgte vi afdelingssygeplejerskerne, hvilket år de første gang blev ansat i en lederstilling.

Tabel 6.1 Antal år siden afsluttet Sygeplejerskeuddannelse blandt afdelingssygeplejersker

Observationer	Gennemsnit	Standardafvigelse	Minimum	Maksimum
550	25,60	8,81	4	44

Det er i gennemsnit 25,6 år siden, at afdelingssygeplejerskerne afsluttede deres sygeplejerskeuddannelse. Dertil er der stor variation i, hvor længe afdelingssygeplejerskerne har været uddannede sygeplejersker. Det spænder blandt de adspurgte fra 4 år til 44 år. Fordelingen fremgår af figur 6.1.

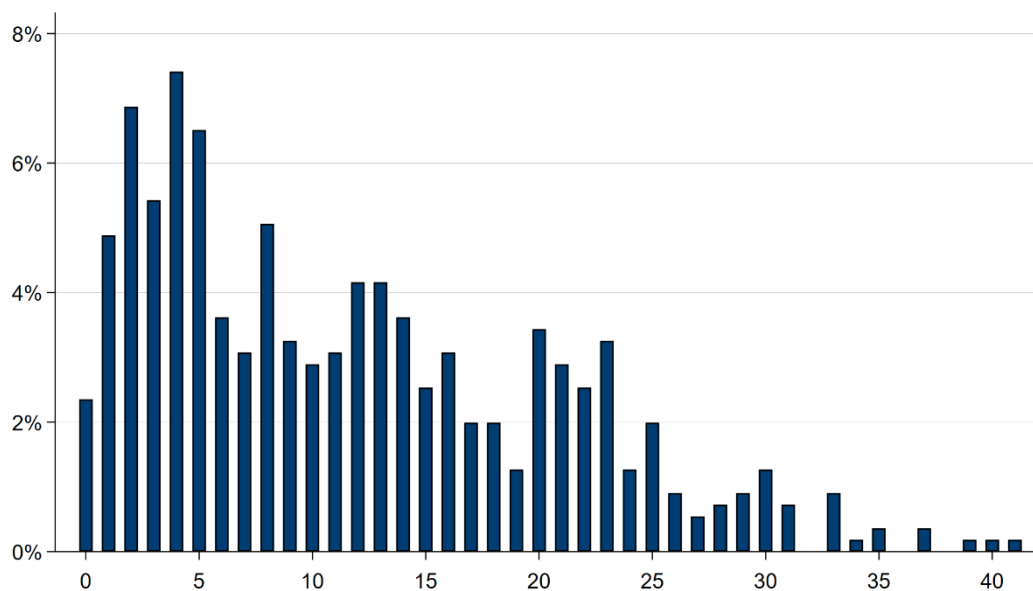
Figur 6.1 Antal år siden afsluttet sygeplejerskeuddannelse blandt afdelingssygeplejersker



Tabel 6.2 Antal års ledelserfaring blandt afdelingssygeplejersker

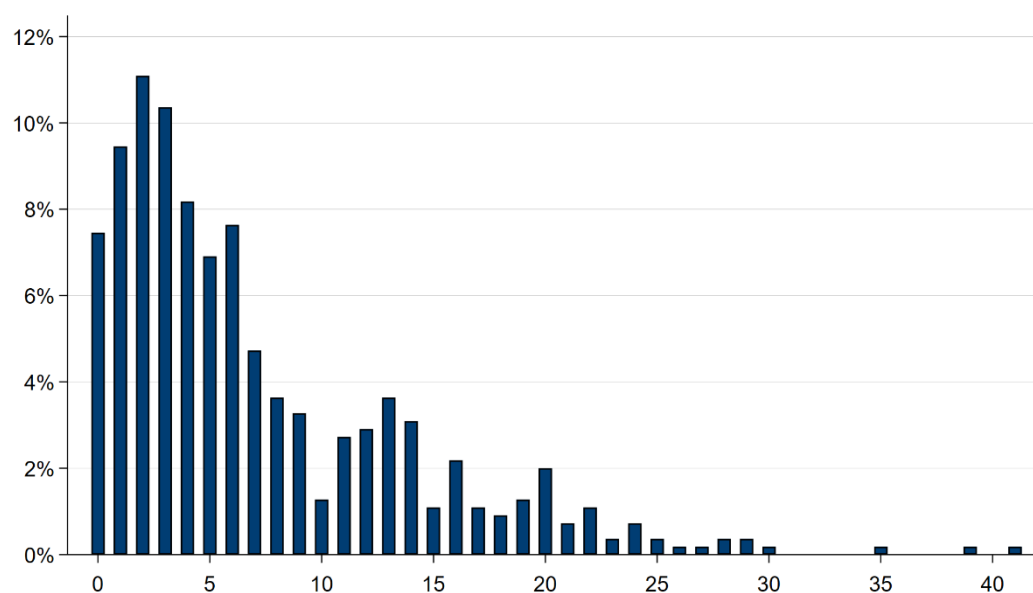
Observationer	Gennemsnit	Standardafvigelse	Minimum	Maksimum
553	11,77	8,85	0	41

Afdelingssygeplejerskerne har i gennemsnit 11,8 års erfaring som ledere. Også her er der stor variation fra nytiltrådte afdelingssygeplejersker til kolleger med op til 41 års erfaring.

Figur 6.2 Antal års ledelseserfaring blandt afdelingssygeplejersker**Tabel 6.3** Antal år ansat i nuværende stilling blandt afdelingssygeplejersker

Observationer	Gennemsnit	Standardafvigelse	Minimum	Maksimum
552	7,16	6,79	0	41

Afdelingssygeplejersker har gennemsnitligt været ansat i deres nuværende stilling i 7,2 år.

Figur 6.3 Antal år ansat i nuværende stilling blandt afdelingssygeplejersker

Tabel 6.4 Gennemsnitlig ledererfaring på tværs af intervalopdelt ledelsesspænd

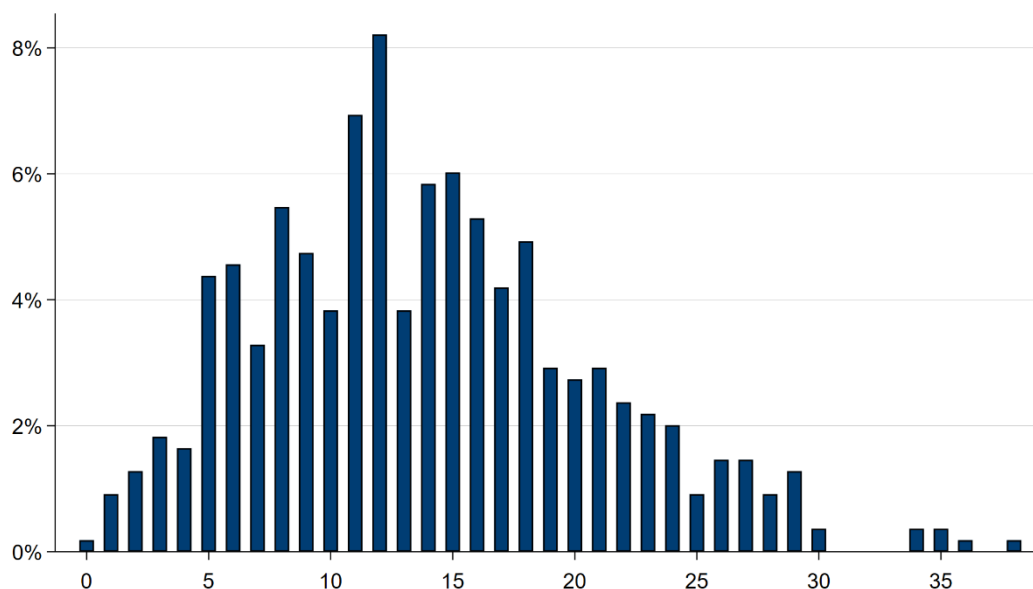
Ledelsesspænd	Obs.	Gennemsnit	Standardafvigelse	Minimum	Maksimum
Lille (0-20)	71	11,61	9,70	0	41
Mellem (21-40)	274	12,06	9,25	0	40
Stort (40+)	178	11,42	8,10	0	37

Tabel 6.5 Antal år fra uddannelse til lederstilling blandt afdelingssygeplejersker

Observationer	Gennemsnit	Standardafvigelse	Minimum	Maksimum
552	14,03	7,04	0	38

Afdelingssygeplejerskerne havde i gennemsnit været uddannet i 14 år, før de blev ansat i deres første lederstilling. Der er stor variation i, hvor mange år, der går, før man bliver leder, om end de fleste falder mellem 5 og 20 år, hvor 12 år er hyppigst. Fordelingen fremgår af figur 6.5.

Figur 5.4 Antal år fra uddannelse til lederstilling blandt afdelingssygeplejersker

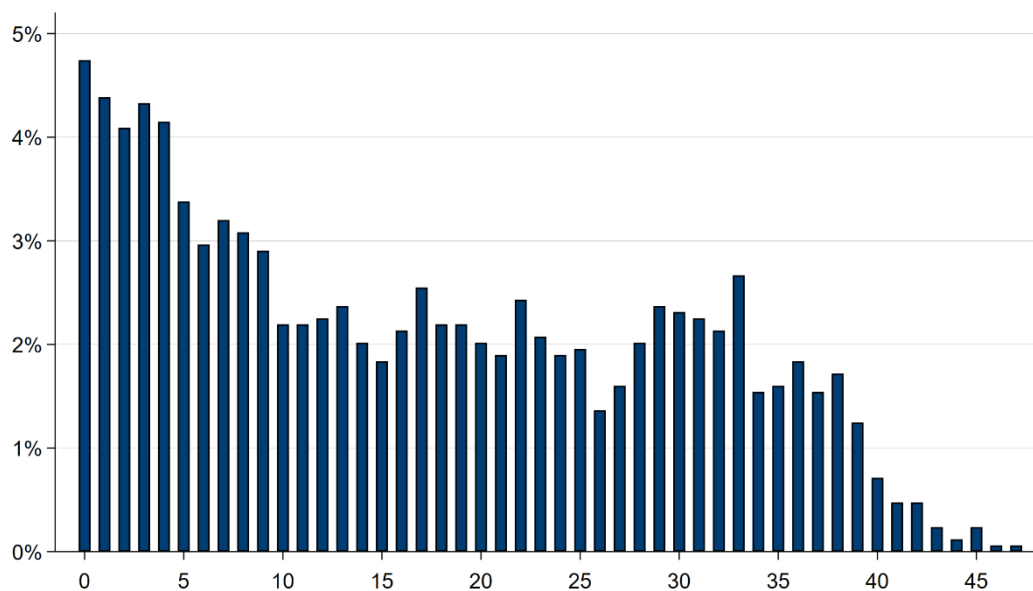


6.2/ Sygeplejerskernes erfaring og anciennitet

Tabel 6.6 Antal år siden afsluttet Sygeplejerskeuddannelse blandt sygeplejersker

Observationer	Gennemsnit	Standardafvigelse	Minimum	Maksimum
1687	16,88	12,34	0	47

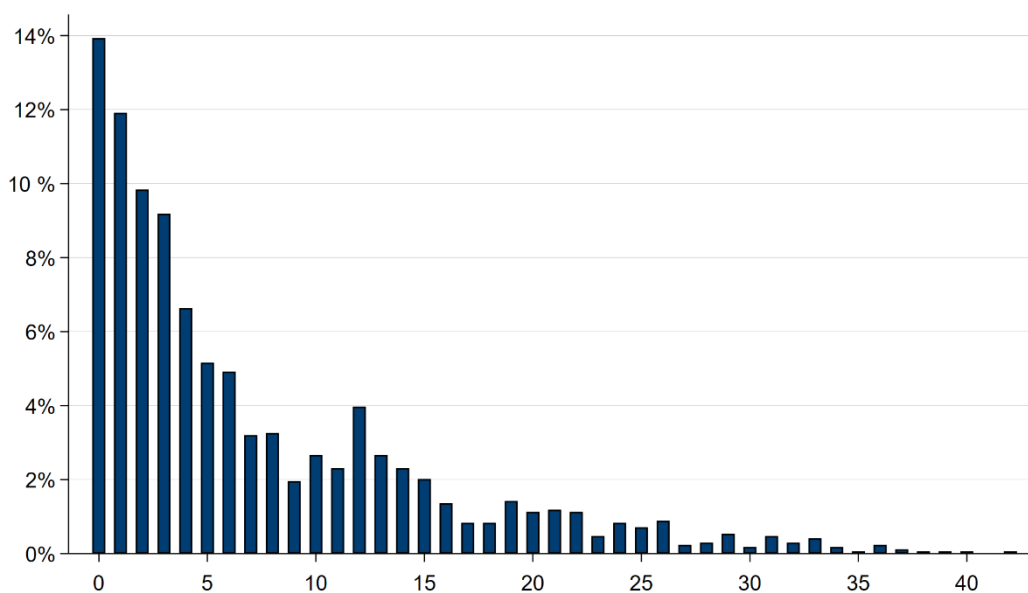
Figur 6.5 Antal år siden afsluttet Sygeplejerskeuddannelse blandt sygeplejersker



Tabel 6.7 Antal år ansat i nuværende stilling blandt sygeplejersker

Observationer	Gennemsnit	Standardafvigelse	Minimum	Maksimum
1687	7,3	7,9	0	42

Figur 6.6 Antal år ansat i nuværende stilling blandt sygeplejersker



Sygeplejerskerne har i gennemsnit været uddannede sygeplejersker i 16,9 år og været ansat i deres nuværende stilling i 7,3 år.

7.0 Centrale vilkår for ledelse

7.1/ Ansatte efter faggrupper, vagttyper, erfaring og antal matrikler

Vi har i undersøgelsen undersøgt, hvordan afdelingssygeplejerskernes medarbejdere fordeler sig på tværs af faggrupper, vagttyper, erfaring, samt hvorvidt de ansatte er samlet på én eller flere matrikler. Disse er alle forhold, der kan have betydning for, hvilket ledelsesspænd, der er passende.

Tabel 7.1 Ansatte fordelt på faggrupper

Faggruppe	Andel
Sygeplejersker	85,54 %
Andet plejepersonale	9,77 %
Andre faggrupper	4,68 %

Tabel 7.2 Sammenhæng mellem antal faggrupper man er leder for og ledelsesspænd

	Antal	Lille (0-20)	Mellem (21-40)	Stort (40+)
En faggruppe	111	29,73 %	46,85 %	23,42 %
To faggrupper	257	11,28 %	57,49 %	31,13 %
Tre faggrupper	156	5,77 %	48,08 %	46,15 %

Det fremgår, at godt 85 % af de ansatte er sygeplejersker, mens ca. 10 % er andet plejepersonale og 5 % består af andre faggrupper. Det fremgår derudover af tabel 7.2, at der er forskel på, hvor stort et ledelsesspænd man har, alt efter hvor mange faggrupper man er leder for. Således er der flere af de, der har et stort ledelsesspænd, som er ledere for flere faggrupper.

Tabel 7.3 Ansatte fordelt på vagttyper

Vagttyper	Andel
Overvejende dagstjeneste	29,58 %
Overvejende skiftende vagter	65,21 %
Overvejende aften/nattjeneste	5,22 %

Tabel 7.4 Sammenhæng mellem vagttyper og ledelsesspænd

	Antal	Lille (0-20)	Mellem (21-40)	Stort (40+)
Overvejende dagvagter	103	41,75 %	43,69 %	14,56 %
Skiftende vagter og aften/nat	421	6,65 %	54,63 %	38,72 %

Det fremgår også, at 65 % af de ansatte har skiftende vagter, mens 30 % overvejende har dagstjeneste og 5 % overvejende har aften og nattjeneste. Dertil er der en klar sammenhæng mellem vagttyper og ledelsesspænd. De, der kun er ledere for personer i dagvagter, har også et mindre ledelsesspænd.

Tabel 7.5 Ansatte fordelt på antal års erfaring i enheden (ifølge afdelingssygeplejerskerne)

Erfaring	Andel
Mindre end 1 år	9,65 %
1-3 år	21,46 %
4-9 år	31,61 %
Mere end 10 år	37,28 %

Ifølge afdelingssygeplejerskerne har 37% af deres ansatte mere end 10 års erfaring, 32 % har mellem 4 og 9 års erfaring, 21 % har mellem 1 og 3 års erfaring og 10 % har mindre end 1 års erfaring.

Tabel 7.6 "Er de ansatte, du har personaleansvaret for, samlet på én matrikel?"

	Antal	Andel
Ansatte på én matrikel	449	88,21 %
Ansatte på flere matrikler	61	11,79 %

Tabel 7.7 Sammenhæng mellem antal matrikler og ledelsesspænd

	Antal	Lille (0-20)	Mellem (21-40)	Stort (40+)
Ansatte på én matrikel	423	13,48 %	53,90 %	32,62 %
Ansatte på flere matrikler	58	15,52 %	37,93 %	46,55 %

Dertil fremgår det, at 12 % af afdelingssygeplejerskerne har ansatte på mere end én matrikel. Der er også en sammenhæng mellem antallet af matrikler og ledelsesspænd. Således har flere af de, der har ansatte på flere matrikler, et stort ledelsesspænd.

7.2/ Specialeansvarlige og udviklingssygeplejersker

Vi har undersøgt, hvorvidt afdelingssygeplejersker gør brug af specialeansvarlige/udviklingssygeplejersker og andet personale, der ikke indgår i fremmødeprofilen/vagtplanen. Dette er vigtige vilkår for afdelingssygeplejerskers ledelse, da det har betydning for bredden i deres opgaveportefølje.

Tabel 7.8 Har du specialeansvarlige eller udviklingssygeplejersker ansat i din afdeling?

	Antal	Andel
Ja	439	84,59 %
Nej	80	15,41 %

Tabel 7.9 Hvor mange specialeansvarlige eller udviklingssygeplejersker har du?

Observationer	Gennemsnit	Standardafvigelse	Minimum	Maksimum
433	2,3	1,59	1	10

Tabel 7.10 Sammenhæng mellem specialeansvarlige/udviklingssygeplejersker og ledelsesspænd

	Antal	Lille (0-20)	Mellem (21-40)	Stort (40+)
Ja	416	10,34 %	52,16 %	37,50 %
Nej	75	32,00 %	52,00 %	16,00 %

Tabel 7.11 Sammenhæng mellem specialeansvarlige/udviklingssygeplejersker og ledelsesspænd

Ledelsesspænd	Obs.	Gennemsnit	Standardafvigelse	Minimum	Maksimum
Lille (0-20)	43	1,53	0,85	0	5
Mellem (21-40)	212	2,10	1,46	0	10
Stort (40+)	156	2,73	1,76	0	10

Det fremgår, at 85 % af afdelingssygeplejerskerne har specialeansvarlige eller udviklingssygeplejersker ansat og at de i gennemsnit har 2,3 ansatte i sådanne stillinger, mens antallet varierer fra 1 til 10. Dertil er der flere af dem, der ansætter specialeansvarlige og udviklingssygeplejersker, der har et stort ledelsesspænd, end af dem, der har et mindre ledelsesspænd. Ydermere ansætter dem med store ledelsesspænd gennemsnitligt flere specialeansvarlige og udviklingssygeplejersker, end dem med mindre ledelsesspænd.

Tabel 7.12 Har du ansatte, der ikke indgår i fremmødeprofilen/vagtplanen?

	Antal	Andel
Ja	161	31,20 %
Nej	355	68,80 %

Tabel 7.13 Hvor mange ansatte, der ikke indgår i fremmødeprofilen/vagtplanen, har du?

Observationer	Gennemsnit	Standardafvigelse	Minimum	Maksimum
151	2,52	2,24	1	12

Det fremgår, at 31 % af afdelingssygeplejerskerne har ansatte, der ikke fremgår af fremmødeprofilen/vagtplanen og at de i gennemsnit har 2,5 ansatte i disse stillinger. Antallet varierer fra 1 til 12.

7.3/ Fælles ledelse

På nogen afdelinger er der fælles ledelse, hvor flere afdelingssygeplejersker i fællesskab har ansvar for et samlet ledelsesområde. Vi spurgte afdelingssygeplejerskerne, om de indgår i et fælles ledelsesområde med delt personaleansvar. Det svarede næsten 30 %, at de gjorde.

Tabel 7.14 Indgår du i et fælles ledelsesområde med delt personaleansvar?

	Antal	Andel
Ja	149	29,56 %
Nej	355	70,44 %

Dem, der svarede, at de indgik i et fælles ledelsesområde blev bedt om at angive, hvor mange de tilsammen var ledere for. Gennemsnitligt havde de fælles personaleansvar for ca. 80 medarbejdere.

Tabel 7.15 Hvor mange personer er I tilsammen personaleledere for?

Observationer	Gennemsnit	Standardafvigelse	Minimum	Maksimum
139	79,5	60,64	2	450

Derudover fremgår det af tabel 7.16, at der er flere af dem, der deler personaleansvar med andre, der også selv har et stort ledelsesspænd.

Tabel 7.16 Sammenhæng mellem eget ledelsesspænd og hvorvidt man har delt personaleansvar

	Antal	Lille (0-20)	Mellem (21-40)	Stort (40+)
Ja	140	12,86 %	47,14 %	40,00 %
Nej	337	14,24 %	53,12 %	32,64 %

Tabel 7.17 Hvor mange ledere er i om at dele personaleansvaret?

	Antal	Andel
2 ledere	104	70,75 %
3 ledere	25	17,01 %
4 eller flere ledere	18	12,24 %

Langt størstedelen (71%) af dem, der angiver at indgå i et ledelsesfællesskab, er i et ledelsesfællesskab med én anden leder, mens 17% er i et ledelsesfællesskab med to andre ledere og 12% er i et ledelsesfællesskab med 4 eller flere ledere.

8.0 Lederuddannelse og lederidentitet

8.1/ Afdelingssygeplejerskernes lederuddannelse

Vi har i undersøgelsen spurgt ind til, hvorvidt afdelingssygeplejerskerne har gennemført, eller er i gang med at gennemføre en lederuddannelse. Næsten tre ud af fire af afdelingssygeplejerskerne har allerede gennemført en lederuddannelse, mens 13,24 procent er i gang med en lederuddannelse.

Tabel 8.1 Har du gennemført en lederuddannelse?

	Antal	Andel
Ja	374	72,06 %
Nej, men jeg er i gang	69	13,29 %
Nej	76	14,64 %

Tabel 8.2 Sammenhæng mellem gennemførelse af lederuddannelse og ledelsesspænd

	Antal	Lille (0-20)	Mellem (21-40)	Stort (40+)
Ja	355	11,82 %	51,27 %	36,90 %
Nej, men jeg er i gang	66	12,12 %	51,52 %	36,36 %
Nej	70	22,86 %	58,57 %	18,57 %

Det fremgår, at 72 % har gennemført en lederuddannelse, mens 13,3 % er i gang og 14,6 % ikke har gennemført en lederuddannelse. Dertil er der flere blandt dem, der har en lederuddannelse, eller er i gang med en lederuddannelse, der har et stort ledelsesspænd, end der er blandt dem, der ikke har gennemført en lederuddannelse.

Tabel 8.3 Hvis man har gennemført uddannelse: "Hvilken lederuddannelse har du gennemført?" (Muligt at vælge mere end en)

	Antal	Andel
Masteruddannelse	109	29,14 %
Diplomuddannelse	273	72,99 %
Anden lederuddannelse	110	29,41 %

29 % af dem, der har gennemført lederuddannelse, har gennemført mere end én lederuddannelse. Blandt de listede uddannelser har 73 % gennemført en diplomuddannelse (73 %), mens 29 % har gennemført en masteruddannelse og 29 % har gennemført en anden lederuddannelse.

Tabel 8.4 Hvis man er i gang med en uddannelse: "Hvilken lederuddannelse er du i gang med?" (Muligt at vælge mere end en)

	Antal	Andel
Masteruddannelse	38	55,07 %
Diplomuddannelse	25	36,23 %
Anden lederuddannelse	9	13,04 %

Af de 13 %, der er i gang med en lederuddannelse, er 55 % i gang med en masteruddannelse, mens 36 % er i gang med en diplomuddannelse og 13 % er i gang med en anden lederuddannelse.

8.2/ Absolut lederidentitet

Vi har undersøgt, i hvilken grad afdelingssygeplejerskerne har en absolut lederidentitet, dvs. identificerer sig med en identitet som leder. I spørgeskemaet indgår fire spørgsmål, som er en dansk oversættelse af Leadership Self-Identity Measure (Hiller, 2005), hvor man på en skala fra 0-10 skal svare på, i hvilken grad udsagnet er dækkende for ens egen opfattelse.

De fire udsagn er

- Jeg er en leder
- Jeg ser mig selv som leder
- Hvis jeg skulle beskrive mig selv over for andre, ville jeg bruge ordet leder
- Jeg foretrækker, at andre ser mig som en leder

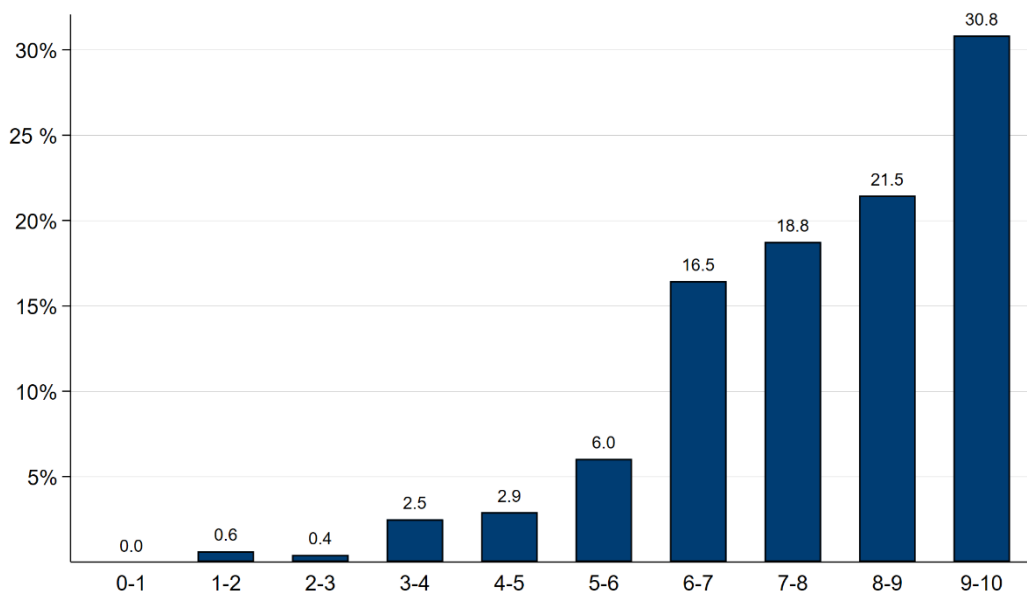
Svarene på de fire udsagn afrapporteres, som ét samlet mål for lederidentitet.

Tabel 8.5 Samlet mål for lederidentitet

Observationer	Gennemsnit	Standardafvigelse	Minimum	Maksimum
489	8,1	1,59	2.5	10

Det fremgår af tabel 8.5, at afdelingssygeplejerskerne har en stærk absolut lederidentitet. Samlet set placerer afdelingssygeplejerskerne sig på en score på 8,1 på skalaen fra 0-10. På tværs af spørgsmålene er der generelt meget få, der angiver en lederidentitet lavere end 5. Figur 8.1 viser fordelingen.

Figur 8.1 Samlet mål for lederidentitet i intervaller



Tabel 8.6 Gennemsnitlig lederidentitet på tværs af intervalopdelt ledelsesspænd

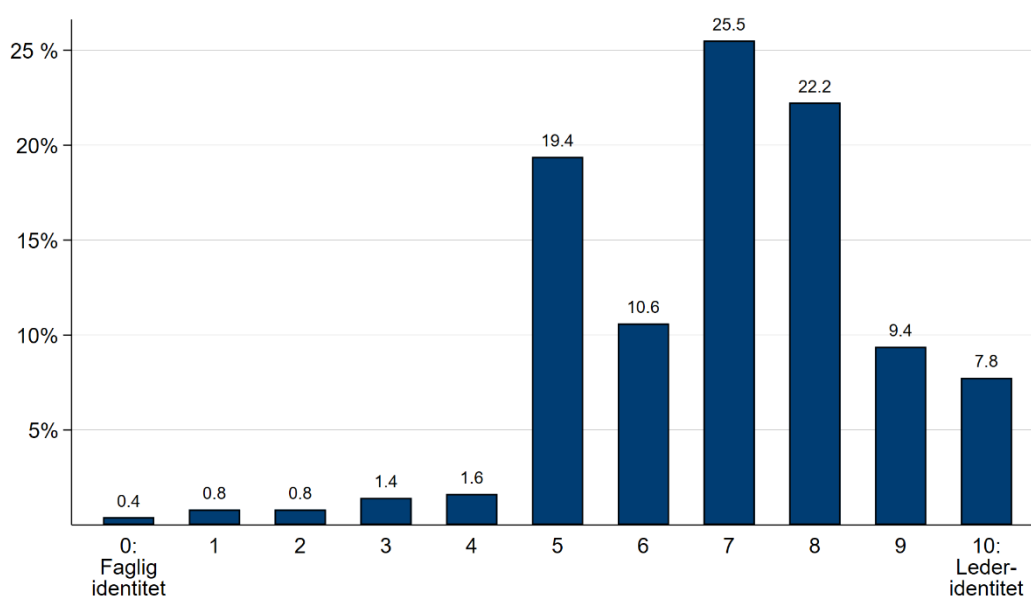
Ledelsesspænd	Obs.	Gennemsnit	Standardafvigelse	Minimum	Maksimum
Lille (0-20)	64	8,13	1,61	2,75	10
Mellem (21-40)	238	7,99	1,64	2,5	10
Stort (40+)	161	8,23	1,53	3	10

Af tabel 8.5 fremgår det, at der ikke er en ensrettet sammenhæng mellem ledelsesspænd og lederidentitet. Lederidentiteten er dog stærkest blandt afdelingssygeplejersker med stort ledelsesspænd.

8.3/ Relativ lederidentitet

Vi har ud over ovenstående spørgsmål om lederidentitet også spurgt til balancen mellem afdelingssygeplejerskernes lederidentitet og deres faglige identitet. Baseret på et spørgsmål fra Ledelseskommisionens undersøgelse (2017) blev afdelingssygeplejerskerne bedt om, på en skala fra 0-10, at vurdere vigtigheden af deres faglige identitet i forhold til deres lederidentitet.

Figur 8.2 "Hvor vigtig er din faglige identitet ift. din lederidentitet?"



Tabel 8.7 "Hvor vigtig er din faglige identitet ift. din lederidentitet"

Observationer	Gennemsnit	Standardafvigelse	Minimum	Maksimum
490	6,92	1,80	0	10

Gennemsnitligt svarer afdelingssygeplejerskerne 6,9 på, hvor vigtig deres lederidentitet er sammenlignet med deres faglige identitet, på en skala fra 0-10. 75% vægter deres lederidentitet højere end den faglige identitet, 19 % vægter deres faglige identitet lige så højt, som deres lederidentitet og 5% vægter deres faglige identitet højere end deres lederidentitet.

Tabel 8.8 Gennemsnitlig relativ lederidentitet på tværs af intervalopdelt ledelsesspænd

Ledelsesspænd	Obs.	Gennemsnit	Standardafvigelse	Minimum	Maksimum
Lille (0-20)	64	6,45	1,73	0	10
Mellem (21-40)	240	6,81	1,77	1	10
Stort (40+)	160	7,28	1,82	0	10

Det tyder på baggrund af tabel 8.7 på, at der er en sammenhæng mellem ledelsesspænd og relativ lederidentitet, så større ledelsesspænd betyder, at man i højere grad vægter sin lederidentitet over sin faglige identitet.

9.0 Arbejdstid og opfattet arbejdsbyrde

9.1/ Arbejdstid

I spørgeskemaet spurgte vi afdelingssygeplejerskerne, hvor mange timer de i gennemsnit arbejder om ugen og hvor meget af denne arbejdstid der bruges på afsnittet, i afdelingen, på hospitalet og uden for hospitalet.

Tabel 9.1 "Hvor mange timer arbejder du i gennemsnit om ugen?"

Observationer	Gennemsnit	Standardafvigelse	Minimum	Maksimum
496	43,49	4,37	32	65

Gennemsnitligt arbejder afdelingssygeplejerskerne 43,5 time om ugen. Antallet af timer varierer mellem 32 og 65 timer. Dog arbejder 96 % af afdelingssygeplejerskerne mellem 37 og 50 timer om ugen.

Tabel 9.2 Gennemsnitligt antal arbejdstimer på tværs af interval opdelt ledelsesspænd

Ledelsesspænd	Obs.	Gennemsnit	Standardafvigelse	Minimum	Maksimum
Lille (0-20)	65	41,26	3,31	37	50
Mellem (21-40)	248	43,25	4,29	37	60
Stort (40+)	158	44,84	4,44	37	65

Tabel 9.2 viser, at der er en tendens til, at afdelingssygeplejerskerne arbejdstid afhænger af, hvor store ledelsesspænd de har. Således arbejder de mere, hvis de har et større ledelsesspænd. Forskellen er 3,6 timer ugentligt på dem, der har et lille ledelsesspænd og dem, der har et stort.

Tabel 9.3 "Hvor mange procent af din arbejdstid bruger du på følgende?"

	Andel
I eget afsnit	74,25 %
I egen afdeling i øvrigt	12,13 %
På hospitalet i øvrigt	5,88 %
Udenfor hospitalet	2,43 %
På andet/hjemmearbejde	5,31 %

Det fremgår, at langt størstedelen af afdelingssygeplejerskernes arbejdstid bruges i deres eget afsnit. Dette gælder 74 % af deres arbejdstimer.

Tabel 9.4 "Udarbejder du selv arbejdstidsplanen for medarbejdere i dit afsnit?"

	Antal	Andel
Ja	222	48,58 %
Nej	235	51,42 %

Det fremgår, at ca. halvdelen af afdelingssygeplejerskerne (48,6 %) selv udarbejder arbejdstidsplanen for deres medarbejdere, mens den anden halvdel (51,4 %) ikke gør.

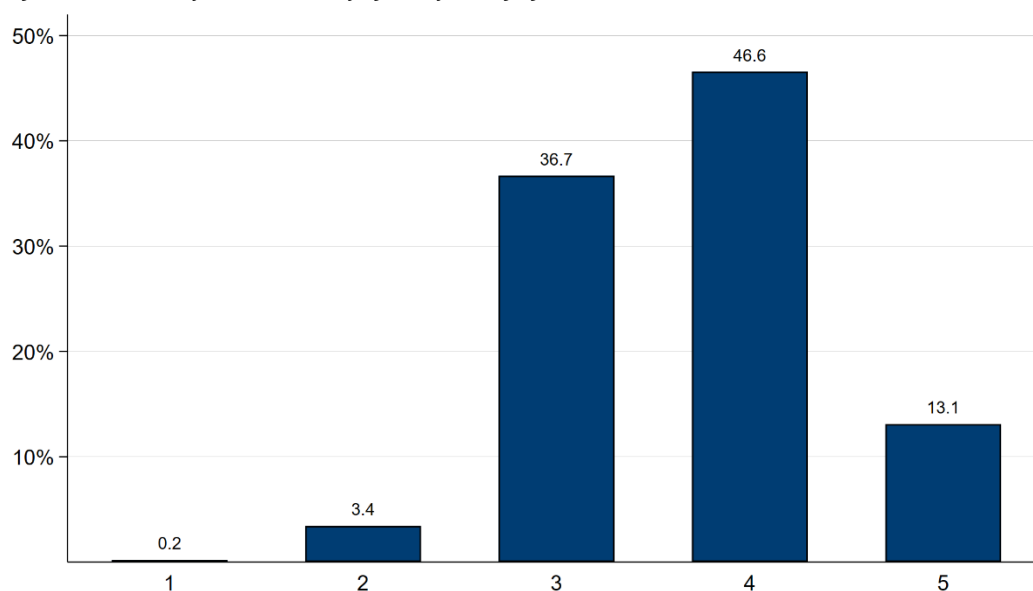
9.2/ Personligt opfattet arbejdsbyrde

Vi bad desuden afdelingssygeplejerskerne om at vurdere tre udsagn, med henblik på at give et billede af, hvordan de opfatter deres arbejdsbyrde. Disse udsagn er:

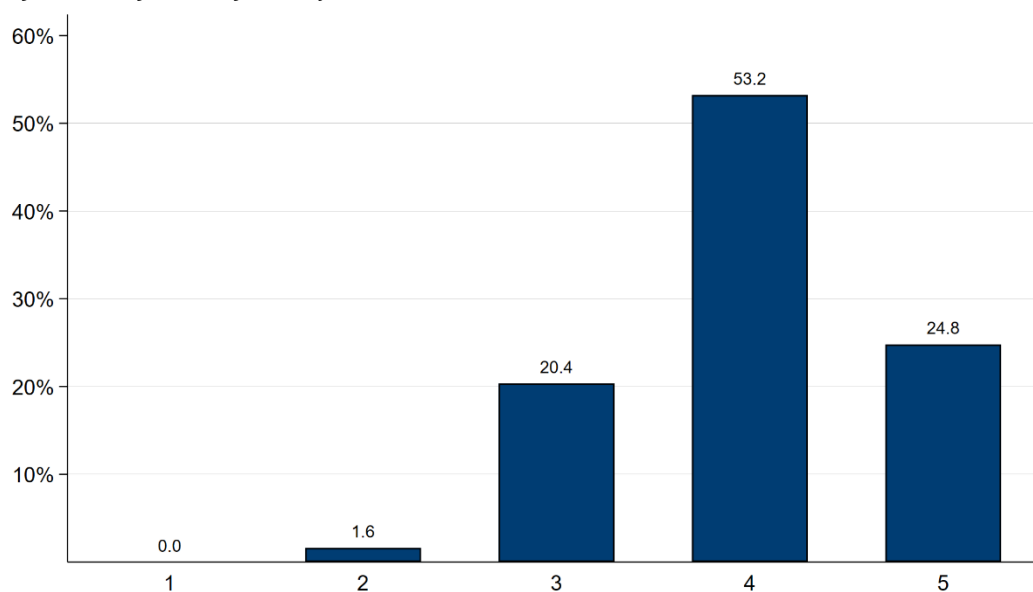
- Mit arbejde kræver, at jeg arbejder rigtig hårdt
- Jeg har meget arbejde
- Jeg skal arbejde ekstra hårdt for at færdiggøre noget

Svarene på de tre udsagn afrapporteres for afdelingssygeplejerskerne i tre figurer, og i tabel 9.5 også for sygeplejerskerne som ét samlet mål for opfattet arbejdsbyrde på en skala på 1-5 fra "aldrig" til "altid".

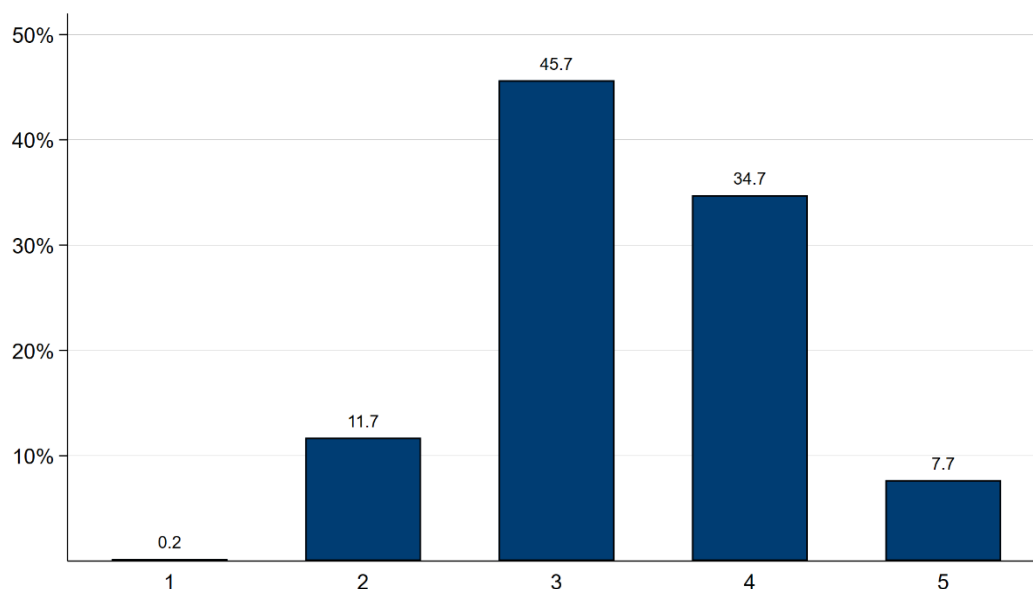
Figur 9.1 "Mit arbejde kræver, at jeg arbejder rigtig hårdt"



Figur 9.2 "Jeg har meget arbejde"



Figur 9.3 "Jeg skal arbejde ekstra hårdt for at færdiggøre noget"



Generelt ses det på tværs af de tre udsagn, at både afdelingssygeplejersker, at afdelingssygeplejerskerne oplever en stor arbejdsbyrde og af tabel 9.5 fremgår det, at afdelingssygeplejerskerne gennemsnitligt har en opfattet arbejdsbyrde på 3,7 ud af 5. For sygeplejerskerne er det gennemsnitlige niveau en smule lavere på 3,5.

Tabel 9.5 Samlet mål for arbejdsbyrde for afdelingssygeplejersker og sygeplejersker

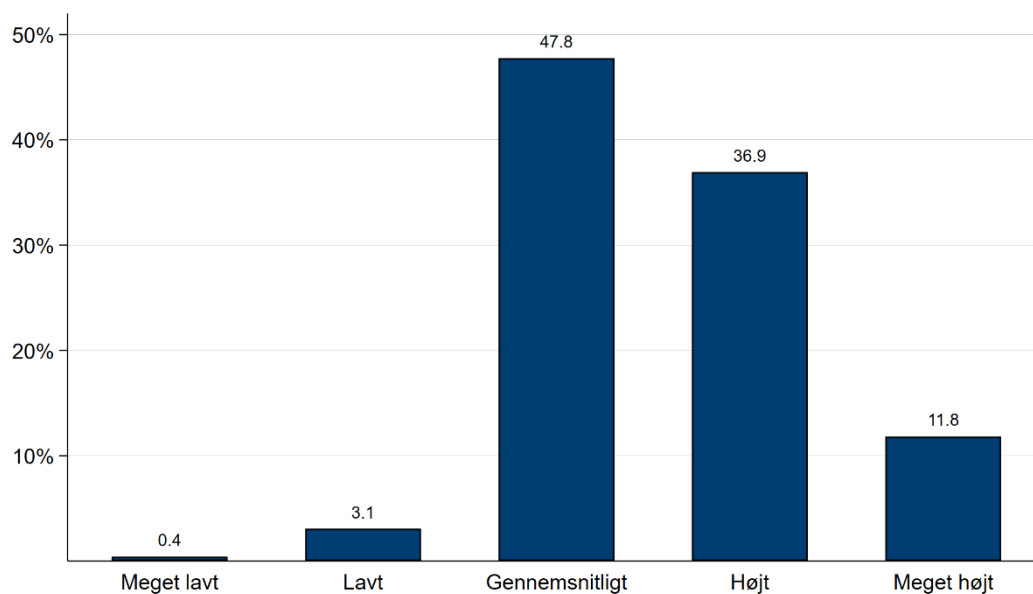
	Gennemsnit	Standardafvigelse	Minimum	Maksimum
Afdelingssygepl. (N=495)	3,69	0,67	2	5
Sygeplejersker (N=1541)	3,52	0,70	1	5

Generelt ses det på tværs af de tre udsagn, at både afdelingssygeplejersker og sygeplejersker oplever en stor arbejdsbyrde. Afdelingssygeplejerskerne oplever, at deres arbejdsbyrde er 3,7, mens sygeplejerskerne vurderer, at deres arbejdsbyrde er 3,5.

9.3/ Relativ arbejdsbyrde

Vi spurgte også afdelingssygeplejerskerne, hvordan de vurderer den samlede arbejdsbelastning i deres afdeling/enhed, sammenlignet med andre tilsvarende afdelinger/enheder.

Figur. 9.4 "Niveauet for den samlede arbejdsbelastning i min afdeling/enhed er..."



Det fremgår af figur 9.4, at 48 % af afdelingssygeplejerskerne vurderer, at arbejdsbelastningen i deres afdeling/enhed er gennemsnitlig, mens 48,7 % mener, at det er højere eller meget højere end i andre tilsvarende afdelinger/enheder. 4 % vurderer, at den er meget lav eller lav.

10.0 Ledelsesadfærd og værdikongruens

10.1/ Forskellige vurderinger af ledelsesadfærd

I det følgende præsenteres beskrivelser af afdelingssygeplejerskernes ledelsesadfærd, herunder undersøges brugen af visionsledelse, verbal anerkendelse og distribueret ledelse. Dertil indgår et afsnit om værdikongruens.

Et relevant spørgsmål inden for forskningen i ledelsesadfærd er, hvorvidt man bedst måler den faktiske ledelse – er det ved at spørge lederne eller de ansatte? På den ene side har ledere en tendens til at overvurdere deres ledelsesadfærd (fx Meier og O'Toole, 2012). Ledere kan have en klar opfattelse af, at de faktisk udøver en bestemt form for ledelse, men hvis dette ikke opfattes af de ansatte, så kan ledelsesadfærden ikke føre de ønskede effekter med sig. I denne undersøgelse kan vi imødegå forskellen på ledere og ansattes vurderinger, fordi vi har spurgt både afdelingssygeplejerskerne og sygeplejerskerne om lederens oplevede ledelsesadfærd.

10.2/ Visionsledelse

Ledelsesforskningen viser, at det er vigtigt at kunne sætte en retning. Visionsledelse handler om, at formulere mål og i samspil med medarbejderne, få klargjort, hvordan disse mål realiseres. For at afdekke begrebet visionsledelse er både afdelingssygeplejerskerne og sygeplejerskerne blevet adspurgt, hvor enige de er i følgende udsagn (hvor sygeplejerskernes udsagn i stedet begynder med "Min leder..."):

- Som leder konkretiserer jeg en klar vision for enhedens fremtid
- Som leder forsøger jeg at få medarbejderne til at acceptere fælles mål for enheden
- Som leder gør jeg en løbende indsats for at få enhedens medarbejdere til at arbejde sammen i retning af visionen
- Som leder bestræber jeg mig på at gøre det klart for medarbejderne, hvordan de kan bidrage til at opnå enhedens mål

Svarene på de fire udsagn afrapporteres, som ét samlet mål for visionsledelse på en skala fra 1-5 fra "helt uenig" til "helt enig".

Tabel 10.1 Samlet mål for visionsledelse for afdelingssygeplejersker og sygeplejersker

	Gennemsnit	Standardafvigelse	Minimum	Maksimum
Afdelingssygepl. (N=495)	4,17	0,65	1	5
Sygeplejersker (N=1541)	3,49	0,96	1	5

Det fremgår af tabel 10.1, at afdelingssygeplejerskerne i højere grad end sygeplejerskerne oplever, at de udøver visionsledelse. På det samlede mål for visionsledelse oplever afdelingssygeplejerskerne, at de udøver visionsledelse svarende til 4,2, mens sygeplejerskerne vurderer, at det svarer til 3,5.

10.3/ Verbal anerkendelse

I undersøgelsen er både afdelingssygeplejerskerne og sygeplejerskerne blevet adspurgt, hvor enige de er i de følgende udsagn om afdelingssygeplejerskers brug af verbal anerkendelse (hvor "som leder" og "jeg" er skiftet ud med "din leder" og "dig" i sygeplejerskernes spørgsmål). Udsagnene var:

- Som leder giver jeg individuelle medarbejdere feedback, hvis de præsterer godt
- Som leder viser jeg aktivt min påskønnelse af medarbejdere, der gør deres arbejde bedre end forventet
- Som leder roser jeg personligt medarbejdere, når de gør deres arbejde særligt godt

Svarene på de tre udsagn afrapporteres, som ét samlet mål for verbal anerkendelse på en skala fra 1-5 fra "helt uenig" til "helt enig".

Tabel 10.2 Samlet mål for verbal anerkendelse for afdelingssygeplejersker og sygeplejersker

	Gennemsnit	Standardafvigelse	Minimum	Maksimum
Afdelingssygepl. (N=495)	4,28	0,69	1	5
Sygeplejersker (N=1541)	3,27	1,17	1	5

Det ses, at afdelingssygeplejerskerne i højere grad oplever, at de udøver verbal anerkendelse, end deres ansatte sygeplejersker gør. Afdelingssygeplejerskerne oplever, at de udøver verbal anerkendelse svarende til 4,3, mens sygeplejerskerne vurderer, at de udøver visionsledelse svarende til 3,3.

10.4/ Distribueret ledelse

Distribueret ledelse handler om at ledere og medarbejdere i en organisation deler ledelsesopgaverne. I spørgeskemaet illustrerede vi, hvad denne form for samarbejde kunne gå ud på, med følgende eksempel på distribueret ledelse:

I enhed X samarbejder leder og medarbejdere i meget høj grad om at løse ledelsesopgaver. Janne er leder i enhed X. Jan laver vagtplanen sammen med Janne, mens Ulla bidrager til den faglige vejledning af nye kolleger. Henrik og Pia planlægger sammen med Janne enhedens temadage, mens Bo koordinerer sidemandsoplæringen i det nye IT-system. Alle er med til at sætte retning for enheden.

I undersøgelsen blev både afdelingssygeplejerskerne og sygeplejerskerne adspurgt, i hvilken grad lederen bruger distribueret ledelse:

- I hvor høj grad samarbejder leder og medarbejdere om at løse ledelsesopgaver i din enhed?
- I hvor høj grad har medarbejdere indflydelse på de ledelsesopgaver, de hjælper med at løse i din enhed?
- I hvor høj grad samarbejder du/din leder med mange forskellige medarbejdere om at løse ledelsesopgaver?
- I hvor høj grad samarbejder du/din leder med medarbejdere om at løse ledelsesopgaver, der er vigtige for enheden?
- I hvor høj grad samarbejder du/din leder med medarbejdere om at løse mange forskellige ledelsesopgaver?

Svarene på de fem udsagn afrapporteres, som ét samlet mål for distribueret ledelse på en skala fra 1-5, fra "slet ikke" til "i meget høj grad".

Tabel 10.3 Samlet mål for distribueret ledelse for afdelingssygeplejersker og sygeplejersker

	Gennemsnit	Standardafvigelse	Minimum	Maksimum
Afdelingssygepl. (N=495)	3,59	0,64	1	5
Sygeplejersker (N=1541)	3,17	0,83	1	5

Det ses, at afdelingssygeplejerskerne i højere grad oplever, at de udøver distribueret ledelse, end deres ansatte, sygeplejerskerne, gør. Afdelingssygeplejerskerne oplever, at de udøver distribueret ledelse svarende til 3,6, mens sygeplejerskerne vurderer, at det svarer til 3,2.

10.5/ Opsummering af ledelsesadfærd

Tabel 10.4 Opsummering af forskel på vurdering af ledelsesadfærd

	Afdelingssygeplejersker	Sygeplejersker	Forskel
Visionsledelse	4,17	3,49	0,68
Verbal anerkendelse	4,28	3,27	1,01
Distribueret ledelse	3,59	3,17	0,42

Det fremgår af tabel 10.4, at afdelingssygeplejerskerne i højere grad end sygeplejerskerne mener, at de udøver både visionsledelse, verbal anerkendelse og distribueret ledelse. Dette stemmer overens med fund i andre undersøgelser af ledelsesadfærd.

Tabel 10.5 Gennemsnitlig opfattet ledelsesadfærd på tværs af intervalopdelt ledelsesspænd

	Lille (0-20)	Mellem (21-40)	Stort (40+)
Visionsledelse			
Afdelingssygeplejersker	4,29	4,14	4,18
Sygeplejersker	3,39	3,58	3,39
Forskel	0,90	0,56	0,79
Verbal anerkendelse			
Afdelingssygeplejersker	4,46	4,25	4,29
Sygeplejersker	3,23	3,37	3,12
Forskel	1,23	0,88	1,17
Distribueret ledelse			
Afdelingssygeplejersker	3,53	3,60	3,62
Sygeplejersker	3,09	3,22	3,12
Forskel	0,44	0,38	0,50

Det fremgår af tabel 10.5, at forskellen i opfattet ledelsesadfærd er mindst, når ledelsesspændet er mellemstort på tværs af både visionsledelse, verbal anerkendelse og distribueret ledelse. Ledelsesspændet både kan blive for stort og for lille.

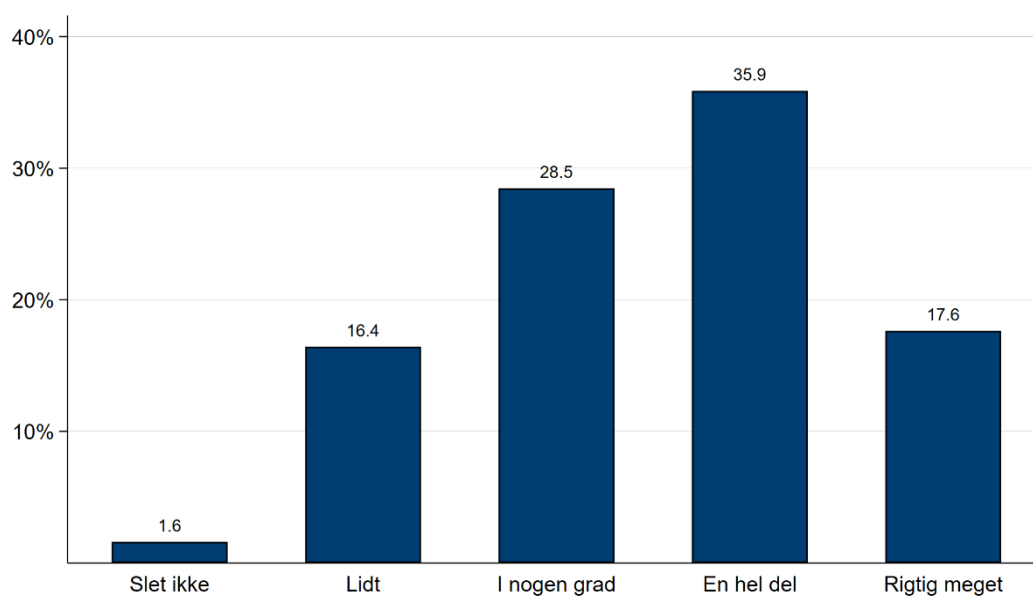
Afdelingssygeplejerskers angivelser af ledelsesadfærd varierer kun beskedent på tværs af ledelsesspænd. Derimod er der større forskelle i sygeplejerskernes angivelser af den opfattede ledelsesadfærd. Ledelsesspændet har altså mindre betydning for afdelingssygeplejerskernes opfattelse af deres egen ledelsesadfærd, mens det har en større betydning for sygeplejerskernes opfattelse af afdelingssygeplejerskernes ledelsesadfærd.

11.0 Samarbejde og støtte

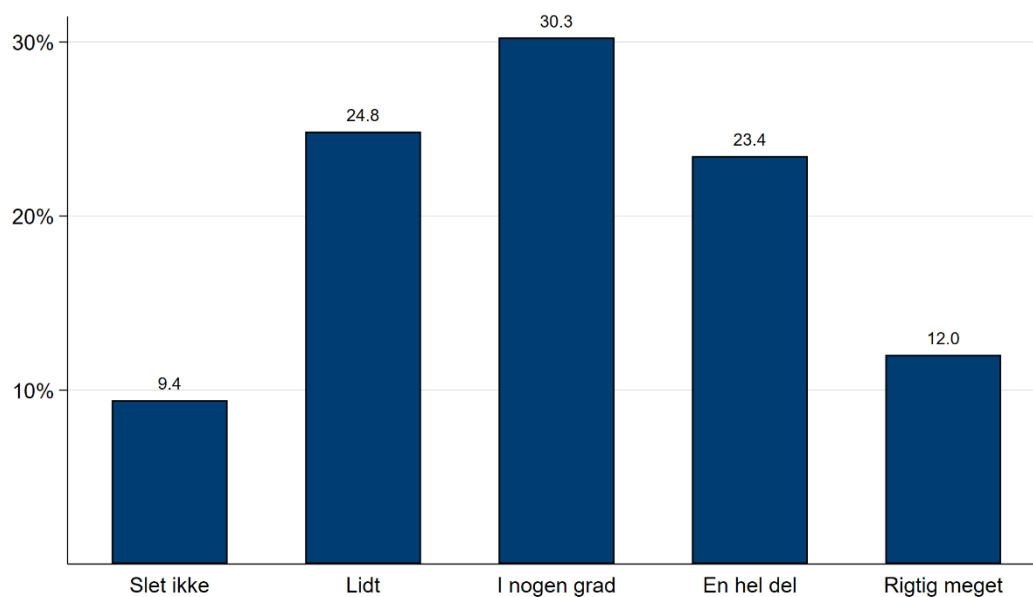
11.1/ Samarbejde med nærmeste leder

Afdelingssygeplejersker har også en ledelse, som de samarbejder med og henter støtte hos til at løse deres ledelsesopgaver. Vi spurgte ind til afdelingssygeplejerskernes samarbejde med deres nærmeste leder på tre dimensioner: ledelse af forandringer, organisering af opgaver og vilkår for medarbejdernes udvikling.

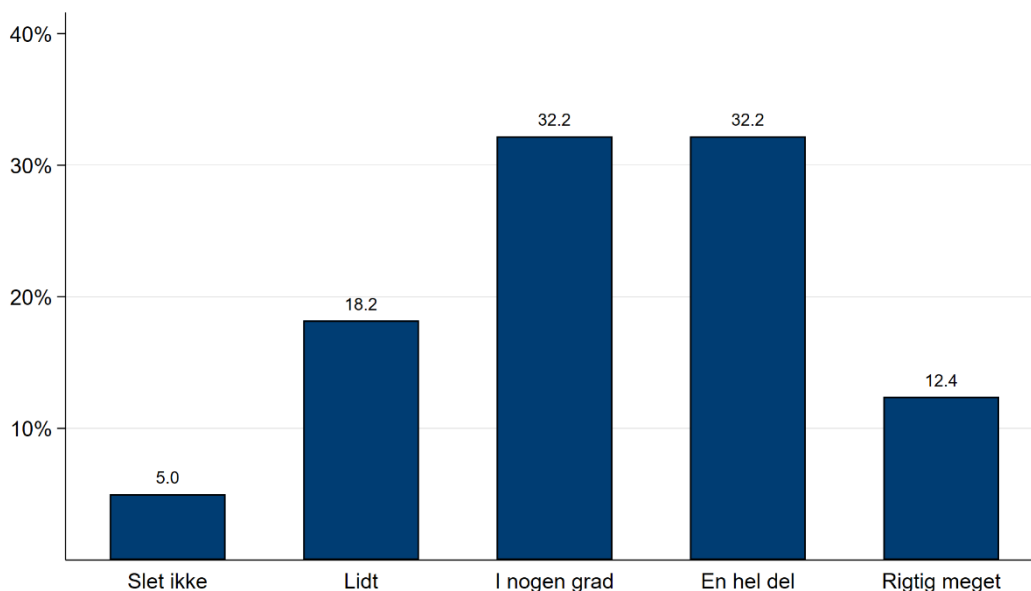
Figur 11.1 "Hvor meget samarbejder i om ledelse af forandringer i afdelingen/enheden?"



Figur 11.2 "Hvor meget samarbejder i om at sikre, at arbejdsopgaver er optimalt organiseret?"



Figur 11.3 "Hvor meget samarbejder i om at sikre gode vilkår for medarbejdernes udvikling?"



Det fremgår, at der er variation i mellem afdelingssygeplejerskerne i forhold til, i hvilken grad de samarbejder med deres egen leder om at løse forskellige ledelsesopgaver.

11.2/ Støtte fra andre

Tabel 11.1 Støtte fra forskellige aktører

	Slet ikke	Lidt	I nogen grad	En hel del	Rigtig meget
Egen leder	8,28 %	25,45 %	36,36 %	21,62 %	8,28 %
Sideordnede ledere	7,29 %	13,77 %	30,97 %	31,17 %	16,80 %
Ansatte m. særlige funktioner	1,21 %	7,68 %	26,87 %	48,08 %	16,16 %
Andre ansatte i afsnittet	5,69 %	24,14 %	43,81 %	22,52 %	2,84 %
Tillidsrepræsentanter	10,59 %	24,24 %	40,53 %	20,77 %	3,87 %
Kontaktperson i administrationen	13,44 %	40,12 %	31,57 %	13,65 %	1,22 %

Af ovenstående tabel fremgår det i hvilken grad afdelingssygeplejerskerne henter støtte fra forskellige aktører i deres arbejde. Det fremgår, at afdelingssygeplejerskerne særlig grad henter støtte fra ansatte med særlige funktioner og fra sideordnede ledere.

Tabel 11.2 Gennemsnitlig støtte fra forskellige aktører på tværs af intervalopdelt ledelsesspænd

	Lille (0-20)	Mellem (21-40)	Stort (40+)
Egen leder	2,97	3,01	2,89
Sideordnede ledere	3,33	3,37	3,36
Ansatte m. særlige funktioner	3,47	3,69	3,79
Andre ansatte i afsnittet	2,78	2,96	2,92
Tillidsrepræsentanter	2,45	2,82	2,96
Kontaktperson i administrationen	2,29	2,53	2,55

Samarbejdet med egen leder og sideordnede ledere er ens på tværs af ledelsesspænd. Derudover er der sammenhæng mellem ledelsesspænd og graden, hvormed der indhentes støtte fra ansatte med særlige funktioner og tillidsrepræsentanter, så afdelingssygeplejerskerne i højere grad indhenter støtte fra disse aktører, hvis de har et større ledelsesspænd.

12.0 Jobtilfredshed- og præferencer

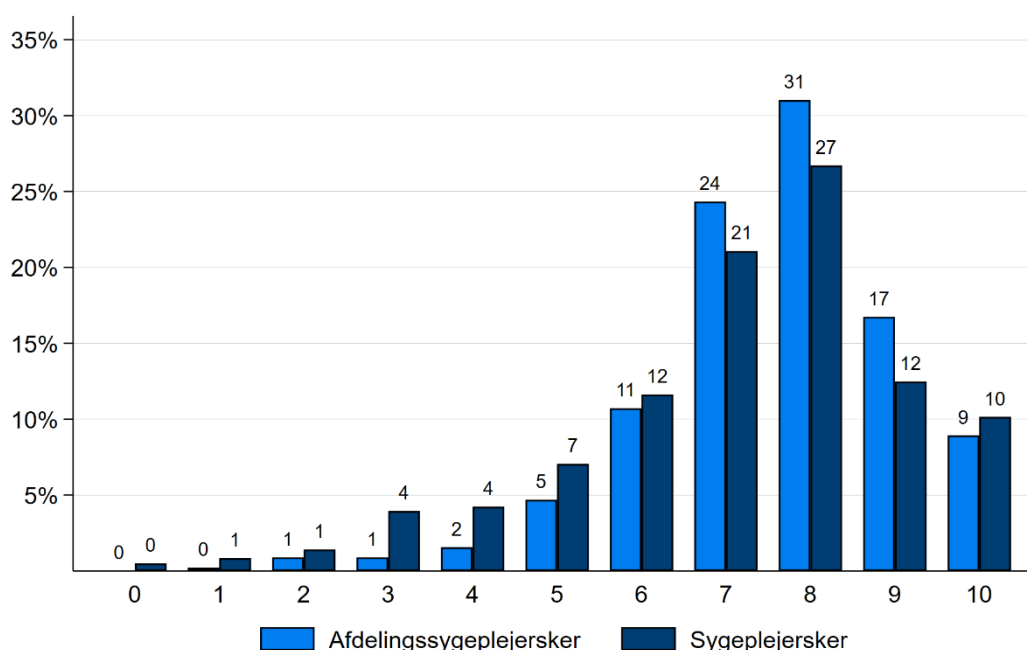
12.1/ Overordnet jobtilfredshed

Tabel 12.1 "Samlet set, på en skala fra 0-10, hvor tilfreds er du med dit nuværende job?"

	Gennemsnit	Standardafvigelse	Minimum	Maksimum
Afdelingssygepl. (N=448)	7,57	1,53	1	10
Sygeplejersker. (N=1419)	7,12	1,99	0	10

Det fremgår, at afdelingssygeplejerskerne gennemsnitligt angiver en jobtilfredshed på 7,6 på en skala fra 1-10. Dette er lidt højere end sygeplejerskernes gennemsnitlige jobtilfredshed på 7,1. Som det fremgår af figur 12.1 er generelt få, der angiver en jobtilfredshed, der er lavere end 5. Dog er der flere sygeplejersker, end afdelingssygeplejersker, der angiver en lav jobtilfredshed.

Figur 12.1 "Samlet set, på en skala fra 0-10, hvor tilfreds er du med dit nuværende job?"



Tabel 12.2 Gennemsnitlig jobtilfredshed på tværs af interval opdelt ledelsesspænd

	Afdelingssygeplejersker	Sygeplejersker
Lille (0-20)	7,84	7,06
Mellem (21-40)	7,53	7,26
Stort (40+)	7,53	6,91

Det fremgår af tabel 12.2, at der er en vis sammenhæng mellem ledelsesspænd og jobtilfredshed. Blandt afdelingssygeplejersker er jobtilfredsheden lidt større blandt dem, der har et lille ledelsesspænd. Blandt sygeplejersker er tendensen, at jobtilfredsheden er højest, hvis deres leder har et mellemstort ledelsesspænd, mens jobtilfredsheden er lavest, hvis lederen har et stort ledelsesspænd.

12.2/ Afdelingssygeplejerskers tilfredshed med position

Vi har bedt afdelingssygeplejerskerne om at tage stilling til om de foretrækker deres nuværende job, eller ville foretrække enten ikke at være leder, eller at have en lederstilling på et højere eller lavere niveau, end det de er leder på nu.

Tabel 12.3 "Angiv hvilket udsagn, der passer bedst på dig"

	Antal	Andel
Jeg ville foretrække en stilling uden ledelsesansvar	23	4,64 %
Jeg ville foretrække at have en lederstilling på et lavere niveau	14	2,82 %
Jeg ville foretrække at have mit nuværende job	355	71,57 %
Jeg ville foretrække at have en lederstilling på et højere niveau	104	20,97 %

Det fremgår at langt størstedelen foretrækker deres nuværende job (71,6 %). Dertil er der 21 %, der ville foretrække en lederstilling på et højere niveau. Der er 4,6 %, der angiver, at de ville foretrække en stilling uden ledelsesansvar, mens 2,8 % gerne vil have en lederstilling på et lavere niveau.

Tabel 12.4 Tilfredshed med position på tværs af intervalopdelt ledelsesspænd

	Lille (0-20)	Mellem (21-40)	Stort (40+)
Jeg ville foretrække en stilling uden ledelsesansvar	3,03 %	4,12 %	4,35 %
Jeg ville foretrække at have en lederstilling på et lavere niveau	0,00 %	3,29 %	3,11 %
Jeg ville foretrække at have mit nuværende job	89,39 %	75,72 %	60,87 %
Jeg ville foretrække at have en lederstilling på et højere niveau	7,58 %	16,87 %	31,68 %

Af tabel 12.4 fremgår det, at afdelingssygeplejerskernes tilfredshed med deres position hænger sammen med deres ledelsesspænd. Således er der færre, der foretrækker deres nuværende job, jo større ledelsesspændet bliver. Til gengæld er der en højere andel med større ledelsesspænd, som ville foretrække en lederstilling på et højere niveau.

12.3/ Overvejelser om et andet job

Vi har også bedt både afdelingssygeplejerskerne og sygeplejerskerne om at tage stilling til fire udsagn, der handler om, hvor ofte de tænker på at sige deres job op på en skala fra "aldrig" til "altid":

- Hvor ofte tænker du på at forlade din nuværende stilling?
- Hvor ofte tænker du på at forlade din stilling, men blive på hospitalet?
- Hvor ofte tænker du på at forlade din branche?
- Hvor ofte overvejer du at søge stillinger som leder? / Hvor ofte tænker du på at søge andre stillinger som leder på samme eller højere niveau?

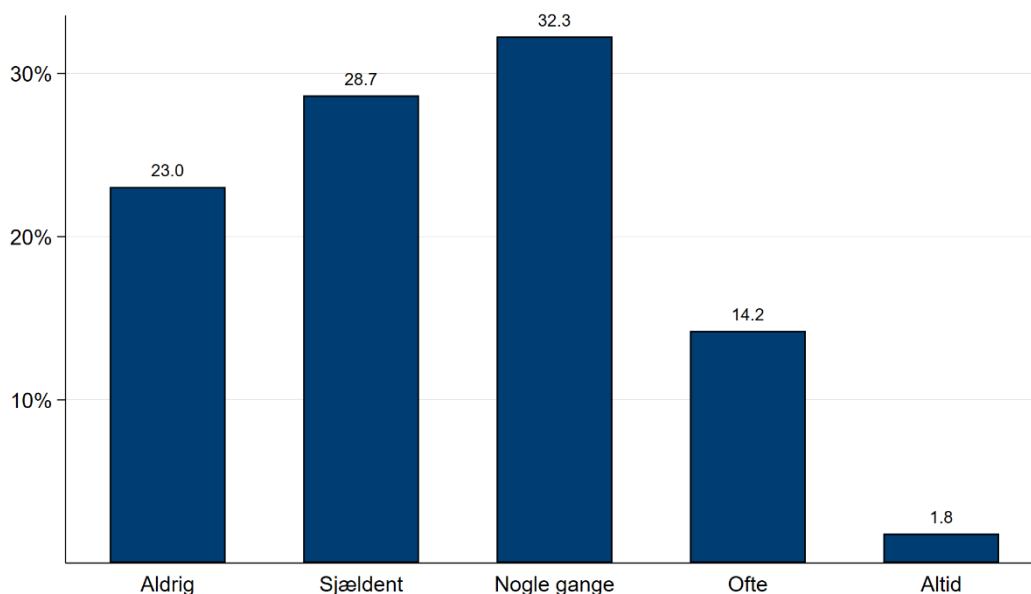
De tre første spørgsmål rapporteres, som et samlet mål, mens det fjerde spørgsmål afrapporteres selvstændigt.

Tabel 12.5 Samlet mål for overvejelser om andet job for afdelingssygeplejersker og sygeplejersker

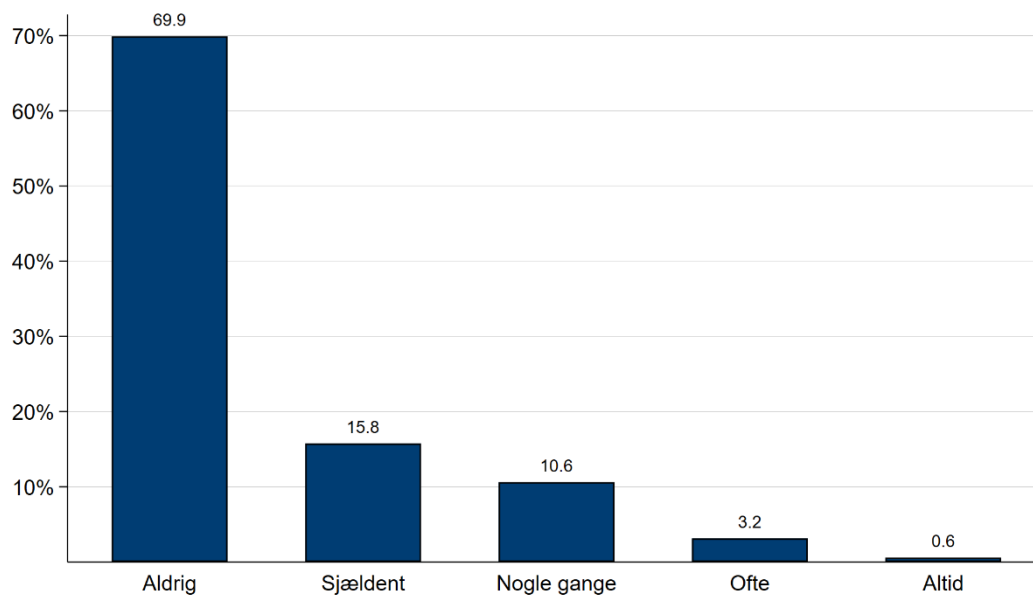
	Gennemsnit	Standardafvigelse	Minimum	Maksimum
Afdelingssygepl. (N=499)	2,26	0,70	1	4,67
Sygeplejersker (N=1556)	2,40	0,82	1	5

Det fremgår af tabel 12.4, at afdelingssygeplejerskernes tilbøjelighed til at overveje et andet job er 2,3, mens det for sygeplejerskernes er 2,4.

Figur 12.2 "Hvor ofte tænker du på at søge andre stillinger som leder på samme eller højere niveau?" (Afdelingssygeplejersker)



Blandt afdelingssygeplejerskerne tænker 16 % ofte eller altid på at søge lederstillinger, mens 32 % nogle gange gør det. Knap 52 % er tænker på den anden side *aldrig* eller *sjældent* på det.

Figur 12.3 "Hvor ofte overvejer du at søge stillinger som leder?" (Sygeplejersker)

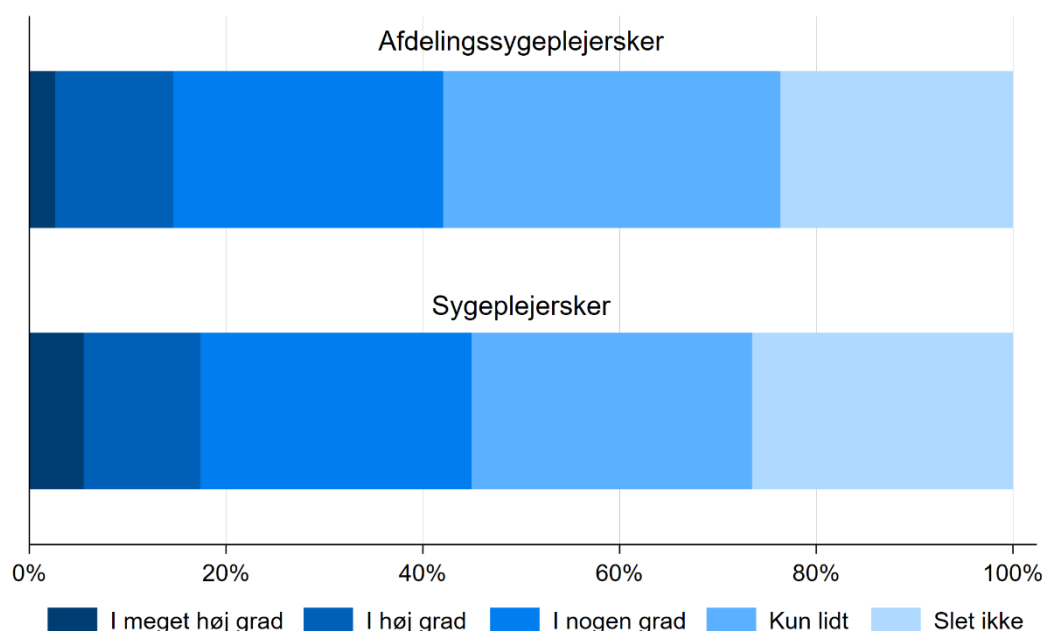
Hele 70% af sygeplejerskerne angiver, at de *aldrig* overvejer at søge stillinger som leder. Kun 3,8 % angiver, de gør det ofte eller altid.

13.0 Stress, sygefravær og trivsel

13.1/ Stress

Vi har stillet både afdelingssygeplejerskerne og sygeplejerskerne en række spørgsmål om stress. Stress blev i spørgeskemaet defineret, som en situation, hvor de har følt sig anspændte, urolige, nervøse, ængstelige eller har haft svært ved at sove om natten, fordi de tænker på problemer.

Figur 13.1 "Oplever du den beskrevne form for stress i øjeblikket?"



Tabel 13.1 "Oplever du den beskrevne form for stress i øjeblikket?"

	Observationer	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	Kun lidt	Slet ikke
Afdelingssygepl.	499	2,61 %	12,02 %	27,45 %	34,27 %	23,65 %
Sygeplejersker	1557	5,52 %	11,88 %	27,55 %	28,52 %	26,53 %

15% af afdelingssygeplejerskerne, oplever *i meget høj eller høj grad* stress i øjeblikket. Hos sygeplejerskerne er det 17%. Omkring 27,5 % af både afdelingssygeplejersker og sygeplejersker oplever det *i nogen grad*, mens 58% af afdelingssygeplejersker og 55% af sygeplejerskerne angiver, at de *kun* oplever det *lidt* eller *slet ikke*.

Tabel 13.2 Gennemsnitlig stressforekomst på tværs af intervalopdelt ledelsesspænd

	Afdelingssygeplejersker	Sygeplejersker
Lille (0-20)	3,65	3,61
Mellem (21-40)	3,67	3,62
Stort (40+)	3,59	3,52

Som det fremgår af tabel 13.2 tyder det ikke på, at der er en sammenhæng mellem afdelingssygeplejerskernes ledelsesspænd og det gennemsnitlige stressniveau.

Tabel 13.3 Hvis stress er tilstede: "I hvor lang tid har du oplevet denne form for stress?"

	Afdelingssygeplejersker		Sygeplejersker	
	Antal	Andel	Antal	Andel
Mindre end 2 uger	83	22,07 %	185	16,27 %
2-4 uger	36	9,57 %	126	11,08 %
1-3 måneder	69	18,35 %	237	20,84 %
Mere end 3 måneder	188	50,00 %	589	51,80 %

Dem, der havde oplevet stress, blev spurgt, i hvor lang tid de havde oplevet stress. Afdelingssygeplejerskerne og sygeplejerskernes svar er også her meget ensartede. Halvdelen rapporterer, at det er langvarig stress, som de har oplevet i mere end 3 måneder.

Tabel 13.4 "Hvad mener du hovedsageligt, er årsag til denne form for stress?"

	Afdelingssygeplejersker		Sygeplejersker	
	Antal	Andel	Antal	Andel
Forhold på arbejdet	295	77,84 %	617	54,22 %
Forhold i mit privatliv	5	1,32 %	68	5,98 %
En kombination	67	17,68 %	412	36,20 %
Ved ikke/andet	12	3,17 %	41	3,60 %

Det gælder for både afdelingssygeplejerskerne og sygeplejerskerne, at størstedelen oplever, at de hovedsageligt oplever stress grundet forhold på arbejdet. Det gælder for 78% af afdelingssygeplejerskerne og 54% af sygeplejerskerne.

13.2/ Sygefravær

Vi har også spurgt både afdelingssygeplejerskerne og sygeplejerskerne, hvor mange arbejdsdage de har været fraværende grundet sygdom, inden for de seneste fire arbejdsuger.

Tabel 13.5 "Hvor mange arbejdsdage har du været fraværende fra arbejde grundet sygdom inden for de seneste fire arbejdsuger?" – Frekvenser

	Afdelingssygeplejersker		Sygeplejersker	
	Antal	Andel	Antal	Andel
Ingen sygedage	428	93,65 %	929	74,20 %
Én sygedag	11	2,41 %	111	8,87 %
Flere sygedage	18	3,94 %	214	16,93 %

Det fremgår, at langt størstedelen af afdelingssygeplejerskerne ikke har haft nogen sygedage inden for de seneste fire uger (94%), mens dette gælder 74% af sygeplejerskerne, 9 % har haft én sygedag, mens 17% har haft flere sygedage. Antallet af sygedage er betragteligt lavere blandt afdelingssygeplejerskerne.

13.3/ Trivsel

Vi har præsenteret både afdelingssygeplejerskerne og sygeplejerskerne for en række udsagn vedrørende trivsel og bedt dem vurdere i hvilken grad udsagnet er dækkende. Udsagnene er:

- Jeg er tilfreds med arbejdsmiljøet
- Vi er optaget af at forbedre kvaliteten i vores arbejde
- Jeg er generelt tilfreds med den faglig indsats, vi yder
- Jeg er tilfreds med min daglige arbejds mængde
- Jeg er tilfreds med den indflydelse, som jeg har på tilrettelæggelsen af mit arbejde
- Jeg ved, hvad der forventes af mig i mit arbejde
- Jeg føler mig udbændt af mit arbejde
- Jeg føler mig frustreret af mit arbejde

Svarene på de otte udsagn afrapporteres, som ét samlet mål for trivsel på en skala fra 1-5 fra "slet ikke" til "i meget høj grad", hvor spørgsmål 7 og 8 er vendt om, så høje niveauer angiver høj trivsel.

Tabel 13.6 Samlet mål for trivsel for afdelingssygeplejersker og sygeplejersker

	Gennemsnit	Standardafvigelse	Minimum	Maksimum
Afdelingssygepl. (N=499)	3,78	0,54	1,5	5
Sygeplejersker (N=1557)	3,53	0,64	1	5

Tabel 13.6 angiver den gennemsnitlige trivsel for afdelingssygeplejerskerne og sygeplejerskerne. Afdelingssygeplejerskerne vurderer deres trivsel til at være 3,8, mens sygeplejerskerne vurderer deres trivsel en smule dårligere, med et gennemsnit på 3,5.

Tabel 13.7 Gennemsnitlig trivsel på tværs af interval opdelt ledelsesspænd

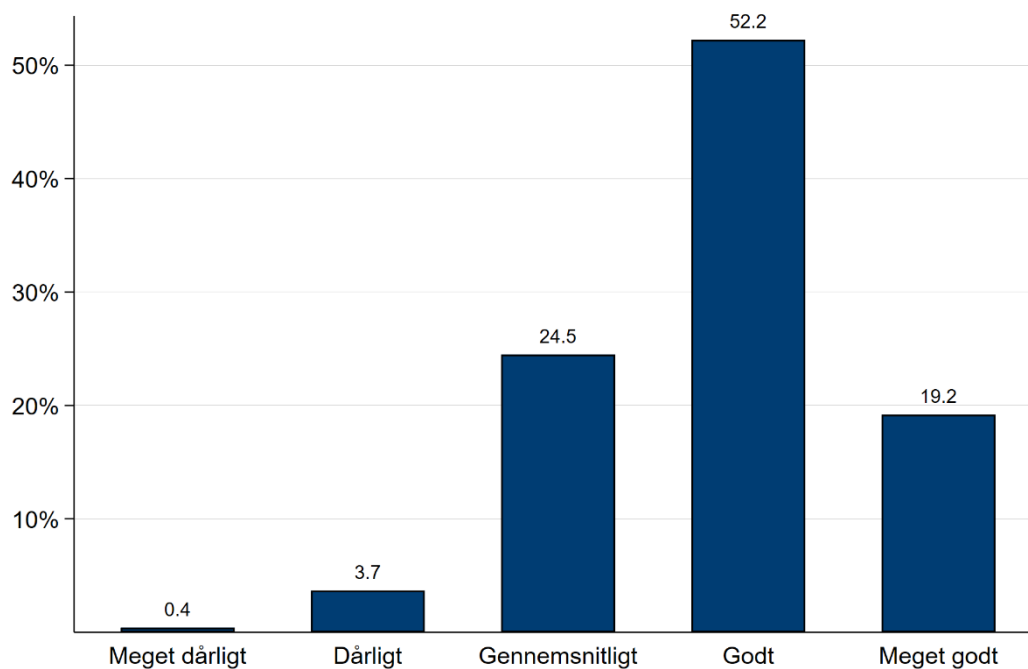
	Afdelingssygeplejersker	Sygeplejersker
Lille (0-20)	3,90	3,58
Mellem (21-40)	3,79	3,55
Stort (40+)	3,74	3,46

Det fremgår af tabel 13.7, at der er en tendens til, at trivslen falder, jo større ledelsesspændet bliver. Dette gælder både afdelingssygeplejer og sygeplejersker.

13.4/ Relativ vurdering af arbejdsmiljø

Foruden de otte spørgsmål om trivsel, spurgt vi også afdelingssygeplejerskerne, hvordan de ville vurdere det samlede arbejdsmiljø i deres afdeling/enhed, sammenlignet med arbejdsmiljøet i andre tilsvarende afdelinger/enheder.

Figur 13.2 "Niveauet for det samlede arbejdsmiljø i min afdeling/enhed er..."



Det fremgår, at 52% af afdelingssygeplejerskerne vurderer, at deres arbejdsmiljø er godt, sammenlignet med andre afdelingers arbejdsmiljø. Dertil vurderer 25%, at arbejdsmiljøet er gennemsnitligt, mens 19% vurderer, at arbejdsmiljøet er meget godt. Samlet set er der kun 4,1 %, der vurderer, at arbejdsmiljøet er *meget dårligt* eller *dårligt*.

14.0 Motivation

14.1/ Opgave-motivation

Vi har bedt afdelingssygeplejerskerne og sygeplejerskerne om at tage stilling til en række udsagn om deres opgave-motivation, som handler om, at man motiveres af en indre tilfredsstillelse, såsom glæden ved at løse spændende arbejdsopgaver. Dette er afdækket af følgende udsagn:

- Jeg nyder i høj grad mit daglige arbejde
- En ret stor del af mine arbejdsopgaver er kedelige
- Mit arbejde er meget spændende
- Jeg kan godt lide at udføre de fleste af mine arbejdsopgaver

Svarene på de fire udsagn afrapporteres, som ét samlet mål for opgave-motivation på en skala fra 1-5 fra "helt uenig" til "helt enig", hvor spørgsmål 2 er vendt, så høje værdier angiver høj motivation.

Tabel 14.1 Samlet mål for opgave-motivation for afdelingssygeplejersker og sygeplejersker

	Gennemsnit	Standardafvigelse	Minimum	Maksimum
Afdelingssygepl. (N=499)	4,03	0,50	2,5	5
Sygeplejersker (N=1557)	3,99	0,66	1,25	5

Tabel 14.1 gengiver den gennemsnitlige motivation. For begge grupper er der en meget høj opgave-motivation på 4,0.

14.2/ Public Service Motivation

Vi præsenterede afdelingssygeplejerskerne og sygeplejerskerne for seks udsagn, der afdækker public service motivation: en motivation til at gøre noget godt for andre og for samfundet i forbindelse med leveringen af offentlige services. De seks udsagn er:

- Det motiverer mig at hjælpe med at forbedre den offentlige opgaveløsning
- Det er meget vigtigt for mig, at den offentlige opgaveløsning er i orden
- Jeg bliver personligt berørt, når jeg ser mennesker i nød
- Det er min borgerpligt at gøre noget, der tjener samfundets bedste
- Jeg sætter mine samfundsmæssige forpligtelser over hensynet til mig selv
- Jeg er klar til at yde store ofre for samfundets skyld

Svarene på de seks udsagn afrapporteres, som ét samlet mål for public service motivation på en skala fra 1-5 fra "helt uenig" til "helt enig". Det fremgår af tabel 14.2, at begge grupper har høj public service motivation på omkring 3,5.

Tabel 14.2 Samlet mål for public service motivation for afdelingssygeplejersker og sygeplejersker

	Gennemsnit	Standardafvigelse	Minimum	Maksimum
Afdelingssygepl. (N=499)	3,57	0,50	2,5	5
Sygeplejersker (N=1557)	3,52	0,66	1,25	5

15.0 Performance

15.1/ Subjektiv opgavespecifik performance

I undersøgelsen har vi spurgt både afdelingssygeplejerskerne og sygeplejerskerne, hvordan de vurderer deres egen personlige performance på seks udsagn. Disse udsagn er:

- Jeg opnår målene med mit arbejde
- Jeg indfrier præstationskravene på mit arbejde
- Jeg opfylder alle de krav, jobbet stiller
- Jeg præsterer samlet set godt i arbejdet
- Jeg udfører arbejdsopgaverne, som det forventes
- De fleste dage har jeg en følelse af at have præsteret noget ved at arbejde

Svarene på de seks udsagn afrapporteres, som ét samlet mål for opgavespecifik performance.

Tabel 15.1 Samlet mål for subjektiv performance for afdelingssygeplejersker og sygeplejersker

	Gennemsnit	Standardafvigelse	Minimum	Maksimum
Afdelingssygepl. (N=499)	5,86	0,68	2	7
Sygeplejersker (N=1557)	5,94	0,85	1	7

Tabel 15.1 angiver gennemsnitlig performance på en skala på 7 punkter fra *helt uenig* til *helt enig*. For begge grupper er den subjektive performance på et højt ensartet niveau. Både afdelingssygeplejerskernes og sygeplejerskernes performance er i gennemsnit 5,9.

Tabel 15.2 Gennemsnitlig subjektiv performance på tværs af intervalopdelt ledelsesspænd

	Afdelingssygeplejersker	Sygeplejersker
Lille (0-20)	5,99	5,94
Mellem (21-40)	5,85	5,94
Stort (40+)	5,83	5,93

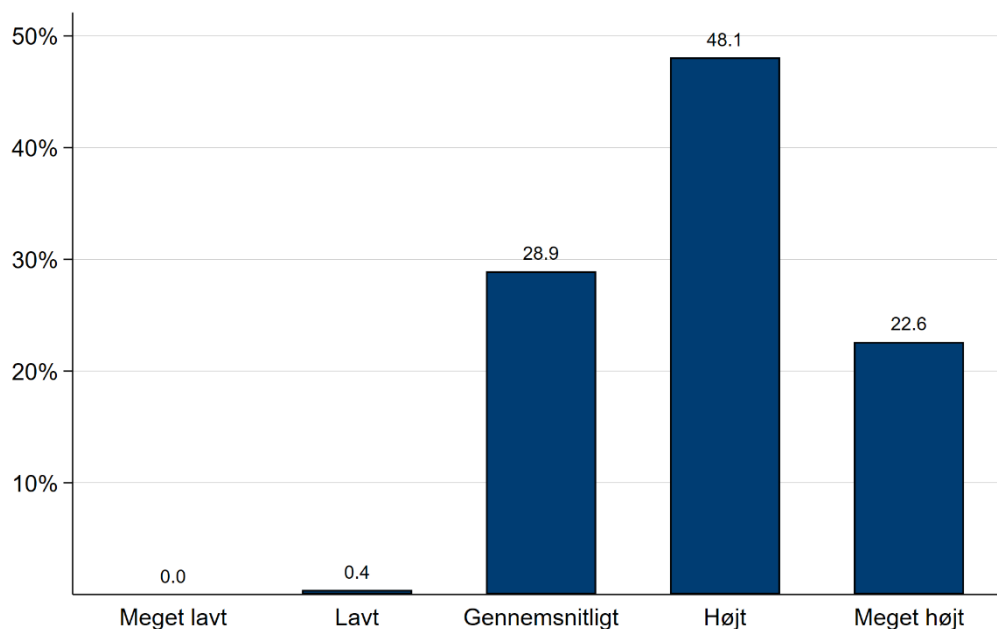
Det fremgår af tabel 15.2, at der ikke er en sammenhæng mellem ledelsesspænd og subjektiv performance blandt sygeplejersker. Blandt afdelingssygeplejerskerne bliver den selv vurderede performance mindre, i takt med, at ledelsesspændet bliver større.

15.2/ Patienttilfredshed- og sikkerhed

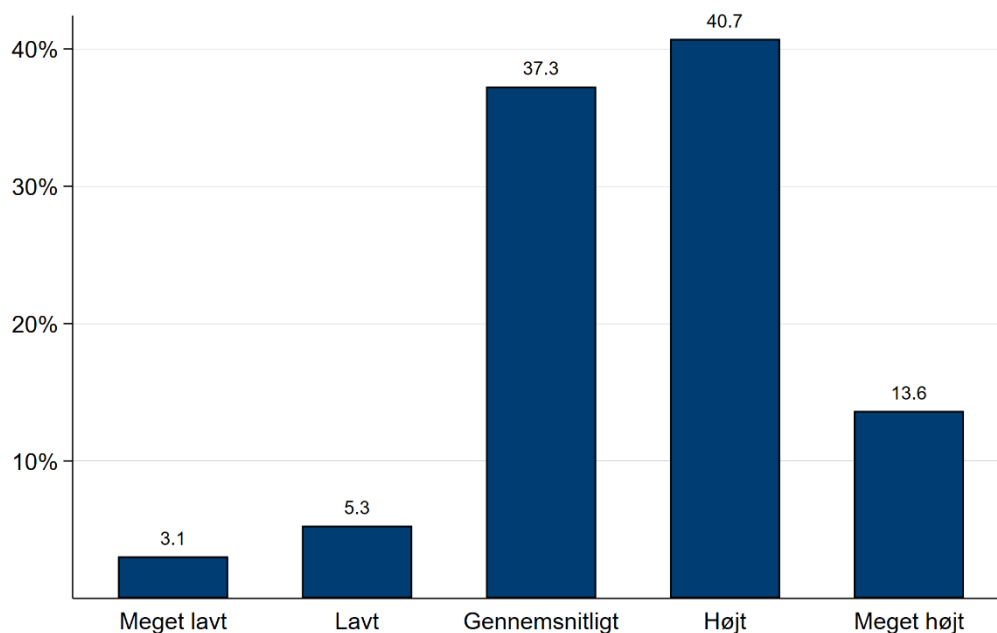
Udover at måle performance, som en vurdering af ens egen præstation, har vi også bedt afdelingssygeplejerskerne om at vurdere niveauet for patienttilfredshed og patientsikkerhed på deres afdeling, sammenlignet med andre tilsvarende afdelinger/enheder.

Det fremgår af figur 15.2 og 15.3, at afdelingssygeplejerskerne generelt vurderer, at patienttilfredsheden- og sikkerheden er høj. Hvad angår patientsikkerheden vurderer 48%, at patientsikkerheden er *høj*, mens 23% vurderer, at den er *meget høj*. Dertil vurderer 28%, at patientsikkerheden er *gennemsnitlig*. Meget få vurderer, at det er *lavt* og ingen vurderer, at det er *meget lavt*. Når det kommer til patientsikkerheden vurderer 41%, at niveauet for patientsikkerhed er *højt* og 14%, at det er *meget højt*. Dertil mener 37%, at det er gennemsnitligt, mens 8% mener, at det er *lavt* eller *meget lavt*.

Figur 15.1 "Niveauet for patienttilfredshed på min afdeling er..."



Figur 15.2 "Niveauet for patientsikkerhed på min afdeling er..."



Tabel 15.3 Gennemsnitlig patienttilfredshed og -sikkerhed på tværs af ledelsesspænd

Afsnitstype	Lille (0-20)	Mellem (21-40)	Stort (40+)
Patienttilfredshed	4,00	3,93	3,94
Patientsikkerhed	3,66	3,52	3,58

Der er ifølge tabel 15.3 ingen entydig sammenhæng mellem ledelsesspænd og patienttilfredshed, samt ledelsesspænd og patientsikkerhed. Dog er der en lille tendens til, at patienttilfredshed og -sikkerhed er størst, når ledelsesspændet er 20 eller derunder.

Bilag 1: Kilder

Referencer

Fleenor, J. W. (2010). Self-other rating agreement in leadership: a review. *The Leadership Quarterly* 21, s. 1005-1034.

Ledelseskommisionen. (2017). *Offentlige ledere og ledelse anno 2017: Samlet afrapportering fra ledelseskommisionens spørgeskemaundersøgelse*. København: Ledelseskommisionen.

Meier, K. J., & O'Toole, L. J. (2012). Subjective organizational performance and measurement error: common source bias and spurious relationships. *Journal of Public Administration Research and Theory* 23(2), s. 429-456.

Miller, N. J. (2005). *An examination of leadership beliefs and leadership self-identity: Constructs, correlates, and outcomes (Doctoral Dissertation)*. ProQuest, UMI Dissertations Publishing.

Hvis du vil vide mere om ledelsesspænd

"Ledelsesspænd og ledertilfredshed i offentlige og private organisationer" af Louise Ladegaard Bro, Joachim Langagergaard og Christian Bøtcher Jacobsen, Tidsskriftet Politica (2019)

"Store ledelsesspænd har konsekvenser" af Lars Dahl Pedersen og Christian Bøtcher Jacobsen, Tidsskrift for Dansk Sundhedsvæsen (2020)

"Få talt om dit ledelsesspænd" af Anders Valentin Bager, Christian Bøtcher Jacobsen og Lars Dahl Pedersen, Lederweb (2021)

Videoen "Ledelsesspænd i et forskningsperspektiv" med professor Lotte Bøgh Andersen. Se den her: https://www.youtube.com/watch?v=HfhZq6hE7Fk&feature=emb_title

