

---

# Kortlægning af danske hospitalssygeplejerskers oplevelse af organisering, ledelse og samarbejde

---

## Datarapport med resultater

Juni 2024

Emma Kjær Hargraves  
Mathias Rask Østergaard-Nielsen  
Mickael Bech  
Melanie Mai Lundum Koldby Madsen  
Laurits Ernst Hølchen  
Christian Bøtcher Jacobsen



KONG FREDERIKS  
**Center for Offentlig Ledelse**

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

## Kolofon

|                     |   |
|---------------------|---|
| Titel               | Kortlægning af danske hospitalssygeplejerskers oplevelse af organisering, ledelse og samarbejde<br><br><i>Undersøgelsen er udarbejdet af Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse, Aarhus Universitet</i>  |
| Forfatter(e)        | Emma Kjær Hargraves, Mathias Rask Østergaard-Nielsen, Mickael Bech, Melanie Mai Lundum Koldby Madsen, Laurits Ernst Hølchen & Christian Bøtcher Jacobsen  |
| Afdeling            | Institut for Statskundskab  |
| Udgiver             | Kong Frederiks Center for Offentlig ledelse   |
| URL                 | <a href="https://ps.au.dk/fileadmin/Statskundskab/CPL/Hjemmeside/Kortlaegning_af_danske_hospitalssygeplejerskers_oplevelse_af_organisering_ledelse_og_samarbejde.pdf">https://ps.au.dk/fileadmin/Statskundskab/CPL/Hjemmeside/Kortlaegning_af_danske_hospitalssygeplejerskers_oplevelse_af_organisering_ledelse_og_samarbejde.pdf</a> |
| Udgivelsesår        | 2024  |
| Redaktion afsluttet | Nuværende udgave 13. juni 2024  |
| Emneord             | Ledelse, organisering, sundhedssektoren   |
| Sideantal           | 70 sider  |

# Indhold

|   |    |
|---|----|
| Kolofon.....                                  | 2  |
| Indhold.....                                  | 3  |
| 1.0 Introduktion .....                        | 5  |
| 2.0 Udvalgte resultater .....                 | 6  |
| 3.0 Datagrundlag.....                         | 9  |
| 4.0 Baggrundsinformation.....                 | 10 |
| 4.1 Demografisk fordeling.....                | 10 |
| 4.2 Arbejdspladsens karakteristika.....       | 12 |
| 4.3 Ledernes karakteristika .....             | 15 |
| 4.4 Lederkompetencer.....                     | 17 |
| 5 Rammer og vilkår for ledelse.....           | 18 |
| 5.1 Ledelsesspænd .....                       | 18 |
| 5.2 Faggrupper, som man er leder for.....     | 19 |
| 5.3 Tid til ledelse.....                      | 20 |
| 5.4 Ledelsesbeføjelser .....                  | 22 |
| 5.5 Funktionsbeskrivelser .....               | 24 |
| 5.6 Støttefunktioner .....                    | 26 |
| 5.7 Arbejdstid.....                           | 28 |
| 6 Støtte og trivsel.....                      | 30 |
| 6.1 Jobtilfredshed.....                       | 30 |
| 6.2 Målklarhed .....                          | 31 |
| 6.3 Organisatorisk støtte .....               | 32 |
| 6.4 Symptomer på stress .....                 | 33 |
| 6.5 Relativ ledelsesidentitet.....            | 35 |
| 7 Ledelsessamarbejde .....                    | 37 |
| 7.1 Delt ledelsesansvar og antal chefer ..... | 37 |
| 7.2 Ledelsesteams .....                       | 39 |
| 7.3 Møder i ledelsesteams.....                | 41 |
| 7.4 Internt teammiljø.....                    | 45 |
| 8 Ledelsesadfærd og -outcomes.....            | 51 |
| 8.1 Visionsledelse .....                      | 51 |
| 8.2 Anerkendende ledelse.....                 | 54 |
| 8.3 Distribueret ledelse .....                | 56 |
| 8.4 Faglig ledelse .....                      | 59 |
| 8.5 Distribueret faglig ledelse .....         | 60 |
| 8.6 Strategisk ledelse.....                   | 62 |
| 9 Øvrige forhold blandt ansatte .....         | 64 |
| 9.1 Accept af ledelsesautoritet .....         | 64 |
| 9.2 Psykologisk tryghed.....                  | 66 |

|                           |           |
|---------------------------|-----------|
| 9.3 Motivation.....       | 68        |
| <b>10 Referencer.....</b> | <b>69</b> |

## 1.0 Introduktion

De stadig større hospitaler, afdelinger og arbejdsfællesskaber samt den konstante udvikling i sundhedsvæsenet og stigende efterspørgsel på sundhedsydelser har udfordret ledelsesarbejdet på hospitalerne. I de sidste år er der gennemført væsentlige forandringer rettet mod forudsætningerne for ledelsesarbejdet på hospitalerne, herunder omlægning af de lægelige lederstillinger efter overenskomsten i 2021. Det har blandt andet resulteret i nye titler til de ledende sygeplejersker (dvs. chefsygeplejersker og oversygeplejersker), og derudover nye samarbejdsflader mellem sygeplejefaglige og lægefaglige ledere.

Samarbejdet mellem ledende sygeplejersker og ledende læger er afgørende for ledelsesarbejdet på de fleste hospitalsafdelinger. Spørgsmålet i forlængelse af omlægningerne er derfor, hvordan samarbejdet i ledelsesteams bestående af ledende sygeplejersker og ledende læger foregår på afdelingerne, samt hvordan fordelingen af ledelsesautoriteten ser ud blandt ledende læger og ledende sygeplejersker.

Denne datarapport er udarbejdet som en del af projektet "Ledelsesautoritet i højt specialiserede offentlige organisationer: Betydningen af implementering af ny lægelig ledelsesstruktur for læger og sygeplejersker", som gennemføres i et samarbejde mellem Aarhus Universitet, i regi af Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse, VIVE og Syddansk Universitet. Den del af projektet som denne rapport er relateret til, har følgende formål:

- At kortlægge, hvordan ledelsesautoriteten og ledelsesansvaret på hospitalsafdelingerne er fordelt blandt ledende sygeplejersker.
- At undersøge, hvilke faktorer der påvirker fordelingen af ledelsesautoriteten og ledelsesansvaret.
- At undersøge, hvilke sammenhænge der er mellem fordelingen af ledelsesautoritet og -ansvar og ledernes mulighed for at bedrive ledelse, deres ledelsesidentitet samt for, hvor velfungerende de nye ledelsesteams er.
- At undersøge, hvilke sammenhænge der er mellem fordelingen af ledelsesautoritet og -ansvar og medarbejdernes syn på ledelsen og dennes beslutninger samt på deres motivation og trivsel.

Ovenstående belyses blandt andet via spørgeskemaundersøgelser udsendt til alle ledende sygeplejersker (chefsygeplejersker og oversygeplejersker) samt et udsnit af sygeplejersker uden ledelsesansvar i 2023. Denne rapport afrapporterer deskriptive resultater fra disse spørgeskemaundersøgelser.

## 2.0 Udvalgte resultater

### Datagrundlaget

- Der er udsendt spørgeskemaer til 4.096 sygeplejersker på danske hospitaler. 1.516 besvarede hele eller dele af spørgeskemaet (svarprocent på 37 %). Svarpersonerne er tilnærmelsesvis repræsentative på køn og region.

### Arbejdspladsens karakteristika

- Lidt over 63 % af svarpersonerne er ansat på afdelinger, som har mellem 0 og 249 personer ansat på afdelingen.
- Alle chefsygeplejersker er ansat på afdelinger med sygeplejersker, 94,6 % med læger, 91,6 % med lægesekretærer og 84,3 % med SOSU-assistenten.

### Ledererfaring og lederkompetencer

- De ledende sygeplejersker (chef- og oversygeplejersker) har i gennemsnit 11,8 års ledererfaring.
- 74,7 % har gennemført en eller flere lederuddannelser. 30,5 % har gennemført en masteruddannelse i ledelse, 41,6 % har gennemført en diplomuddannelse i ledelse, imens 26,7 % har gennemført en anden lederuddannelse.
- Oversygeplejerskerne føler overvejende, at de har de nødvendige kompetencer til at løse deres ledelsesopgaver tilfredsstillende. Oversygeplejerskerne placerer sig i gennemsnit på en score på 7,6 på en skala fra 0 "slet ikke" til 10 "i meget høj grad".

### Ledelsesspænd og tid til ledelse

- Det gennemsnitlige ledelsesspænd for oversygeplejerskerne er 37,2 medarbejdere, imens det for chefsygeplejerskerne er 16,0 medarbejdere. På tværs af oversygeplejersker og chefsygeplejersker er 19,1% leder for én faggruppe, 28,4% er leder for to faggrupper, 23,2% for tre faggrupper, og 13% er leder for fire faggrupper.
- 66,8 % af de fuldtidsansatte oversygeplejersker har afsat fem dage til ledelse på en almindelig uge.
- Oversygeplejerskerne scorer i gennemsnit 5,4 på en skala fra 0 "slet ikke" til 10 "i meget høj grad", når adspurgt om de føler, at de kan løse deres ledelsesopgaver inden for den afsatte tid.
- Oversygeplejerskerne har størst grad af ledelsesbeføjelser i forhold til tilrettelæggelse af det daglige arbejde (score 9,0), ansætte medarbejdere til den afgrænsede enhed i afdelingen, de har ledelsesansvar for (score 8,8), og sætte den faglige standard i enheden (score 8,7). Omvendt har de relativt mindre grad af ledelsesbeføjelser i forhold til at foretage budgetmæssige prioriteringer i enheden (score 5,5) og at foretage organisatoriske forandringer i enheden (score 6,9).

### Funktionsbeskrivelser for stillinger

- 89,6 % af chefsygeplejerskerne og 84 % af oversygeplejerskerne har en funktionsbeskrivelse for deres stilling.
- 48,4 % af chefsygeplejerskerne og 43 % af oversygeplejerskerne anvender funktionsbeskrivelserne i deres ledelsesarbejde i afdelingen.
- 22,7 % af de adspurgte ledende sygeplejersker er enige eller helt enige i, at funktionsbeskrivelserne i høj grad er til hjælp for deres muligheder for at udøve ledelse i afdelingen. 44,2 % er enige i, at funktionsbeskrivelserne for deres stilling giver en udtømmende beskrivelse af, hvad deres ledelsesmæssige ansvar er.
- 55,5 % af oversygeplejerskerne har adgang til støttefunktioner i forbindelse med deres ledelsesarbejde.

### Arbejdstid

- De adspurgte sygeplejersker er i gennemsnit ansat til at arbejde 35,5 timer om ugen, men de angiver, at de reelt arbejder i gennemsnit 39,9 timer om ugen. Den højeste gennemsnitlige arbejdstid er for chefsygeplejersker, som i gennemsnit arbejder 46,3 timer om ugen. Oversygeplejersker arbejder i gennemsnit 43,2 timer og sygeplejersker uden ledelsesansvar 35,1 timer.

### Trivsel og organisatorisk støtte

- Chefsygeplejerskerne oplever overordnet høj grad af organisatorisk støtte. På alle spørgsmål er det mere end halvdelen, som er enige eller helt enige i udsagnene om at opleve organisatorisk støtte.
- På en skala fra 0 til 10 har sygeplejerskerne en gennemsnitlig jobtilfredshed på 7,6. Chefsygeplejerskerne placerer sig højest med et gennemsnit på 7,9, imens oversygeplejerskerne placerer sig lavest på 7,5.
- Blandt de ledende sygeplejersker er 15,6 % enige eller helt enige i, at de oplever stress i øjeblikket.

### Relativ lederidentitet

- Chefsygeplejerskerne vægter deres lederidentitet stærkere end deres faglige identitet og placerer sig gennemsnitligt på 8,2 på en skala fra 0: "faglig identitet er stærkest" til 10: "lederidentitet er stærkest". Oversygeplejerskerne placerer sig på 7,3 og vægter dermed deres lederidentitet stærkere end deres faglige identitet.
- Oversygeplejerskerne oplever størst udfordring med at skabe balance mellem den faglige og ledelsesmæssige indsigt (4,9 på en skala fra 0 til 10) sammenlignet med chefsygeplejerskerne (score 4,9).

### Ledelsessamarbejde

- Chefsygeplejerskerne angiver, at der i gennemsnit er 2,4 ledere i deres afdelingsledelse.
- 68,7 % af oversygeplejerskerne deler ledelsesansvaret for den enhed, som de har ledelsesansvar for, med en eller flere andre ledere. Hovedparten (henholdsvis 29 % og 29,3 %) af oversygeplejerskerne deler ledelsesansvaret med en eller flere overlæger med funktionsansvar eller en eller flere ledende overlæger.

### Ledelsesteams

- Blandt de adspurgte chefsygeplejersker indgår de fleste i selvstændige formelle ledelsesteams i afdelingen bestående af den samlede afdelingsledelse (86,5 %) samt den samlede gruppe af ledere i afdelingen (76,4 %), mens færre indgår i et team med den samlede gruppe af sygeplejersker med ledelsesansvar på afdelingen (58,1 % indgår i disse).
- Den højeste mødehyppighed i ledelsesteams for chefsygeplejerskerne er i den samlede afdelingsledelse, hvor 68,7 % angiver, at de mødes dagligt eller flere gange ugentligt i teamet.
- Blandt oversygeplejerskerne indgår de fleste i formelle ledelsesteams med den samlede gruppe af ledende sygeplejersker (71,7 %) i et team med en ledende overlæge om at lede en eller flere enheder (55,7 %) samt et team af den samlede gruppe af alle ledere (52 %).
- Den højeste mødehyppighed i ledelsesteams for oversygeplejerskerne er i teamet bestående af gruppen af oversygeplejersker på afdelingen. 38,4 % af oversygeplejerskerne mødes dagligt eller flere gange ugentligt med gruppen af oversygeplejersker.
- Både chefsygeplejersker og oversygeplejerskerne vurderer det interne teammiljø i deres ledelsesteams højt. Alle ledelsesteams interne teammiljø scorer i gennemsnit 4,0 eller højere på en skala fra 1 til 5.

### Visionsledelse, anerkendende ledelse samt strategisk ledelse

- De ledende sygeplejersker oplever, at de udøver højere grad af visionsledelse, end hvad sygeplejerskerne oplever, at deres ledere udøver. På en skala fra 1 til 5 oplever de ledende sygeplejersker at udøve visionsledelse svarende til 4,2, imens sygeplejerskerne, som ikke er ledere, oplever, at deres leder udøver visionsledelse svarende til 3,5.

- De ledende sygeplejersker oplever ligeledes at udøve en højere grad af anerkendende ledelse, end hvad medarbejderne oplever, at deres ledere udøver. På en skala fra 1 til 5 oplever de ledende sygeplejersker at udøve anerkendende ledelse svarende til 4,4, imens sygeplejerskerne, som ikke er ledere, oplever, at deres leder udøver anerkendende ledelse svarende til 3,4.
- På en skala fra 1 til 5 oplever de ledende sygeplejersker at udøve strategisk ledelse svarende til 4,0.

#### **Distribueret ledelse, faglig ledelse og distribueret faglig ledelse**

- På en skala fra 1 til 5 oplever sygeplejerskerne, at deres leder udøver faglig ledelse svarende til 3,6.
- Sygeplejerskerne oplever i lav grad, at deres leder inddrager dem i ledelsesmæssige handlinger. På en skala fra 1 til 5 oplever sygeplejerskerne at være involveret i distribueret ledelse svarende til 3,3.
- Omvendt oplever sygeplejerskerne i høj grad, at deres leder inddrager dem i fagligt ledelsesmæssige handlinger. På en skala fra 1 til 5 oplever sygeplejerskerne at være involveret i distribueret faglig ledelse svarende til 4,1.

#### **Medarbejders accept, psykologiske tryghed og motivation**

- Sygeplejerskerne har i gennemsnit en lav grad af accept af ledelsesautoritet. På en skala fra 1 til 5 scorer sygeplejerskerne 2,6 på accept af ledelsesautoritet.
- Sygeplejersker scorer højt på psykologisk tryghed med en gennemsnitlig score på 4,0 på en skala fra 1 til 5.
- Sygeplejerskerne afrapporterer i gennemsnit høj grad af intrinsisk motivation (hvor man gør noget, fordi aktiviteten i sig selv er givende) med en score på 4,3 på en skala fra 1 til 5.



## 3.0 Datagrundlag

Rapporten bygger på data fra en spørgeskemaundersøgelse, som d. 28. november blev sendt til medlemmer af Dansk Sygeplejeråd (DSR). Mere specifikt blev spørgeskemaet udsendt til 4.096 medlemmer af DSR, som var registrerede som værende ansat på offentlige somatiske eller psykiatriske hospitaler i Danmark. Disse medlemmer inkluderede samtlige registrerede chefsygeplejersker (n = 268) og oversygeplejersker (n = 1276) ved DSR samt et udsnit af sygeplejersker uden ledelsesansvar ("sygeplejersker") (n = 2.279). De resterende (n = 273) var ved DSR registreret i stillinger, som var tilsvarende de tre andre typer. I rapporten benævnes chefsygeplejersker og oversygeplejersker som samlet gruppe som ledende sygeplejersker, mens sygeplejersker uden ledelsesansvar benævnes sygeplejersker.

I forbindelse med udsendelsen stillede DSR e-mailadresser på deres medlemmer til rådighed.

Af de 4.096 sygeplejersker, der modtog spørgeskemaet, åbnede 1.516 sygeplejersker spørgeskemaet og begyndte at svare (37,0 %). Ud af de 1.516 svarede 950 på hele spørgeskemaet (62,7 %). De delvise besvarelser indgår også i analyserne, hvilket forklarer variationer i antallet af svar på tværs af spørgsmålene. Svarprocenten for chefsygeplejersker er 70,5%, for oversygeplejersker er svarprocenten 47,6% og for sygeplejersker er svarprocenten 31,6%.

I forbindelse med dataindsamlingen er der blevet udsendt tre runder af påmindelser til de sygeplejersker, der ikke havde besvaret spørgeskemaet efter den første udsendelse. Dataindsamlingen lukkede den 4. januar.

I analyserne indgår to typer af ledende sygeplejersker; chefsygeplejersker og oversygeplejersker samt ikke-ledende sygeplejersker. Sygeplejersker, der har angivet "anden stilling f.eks. konsulent, administrationsmedarbejder eller lignende" som sin stillingsbetegnelse, er blevet ledt ud af spørgeskemaet og indgår derfor ikke (n = 43).

## 4.0 Baggrundsinformation

I spørgeskemaet har vi spurgt til respondenternes baggrund i forhold til deres demografiske, arbejdsmæssige og ledelsesmæssige baggrund. Hvor det er muligt, sammenligner vi disse data til den samlede population af sygeplejefaglige ledere og ansatte.

### 4.1 Demografisk fordeling

Af tabel 4.1.1 fremgår det, at der er høj andel af kvinder blandt de deltagende sygeplejersker; 94,9 % er kvinder på tværs af stillingsniveauer. Andelen af kvinder i spørgeskemaundersøgelsen afspejler andelen af kvindelige sygeplejersker på landsplan.

Tabel 4.1.2 viser, at 16,9 % af svarpersonerne er under 40. Tabel 4.1.3 viser, at de deltagende chefsygeplejersker har det højeste aldersgennemsnit (55,4 år), imens oversygeplejerskerne og sygeplejerskerne ligger tæt aldersmæssigt (henholdsvis 51,1 år og 49 år). Den gennemsnitlige alder for de deltagende sygeplejersker er 50,6 år.

**Tabel 4.1.1 Kønsfordeling (Sygeplejersker og ledende sygeplejersker)**

|                           | Antal | Andel (kvinder) | Andel på landsplan |
|---------------------------|-------|-----------------|--------------------|
| <b>Samlet</b>             | 1.516 | 94,9 %          | 94,9 %             |
| <b>Chefsygeplejersker</b> | 189   | 92,1 %          | 94,1 %             |
| <b>Oversygeplejersker</b> | 607   | 94,6 %          | 94,1 %             |
| <b>Sygeplejersker</b>     | 720   | 96,0 %          | 94,9 %             |

Antal besvarelser: 1.516. Spørgsmål: *Hvad er dit køn?* Data for kønsfordeling på landsplan er fra 2024 fra Overenskomststatistik fra Kommunernes og Regionernes Løndatakontor, Datasæt 02 2024. Andel for chefsygeplejersker og oversygeplejersker er opgjort som en samlet andel for "ledende sygeplejersker".

**Tabel 4.1.2 Aldersfordeling (Sygeplejersker og ledende sygeplejersker)**

|                    | Antal | Andel  |
|--------------------|-------|--------|
| <b>Under 35 år</b> | 144   | 9,4 %  |
| <b>35-39 år</b>    | 113   | 7,5 %  |
| <b>40-44 år</b>    | 142   | 9,4 %  |
| <b>45-49 år</b>    | 206   | 13,6 % |
| <b>50-54 år</b>    | 276   | 18,2 % |
| <b>55-59 år</b>    | 304   | 20,1 % |
| <b>60-64 år</b>    | 258   | 17,0 % |
| <b>65+ år</b>      | 73    | 4,8 %  |

Antal besvarelser: 1.516. Spørgsmål: *Hvad er din alder?*

Tabel 4.1.3 Aldersfordeling opdelt på stillinger (Sygeplejersker og ledende sygeplejersker)

|                           | Observationer | Gennemsnit | Standardafvigelse |
|---------------------------|---------------|------------|-------------------|
| <b>Samlet</b>             | 1.516         | 50,6       | 10,2              |
| <b>Chefsygeplejersker</b> | 189           | 55,4       | 6,8               |
| <b>Oversygeplejersker</b> | 607           | 51,1       | 8,7               |
| <b>Sygeplejersker</b>     | 720           | 49,0       | 11,7              |

Antal besvarelser: 1.516. Spørgsmål: *Hvad er din alder?*

Det fremgår af tabel 4.1.4, at sygeplejersker udgør 47,5 % af respondenterne, oversygeplejerskerne udgør 40 % af respondenterne, imens chefsygeplejerskerne udgør 12,5 %. Sammenlignet med fordelingen på landsplan ses, at spørgeskemaet har en overrepræsentation af ledende sygeplejersker. Det skyldes sandsynligvis, at alle ledende sygeplejersker er blevet inviteret til at deltage, imens det kun er et udsnit af sygeplejersker, der ikke er ledere, der er blevet inviteret. På landsplan er andelen af ledende sygeplejersker 5 %, imens andelen af ledende sygeplejersker er 52,5 % i spørgeskemaet. Andelen af sygeplejersker er lavere i spørgeskemaet sammenlignet med andelen på landsplan; henholdsvis 47,5 % og 95 %.

Tabel 4.1.4 Stilling (Sygeplejersker og ledende sygeplejersker)

|   | Antal | Andel  | Andel på landsplan |
|---|-------|--------|--------------------|
| <b>Chefsygeplejersker eller tilsvarende</b> | 189   | 12,5 % | 5 %                |
| <b>Oversygeplejersker eller tilsvarende</b> | 607   | 40,0 % |                    |
| <b>Sygeplejersker</b>                       | 720   | 47,5 % | 95 %               |

Antal besvarelser: 1.516. Spørgsmål: *I hvilken stilling er du ansat?* Data for kønsfordeling på landsplan er fra 2024 fra Overenskomststatistik fra Kommunernes og Regionernes Løndatakontor, Datasæt 02 2024. Andel for chefsygeplejersker og oversygeplejersker er opgjort som en samlet andel for "ledende sygeplejersker".

## 4.2 Arbejdspladsens karakteristika

Af tabel 4.2.1 fremgår det, at flest af svarpersonerne i undersøgelsen er ansat i Region Hovedstaden (32,8 %), Region Midtjylland (23,5 %) og Region Syddanmark (22,4 %), imens færrest er ansat i Region Nordjylland (9,9 %) og Region Sjælland (11,4 %). Det fremgår ligeledes af tabel 4.2.1, at fordelingen i spørgeskemaundersøgelsen afspejler den regionale fordeling af sygeplejersker på landsplan.

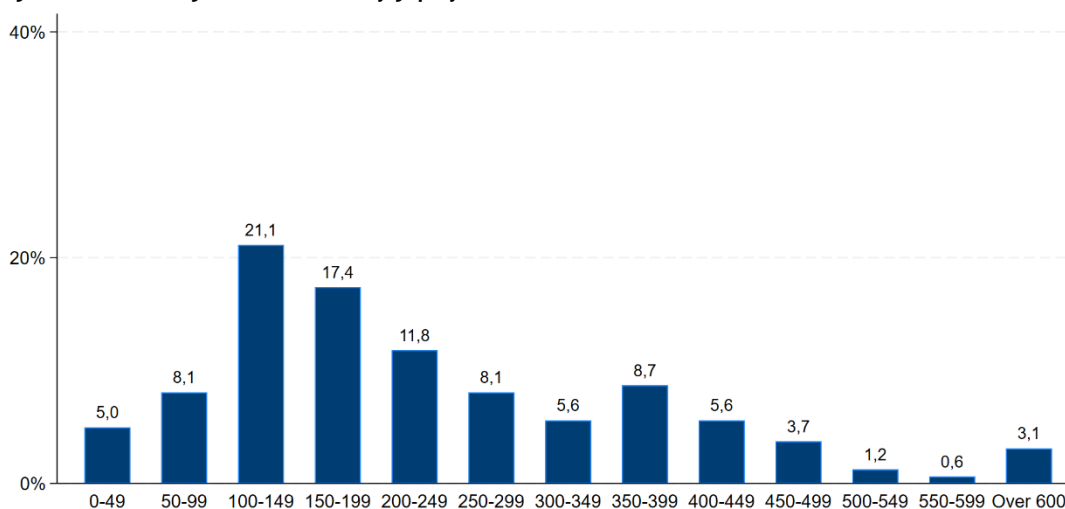
**Tabel 4.2.1 Regioner (Sygeplejersker og ledende sygeplejersker)**

|                    | Antal | Andel  | Andel på landsplan |
|--------------------|-------|--------|--------------------|
| Region Midtjylland | 346   | 23,5 % | 24,4 %             |
| Region Nordjylland | 146   | 9,9 %  | 10,2 %             |
| Region Syddanmark  | 330   | 22,4 % | 21,3 %             |
| Region Hovedstaden | 482   | 32,8 % | 32,0 %             |
| Region Sjælland    | 167   | 11,4 % | 10,5 %             |

Antal besvarelser: 1.471. Spørgsmål: *I hvilken region er du ansat?* Data for fordelingen landsplan er tal fra 2023 fra Overenskomststatistik fra Kommunernes og Regionernes Løndatakontor, Datasæt 12 2023.

Som det fremgår af figur 4.2.1, er cirka 63 % af svarpersonerne ansat på afdelinger, som har mellem 0 og 249 personer ansat i alt på afdelingen.

**Figur 4.2.1 Afdelingsstørrelse (Chefsygeplejersker)**



Antal besvarelser: 161. Besvaret af chefsygeplejersker. Spørgsmål: *Hvor mange personer er der i alt ansat i afdelingen (inklusive alle ledere)?*

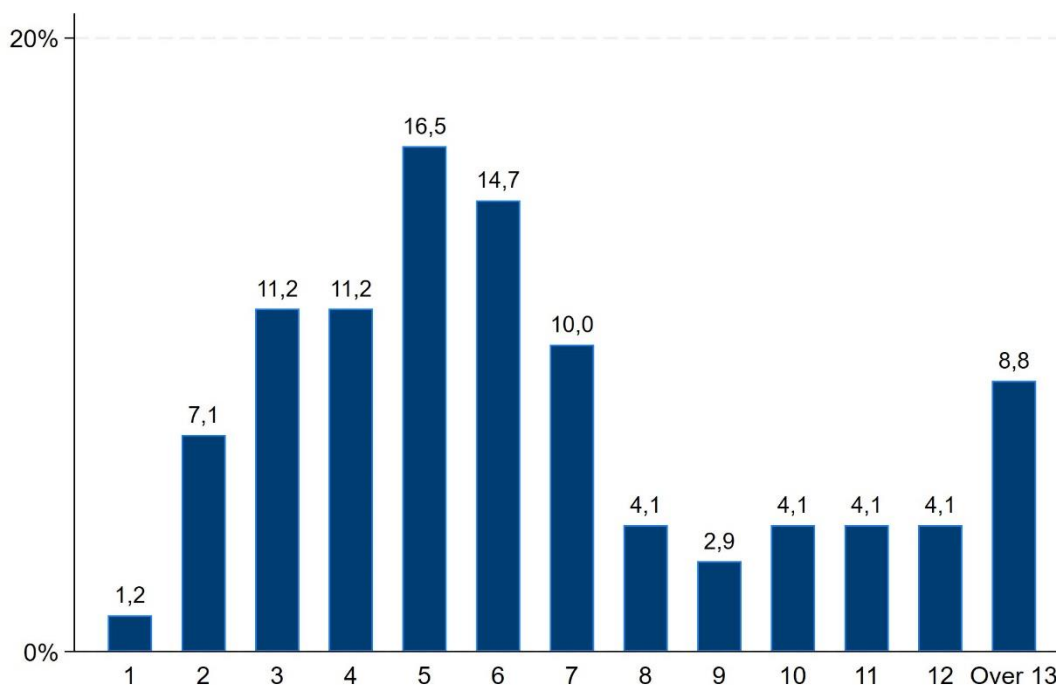
Som det fremgår af figur 4.2.1, er 63,4 % af svarpersonerne ansat på afdelinger, som har mellem 0 og 249 personer ansat i alt på afdelingen. Tabel 4.2.2 viser, at de deltagende chefsygeplejersker er ansat på afdelinger med gennemsnitligt 6,7 enheder. Af figur 4.2.2 fremgår det, at der er flest chefsygeplejersker, som er fra afdelinger med mellem tre, fire, fem og seks enheder. Over halvdelen (53,6 %) af de adspurgte chefsygeplejersker er på en afdeling med mellem tre til seks enheder.

Tabel 4.2.2 Enheder på afdeling (Chefsygeplejersker)

| Observationer | Gennemsnit | Standardafvigelse | Minimum | Maksimum |
|---------------|------------|-------------------|---------|----------|
| 170           | 6,7        | 3,9               | 1       | 22       |

Antal besvarelser: 170. Besvaret af chefsygeplejersker. Spørgsmål: *Hvor mange enheder (afsnit, ambulatorier, klinikker, forskningsenheder og lignende) er afdelingen delt op i?*

Figur 4.2.2 Forekomst af antal enheder pr. afdeling (Chefsygeplejersker)



Antal besvarelser: 170. Besvaret af chefsygeplejersker. Spørgsmål: *Hvor mange enheder (afsnit, ambulatorier, klinikker, forskningsenheder og lignende) er afdelingen delt op i?*

Tabel 4.2.3 viser fordelingen af faggrupper på de afdelinger, som de deltagende chefsygeplejersker er ansat på. Tabellen viser, at alle chefsygeplejersker er ansat på afdelinger, hvor der er ansat sygeplejersker. Derudover angiver størstedelen af chefsygeplejerskerne, at der er ansat læger (94,6 % angiver dette), lægesekretærer (92,9 %) og SOSU-assistenters (84,3 %). 52,4 % af chefsygeplejerskerne har angivet, at der er andre faggrupper på afdelingen end de lukkede. Chefsygeplejerskerne har kunnet angive i et åbent tekstfelt, hvilke andre slags faggrupper der er tale om. Her har 15,7 % (n = 26) skrevet i det åbne tekstfelt, at forskellige typer af akademikere er ansat på afdelingen og 8,4 % (n = 14) skrevet serviceassistenter.

Tabel 4.2.3 Fordeling af faggrupper på afdelingen (Chefsygeplejersker)

|                  | Antal | Andel   |
|------------------|-------|---------|
| Sygeplejersker   | 166   | 100,0 % |
| Læger            | 157   | 94,6 %  |
| Lægeseekretærer  | 152   | 91,6 %  |
| SOSU-assistenter | 140   | 84,3 %  |
| Fysioterapeuter  | 74    | 44,6 %  |
| Psykologer       | 52    | 31,3 %  |
| Diætister        | 44    | 26,5 %  |
| Socialrådgivere  | 44    | 26,5 %  |
| Ergoterapeuter   | 43    | 25,9 %  |
| Bioanalytikere   | 32    | 19,3 %  |
| Farmaceuter      | 27    | 16,3 %  |
| Pædagoger        | 25    | 15,1 %  |
| SOSU-hjælpere    | 23    | 13,9 %  |
| Sygehjælpere     | 20    | 12,1 %  |
| Fysikere         | 9     | 5,4 %   |
| Radiografer      | 9     | 5,4 %   |
| Andre            | 88    | 52,4 %  |

Antal besvarelser: 166. Besvaret af chefsygeplejersker Spørgsmål: *Hvilke faggrupper er der ansat i afdelingen?* Det var muligt for respondenterne at vælge mere end ét svar. Tallene summerer derfor ikke til 100. Sorteret fra mest forekommende faggruppe til mindst forekommende faggruppe. Andre dækker også over jordemødre og kemikere.

### 4.3 Ledernes karakteristika

Ledelseskompetencer opnået gennem ledelseserfaring og gennem formel ledelsesuddannelse kan være vigtige forudsætninger for ledelsesarbejdet. I det følgende ser vi på de sygeplejefaglige lederes ledelseserfaring og -uddannelse samt deres oplevelse af at have tilstrækkelige ledelseskompetencer til deres funktion.

Af tabel 4.3.1 fremgår det, at de adspurgte ledende sygeplejersker i gennemsnit har 11,8 års ledererfaring. Chefsygeplejerskerne har i gennemsnit længere ledererfaring (17,8 år) end de deltagende oversygeplejersker (9,9 år).

**Tabel 4.3.1 Antal års ledelseserfaring (Ledende sygeplejersker)**

|                           | Observationer | Gennemsnit | Standardafvigelse | Min. | Maks.          |
|---------------------------|---------------|------------|-------------------|------|----------------|
| <b>Samlet</b>             | 723           | 11,8       | 9,2               | 0    | Mere end 40 år |
| <b>Chefsygeplejersker</b> | 168           | 17,8       | 8,5               | 0    | Mere end 40 år |
| <b>Oversygeplejersker</b> | 555           | 9,9        | 8,5               | 0    | Mere end 40 år |

Antal besvarelser: 723. Besvaret af chefsygeplejersker og oversygeplejersker. Spørgsmål: *I hvor mange år har du, alt i alt, haft en formel lederstilling?* Respondenter, som har angivet 'mere end 40' er sat som 41 i udregning af gennemsnit. Det drejer sig om få respondenter.

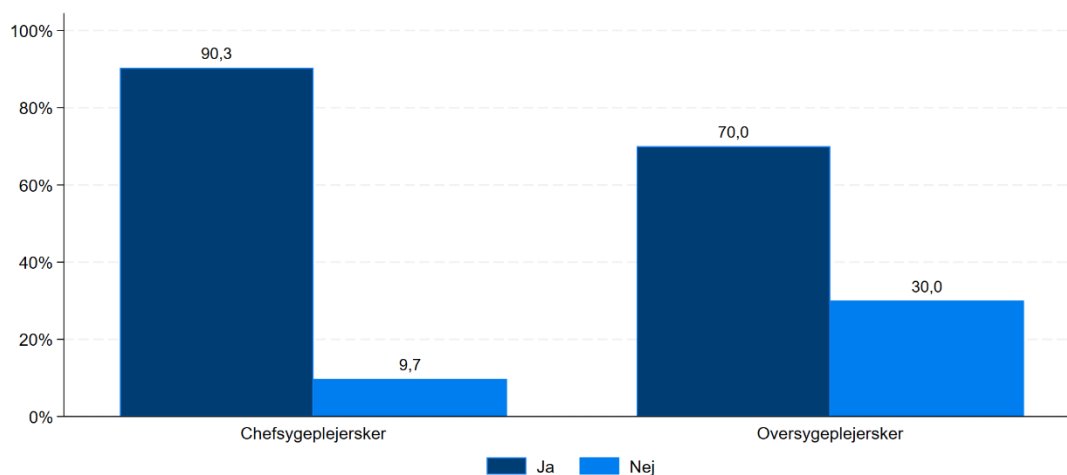
Tabel 4.3.2 viser, at 74,7 % af de ledende sygeplejersker har gennemført en eller flere lederuddannelser. Figur 4.3.1 viser, andelen er størst hos chefsygeplejersker, hvor 90,3 % af chefsygeplejerskerne har gennemført en lederuddannelse. 70,0 % af oversygeplejerskerne har gennemført en eller flere lederuddannelser. Det fremgår af tabel 4.3.3, at flest har gennemført en diplomuddannelse (41,6 %), dernæst masteruddannelse i ledelse (30,5 %). 26,7 % har angivet, at de har gennemført en anden uddannelse end en master- eller diplomuddannelse i ledelse.

**Tabel 4.3.2 "Har du gennemført en lederuddannelse?" (Ledende sygeplejersker)**

|   | Antal | Andel  |
|---|-------|--------|
| <b>Har gennemført en eller flere lederuddannelser</b> | 562   | 74,7 % |
| <b>Har ikke gennemført en lederuddannelse</b>         | 190   | 25,3 % |

Antal besvarelser: 752. Besvaret af chefsygeplejersker og oversygeplejersker. Spørgsmål: *Har du gennemført en lederuddannelse?"* "Har gennemført en eller flere lederuddannelser" dækker over respondenter, der har angivet at have gennemført en masteruddannelse eller en diplomuddannelse i ledelse samt en anden lederuddannelse.

Figur 4.3.1 "Har du gennemført en lederuddannelse?" (Ledende sygeplejersker)



Antal besvarelser: 756. Besvaret af chefsygeplejersker og oversygeplejersker. Spørgsmål: *Har du gennemført en lederuddannelse?* "Ja" dækker over respondenter, der har angivet at have gennemført en masteruddannelse eller en diplomuddannelse i ledelse samt en anden lederuddannelse.

Tabel 4.3.3 Typer af lederuddannelser (Ledende sygeplejersker)

|                                   | Antal | Andel  |
|-----------------------------------|-------|--------|
| <b>Masteruddannelse i ledelse</b> | 229   | 30,5 % |
| <b>Diplomuddannelse i ledelse</b> | 313   | 41,6 % |
| <b>Anden lederuddannelse</b>      | 202   | 26,7 % |

Antal besvarelser: 752. Besvaret af chefsygeplejersker og oversygeplejersker. Spørgsmål: *Hvilken lederuddannelse har du gennemført?* Det var muligt for respondenterne at vælge mere end ét svar. Tallene summerer derfor ikke til 100.



#### 4.4 Lederkompetencer

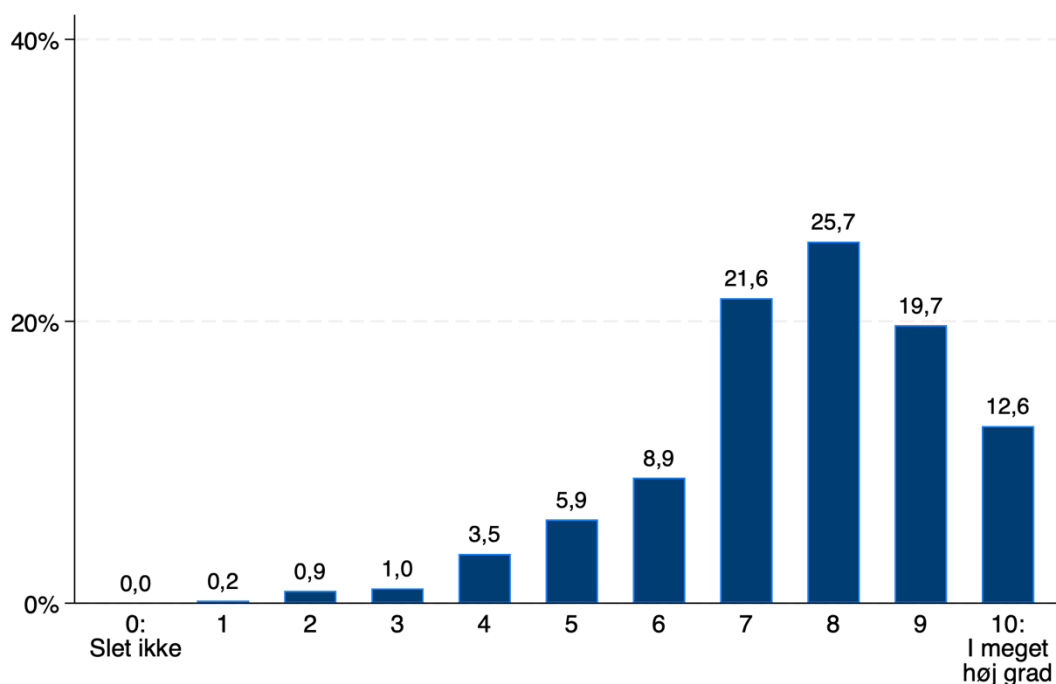
Tabel 4.4.1 viser, at oversygeplejerskerne scorer forholdsvis højt på, hvorvidt de føler, at de har de nødvendige kompetencer til at løse deres ledelsesopgaver tilfredsstillende. Oversygeplejerskerne placerer sig i gennemsnit på en score på 7,6 på en skala fra 0 til 10. Figur 4.4.1 viser, at 79,6 % af oversygeplejerskerne har placeret sig på 7 eller derover.

**Tabel 4.4.1 Lederkompetencer (Oversygeplejersker)**

| Observationer | Gennemsnit | Standardafvigelse | Min. | Maks. |
|---------------|------------|-------------------|------|-------|
| 573           | 7,6        | 1,7               | 1    | 10    |

Besvaret af oversygeplejersker. Spørgsmål: *I hvor høj grad føler du, at du har de nødvendige kompetencer til at løse dine ledelsesopgaver tilfredsstillende?* Item er målt på en skala fra 0 til 10, hvor 0 er "slet ikke", og 10 er "i meget høj grad".

**Figur 4.4.1 Lederkompetencer (Oversygeplejersker)**



Antal besvarelser: 573. Besvaret af oversygeplejersker. Spørgsmål: *I hvor høj grad føler du, at du har de nødvendige kompetencer til at løse dine ledelsesopgaver tilfredsstillende?* Item er målt på en skala fra 0 til 10, hvor 0 er "slet ikke", og 10 er "i meget høj grad".

## 5 Rammer og vilkår for ledelse

De ledende sygeplejersker har meget forskellige rammer og vilkår at udøve ledelse under. Vi har i undersøgelsen set på vilkårene for at udøve ledelse blandt sygeplejersker. Vi har spurgt til sygeplejerskernes ledelsesspænd, antallet af faggrupper, deres tid til ledelse, ledelsesbeføjelser, brugen af funktionsbeskrivelser, støttefunktioner samt vagtarbejde og arbejdstid, som alle er forhold, der kan have betydning for sygeplejerskernes mulighed for at udøve ledelse (Rainey, 2014).

### 5.1 Ledelsesspænd

Ledelsesspænd er et spørgsmål om, hvor mange medarbejdere man som leder har direkte personaleansvar for. Vi forstår personaleansvar som, hvor mange medarbejdere man har medarbejderudviklingssamtaler (MUS-samtaler) eller lederudviklingssamtaler (LUS-samtaler) med.

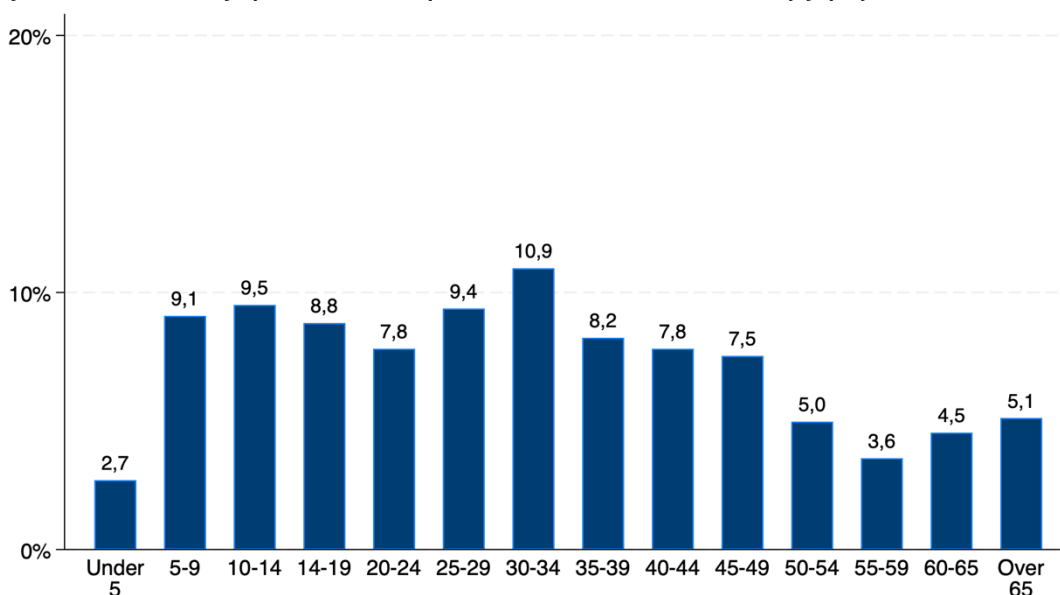
Det fremgår af tabel 5.1.1, at det gennemsnitlige ledelsesspænd for ledende sygeplejersker er 32,3 medarbejdere og varierer mellem 1 og 250. På sundhedsområdet var ledelsesspændene i Ledelseskommisionens undersøgelse fra 2018 24 medarbejdere pr. leder (Ledelseskommisionen, 2018). Oversygeplejerskernes ledelsesspænd (37,2) er i gennemsnit markant højere end chefsygeplejerskernes ledelsesspænd (16,0). Som figur 5.1.1 viser, er der en bred variation i ledelsesspændets størrelse på tværs af de ledende sygeplejersker.

**Tabel 5.1.1 "Hvor mange personer har du personaleansvar for?" (Ledende sygeplejersker)**

|                           | Observationer | Gennemsnit | Standardafvigelse | Min. | Maks. |
|---------------------------|---------------|------------|-------------------|------|-------|
| <b>Samlet</b>             | 704           | 32,3       | 21,0              | 1    | 250   |
| <b>Chefsygeplejersker</b> | 162           | 16,0       | 13,5              | 2    | 72    |
| <b>Oversygeplejersker</b> | 542           | 37,2       | 20,3              | 1    | 250   |

Antal besvarelser: 704. Besvaret af chefsygeplejersker og oversygeplejersker, som har angivet, at de har personaleansvar. Spørgsmål: *Hvor mange personer har du personaleansvar for?*

**Figur 5.1.1 "Hvor mange personer har du personaleansvar for?" (Ledende sygeplejersker)**



Antal besvarelser: 704. Besvaret af chefsygeplejersker og oversygeplejersker, som har angivet, at de har personaleansvar. Spørgsmål: *Hvor mange personer har du personaleansvar for?*

## 5.2 Faggrupper, som man er leder for

De fleste ledere på hospitalerne har selv en sundhedsfaglig baggrund, men de leder oftest flere faggrupper. Vi har spurgt lederne, hvilke faggrupper de er ledere for. Tabel 5.2.1 viser, at størstedelen af de adspurgte ledere er ledere for sygeplejersker (98,7 %). Derudover er 60,4 % ledere for SOSU-assistenten. 30,3 % har angivet andre faggrupper. I det åbne tekstfelt er de hyppigst forekommende faggrupper, som sygeplejerskerne angiver, serviceassistenter (9,5 %, n = 52). Tabel 5.2.2 viser, at 19,1 % af de adspurgte ledere er ledere for én faggruppe, imens 28,4 % er ledere for to faggrupper, og 23,2 % er ledere for tre faggrupper.

Tabel 5.2.1 "Hvilke faggrupper har du personaleansvar for?" (Oversygeplejersker)

|                  | Antal | Andel  |
|------------------|-------|--------|
| Sygeplejersker   | 538   | 98,7 % |
| SOSU-assistenten | 329   | 60,4 % |
| Lægeseekretærer  | 95    | 17,4 % |
| Fysioterapeuter  | 72    | 13,2 % |
| Socialrådgivere  | 70    | 12,8 % |
| Psykologer       | 69    | 12,7 % |
| Ergoterapeuter   | 68    | 12,5 % |
| Pædagoger        | 50    | 9,2 %  |
| SOSU-hjælpere    | 42    | 7,7 %  |
| Læger            | 37    | 6,8 %  |
| Diætister        | 25    | 4,6 %  |
| Sygehjælpere     | 21    | 3,9 %  |
| Bioanalytikere   | 20    | 3,7 %  |
| Jordemødre       | 10    | 1,8 %  |
| Radiografer      | 10    | 1,8 %  |
| Farmaceuter      | 7     | 1,3 %  |
| Andre faggrupper | 165   | 30,3 % |

Antal besvarelser: 547. Besvaret af oversygeplejersker. Spørgsmål: *Hvilke faggrupper er du personaleleder for?* Kategorien "andre" består primært af faggruppen serviceassistenter (n = 52). Det var muligt for respondenterne at vælge mere end ét svar. Tallene summerer derfor ikke til 100. Sorteret fra mest forekommende faggruppe til mindst forekommende faggruppe.

Tabel 5.2.2 Antal forskellige faggrupper (af ovennævnte) under hver leder (Oversygeplejersker)

| Antal faggrupper | Antal | Andel  |
|------------------|-------|--------|
| 1                | 104   | 19,1 % |
| 2                | 155   | 28,4 % |
| 3                | 126   | 23,2 % |
| 4                | 71    | 13,0 % |
| 5                | 33    | 6,1 %  |
| 6                | 25    | 4,6 %  |
| 7                | 21    | 3,8 %  |
| 8+               | 10    | 1,8 %  |

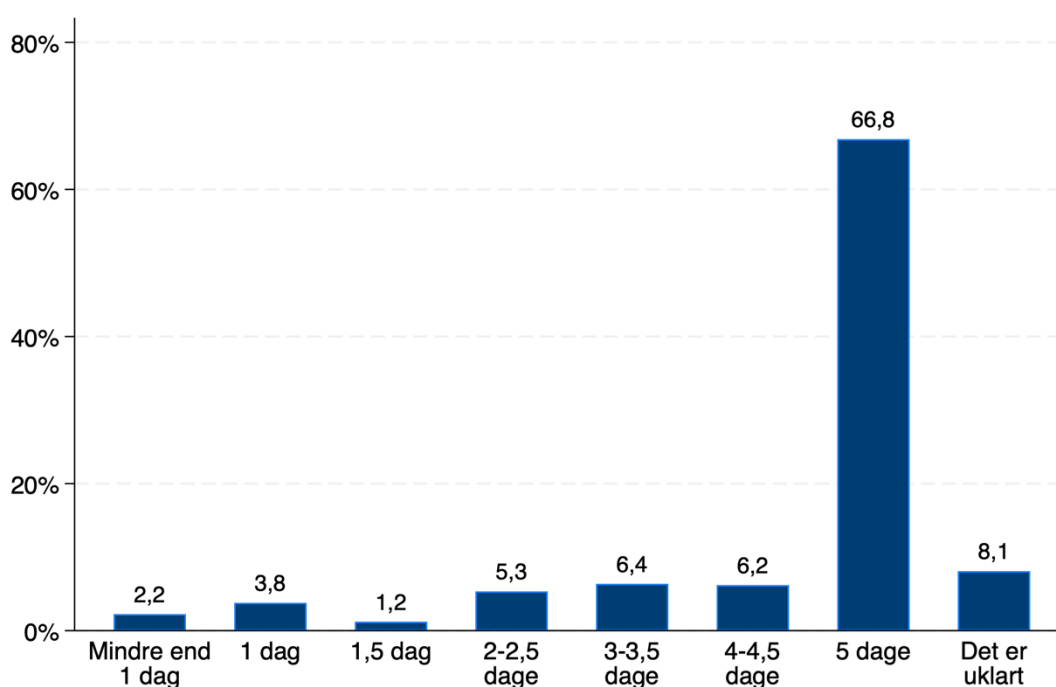
Antal besvarelser: 545. Besvaret af oversygeplejersker. Spørgsmål: *Hvilke faggrupper er du personaleleder for?* Summeret på baggrund af data i tabel 5.6.

### 5.3 Tid til ledelse

Vi har stillet oversygeplejerskerne to spørgsmål om den tid, de har til ledelse. Første spørgsmål handler om, hvor meget tid de formelt har afsat til ledelse. Det andet spørgsmål handler om, hvorvidt de føler, at de kan løse deres ledelsesopgaver inden for den afsatte tid.

Det fremgår af figur 5.3.1, at størstedelen af oversygeplejerskerne (66,8 %) har formelt afsat 5 dage til ledelse på en normal uge. 17,9 % har afsat mellem 2 og 4,5 dage til ledelse. 7,2 % har afsat 1,5 dag eller mindre til ledelse.

Figur 5.3.1 "Hvor meget tid har du formelt afsat til ledelse på en normal uge?" (Oversygeplejersker)



Antal besvarelser: 582. Besvaret af oversygeplejersker. Spørgsmål: *Hvor meget tid har du formelt afsat til ledelse på en normal uge?*

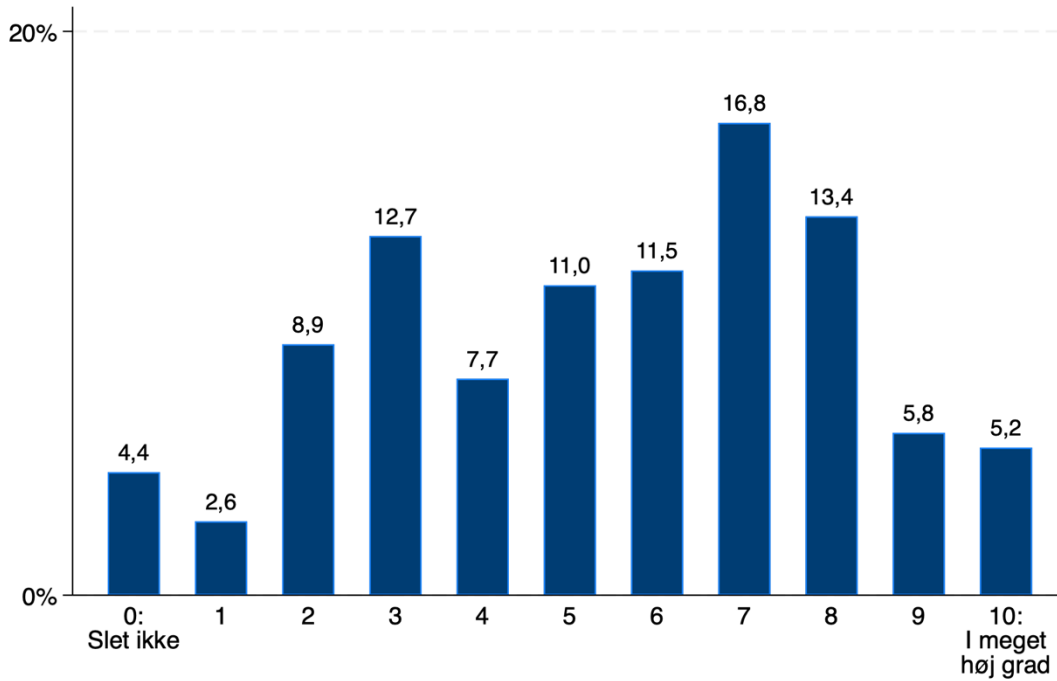
Tabel 5.3.1 viser, at oversygeplejerskerne på en skala fra 0 til 10 placerer sig på 5,4, i forhold til om de føler, at de kan løse deres ledelsesopgaver inden for den afsatte tid. Figur 5.3.2 viser, at 63,7 % af oversygeplejerskerne placerer sig på 5 eller højere på skalaen.

Tabel 5.3.1 "I hvor høj grad føler du, at du kan løse dine ledelsesopgaver inden for den afsatte tid?" (Oversygeplejersker)

| Observationer | Gennemsnit | Standardafvigelse | Min. | Maks. |
|---------------|------------|-------------------|------|-------|
| 573           | 5,4        | 2,6               | 0    | 10    |

Besvaret af oversygeplejersker. Spørgsmål: *I hvor høj grad føler du, at du kan løse dine ledelsesopgaver inden for den afsatte tid?* Item er målt på en skala fra 0 til 10, hvor 0 er "slet ikke", og 10 er "i meget høj grad".

Figur 5.3.2 "I hvor høj grad føler du, at du kan løse dine ledelsesopgaver inden for den afsatte tid?" (Oversygeplejersker)



Antal besvarelser: 573. Besvaret af oversygeplejersker. Spørgsmål: *I hvor høj grad føler du, at du kan løse dine ledelsesopgaver inden for den afsatte tid?* Item er målt på en skala fra 0 til 10, hvor 0 er "slet ikke", og 10 er "i meget høj grad".

#### 5.4 Ledelsesbeføjelser

I de følgende spørgsmål har vi spurgt oversygeplejerskerne, hvilke ledelsesopgaver de formelt er beføjede til at løse i den/de enhed/enheder i afdelingen, som de har ledelsesansvar for.

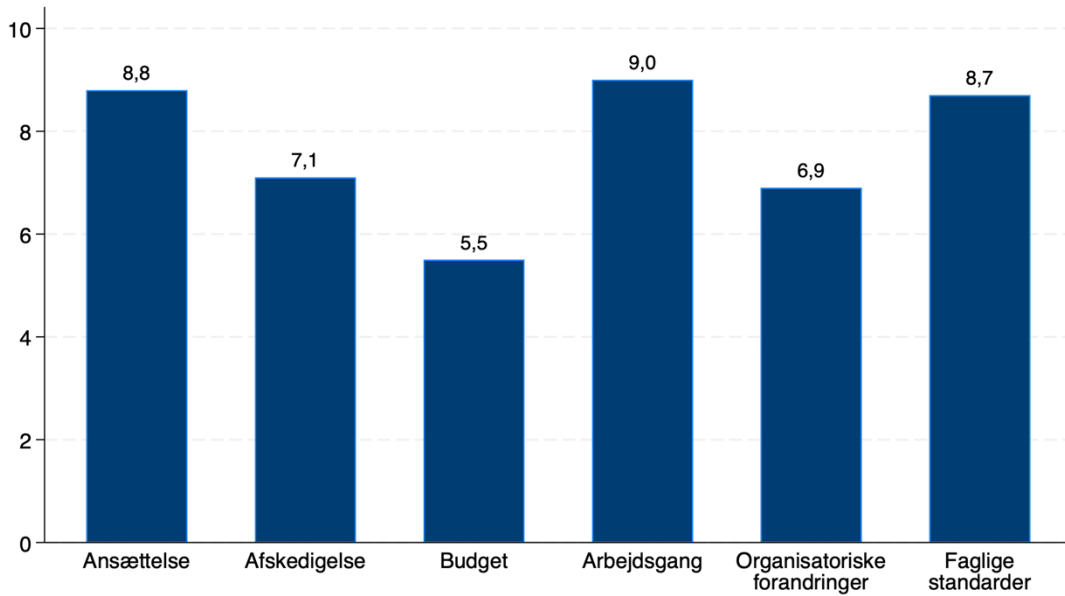
Figur 5.4.1 og tabel 5.4.1 viser, at oversygeplejerskerne har højere grad af ledelsesbeføjelse i forhold til tilrettelæggelse af det daglige arbejde, ansætte medarbejdere og sætte den faglige standard i de enheder, som de har ledelsesansvar for. Omvendt har de lavere grad af ledelsesbeføjelse i forhold til at foretage budgetmæssige prioriteringer i enheden, foretage organisatoriske forandringer i enheden og afskedige medarbejdere fra enheden.

**Tabel 5.4.1 Ledelsesbeføjelser (Oversygeplejersker)**

| Items   | Obs. | Gennemsnit | Standardafvigelse | Min. | Maks. |
|---|------|------------|-------------------|------|-------|
| Ansætte medarbejdere til den/de afgrænsede enhed/enheder i afdelingen, du har ledelsesansvar for                                  | 452  | 8,8        | 2,0               | 0    | 10    |
| Afskedige medarbejdere fra den/de afgrænsede enhed/enheder i afdelingen, du har ledelsesansvar for                                | 451  | 7,1        | 2,9               | 0    | 10    |
| Foretage budgetmæssige prioriteringer for den/de afgrænsede enhed/enheder i afdelingen, du har ledelsesansvar for                 | 451  | 5,5        | 2,9               | 0    | 10    |
| Tilrettelægge den måde, det daglige arbejde udføres på, i den/de afgrænsede enhed/enheder i afdelingen, du har ledelsesansvar for | 452  | 9,0        | 1,5               | 2    | 10    |
| Foretage organisatoriske forandringer i den/de afgrænsede enhed/enheder i afdelingen, du har ledelsesansvar for                   | 450  | 6,9        | 2,7               | 0    | 10    |
| Sætte den faglige standard i den/de afgrænsede enhed/enheder i afdelingen, du har ledelsesansvar for                              | 452  | 8,7        | 1,6               | 2    | 10    |

Antal besvarelser 450-452. Besvaret af oversygeplejersker. Spørgsmålene består af seks items til det overordnede spørgsmål: *Hvor meget ledelsesbeføjelse har du, når det kommer til at ....* De seks items er målt på en skala fra 0 til 10, hvor 0 er "jeg har ingen ledelsesbeføjelse til at gøre dette", og 10 er "jeg har fuld ledelsesbeføjelse til frit at gøre dette, uden indblanding fra afdelingsledere."

Figur 5.4.1 Ledelsesbeføjelser (Oversygeplejerske)



Antal besvarelser 450-452. Besvaret af oversygeplejersker. Spørgsmålene består af seks items til det overordnede spørgsmål: *Hvor meget ledelsesbeføjelse har du, når det kommer til at ..* De seks items er målt på en skala fra 0 til 10, hvor 0 er "jeg har ingen ledelsesbeføjelse til at gøre dette", og 10 er "jeg har fuld ledelsesbeføjelse til frit at gøre dette, uden indblanding fra afdelingsledere."

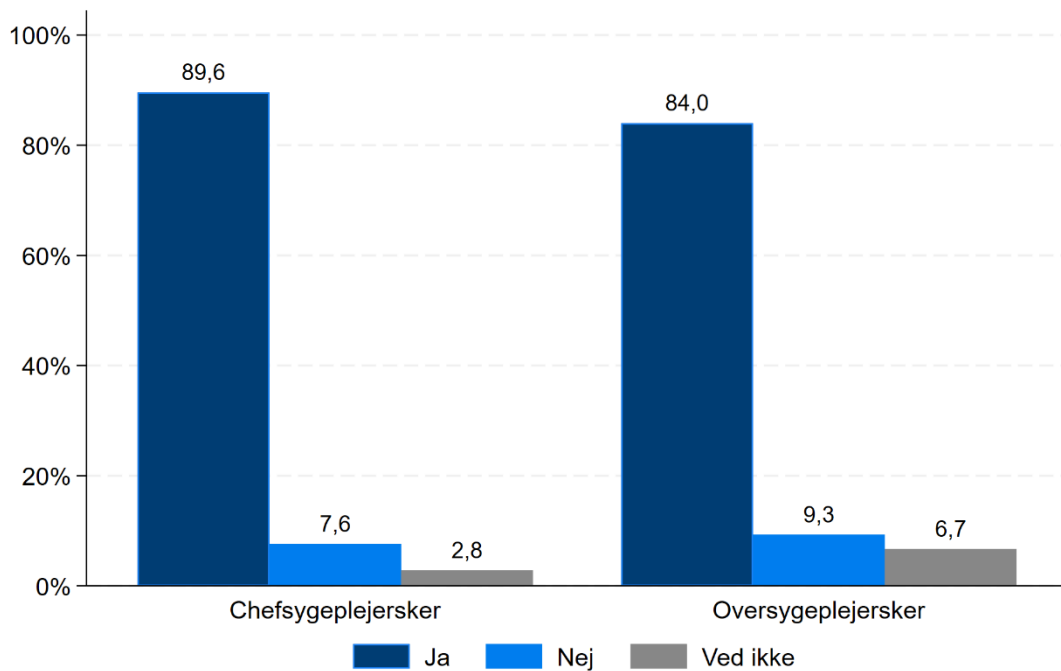
## 5.5 Funktionsbeskrivelser

Der er mulighed for formelt at beskrive en leders ledelsesmæssige ansvar i en funktionsbeskrivelse, og vi har derfor spurgt alle ledende sygeplejersker, hvorvidt de har og anvender en funktionsbeskrivelse i forbindelse med deres arbejde.

Figur 5.5.1 viser, at 89,6 % af chefsygeplejerskerne har en funktionsbeskrivelse for deres stilling. 84,0 % af oversygeplejerskerne har en funktionsbeskrivelse. 7,6 % af chefsygeplejerskerne og 9,3 % af oversygeplejerskerne har ikke en funktionsbeskrivelse. 2,8 % af chefsygeplejerskerne og 6,7 % af oversygeplejerskerne ved ikke, om der findes en funktionsbeskrivelse.

Figur 5.5.2 viser, at selvom der findes funktionsbeskrivelser, er andelen, der bruger funktionsbeskrivelse i deres ledelsesarbejde i afdelingen, lavere. 48,4 % af chefsygeplejerskerne anvender funktionsbeskrivelserne i deres ledelsesarbejde, og 43,0 % oversygeplejerskerne anvender funktionsbeskrivelserne.

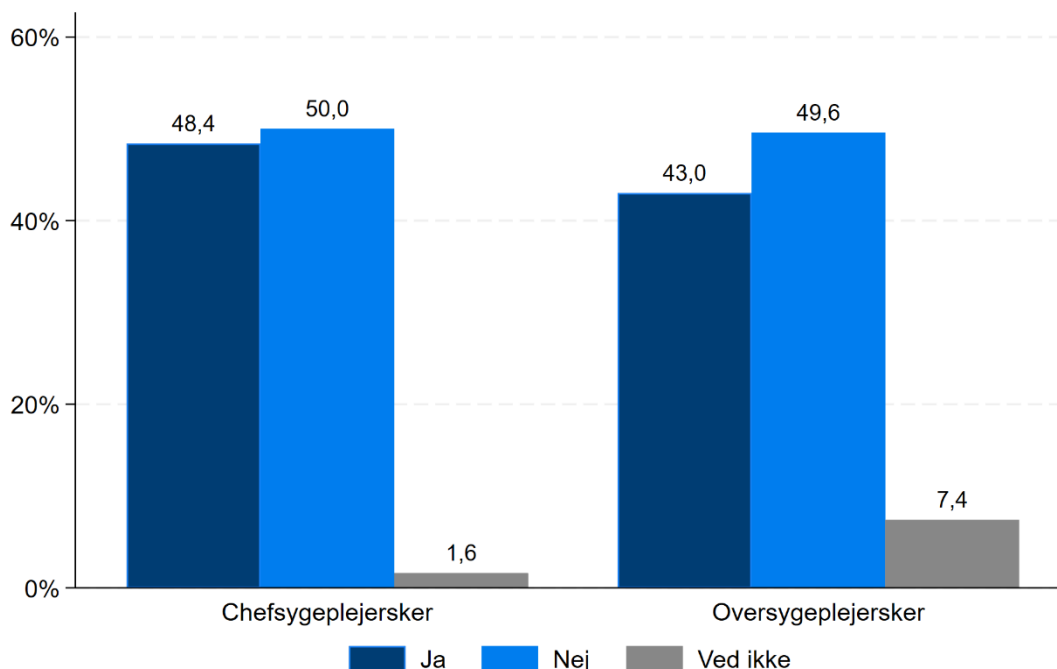
Figur 5.5.1 "Findes der en funktionsbeskrivelse?" (Ledende sygeplejersker)



Antal besvarelser: 653. Besvaret af chefsygeplejersker og oversygeplejersker. Spørgsmål: *Findes der en funktionsbeskrivelse for din stilling i afdelingen?*



Figur 5.5.2 "Bruger I funktionsbeskrivelser i jeres ledelsesarbejde i afdelingen?" (Ledende sygeplejersker)



Antal besvarelser: 547. Besvaret af chefsygeplejersker og oversygeplejersker. Spørgsmål: *Bruger I funktionsbeskrivelser i jeres ledelsesarbejde i afdelingen?*

Tabel 5.5.1 viser, at 22,7 % af de adspurgte sygeplejersker er enige eller helt enige i, at funktionsbeskrivelserne for deres stilling i høj grad er til hjælp for deres muligheder for at udøve ledelse i afdelingen. 35,5 % er enige eller helt enige i, at funktionsbeskrivelser for deres stilling giver en udtømmende beskrivelse af, hvilke ledelsesopgaver de skal udføre. 25,2 % er enige eller helt enige i, at funktionsbeskrivelserne for deres stilling giver en udtømmende beskrivelse af, hvor meget beslutningskompetence de har i forhold til forskellige ledelsesmæssige beslutninger. Hele 44,2 % er enige eller helt enige i, at funktionsbeskrivelserne giver en udtømmende beskrivelse af, hvad deres ledelsesmæssige ansvar er.

Tabel 5.5.1 "Funktionsbeskrivelser for min stilling ..." (Ledende sygeplejersker)

| Items  | Andel "enig" eller "helt enig" |
|--|--------------------------------|
| ... er i høj grad hjælpsom for mine muligheder for at udøve ledelse i afdelingen   | 22,7 %                         |
| ... giver en udtømmende beskrivelse af, hvilke ledelsesopgaver jeg skal udføre. F.eks. om jeg skal afholde MUS, lave skemalægning, budgetrapportere, sikre overholdelse af faglige standarder og gennemføre organisatoriske forandringer   | 35,5 %                         |
| ... giver en udtømmende beskrivelse af, hvor meget beslutningskompetence jeg har i forhold til forskellige ledelsesmæssige beslutninger. F.eks. hvilke typer af ledelsesbeslutninger jeg selv frit kan træffe, og hvilke der skal træffes sammen med de resterende ledere i afdelingen | 25,2 %                         |
| ... giver en udtømmende beskrivelse af, hvad mit ledelsesmæssige ansvar er. F.eks. for hvad (f.eks. et afsnit), for hvem (f.eks. en afgrænset gruppe af medarbejdere), og i hvor høj grad jeg har ledelsesansvar i afdelingen  | 44,2 %                         |

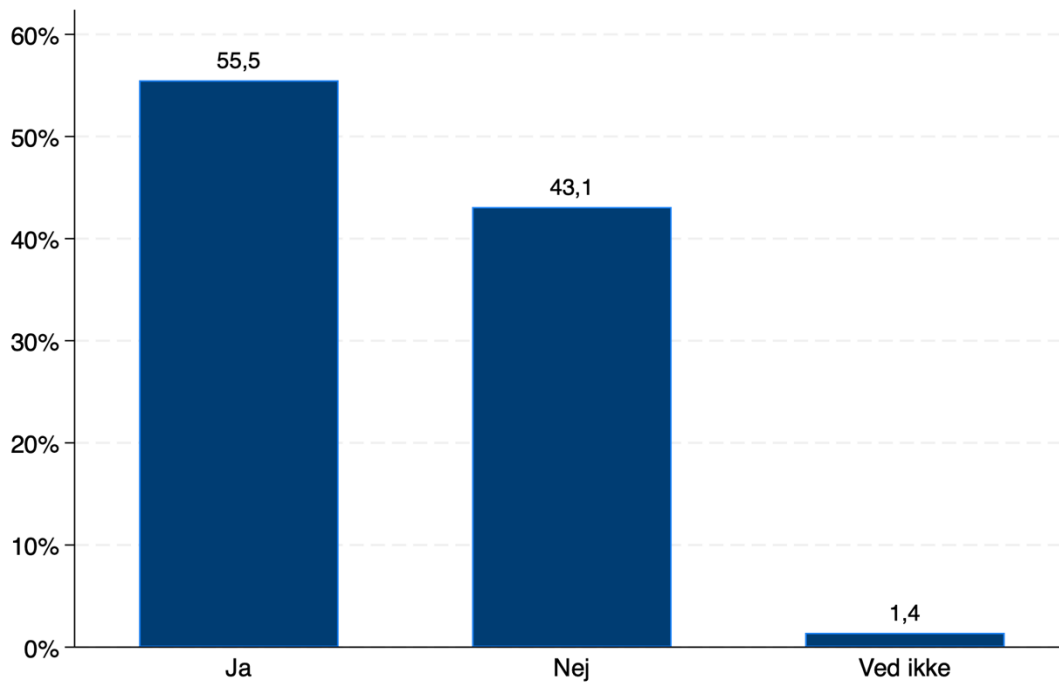
Antal besvarelser: 548-550. Besvaret af chefsygeplejersker og oversygeplejersker. Spørgsmålene består af fire items til det overordnede spørgsmål: *Angiv venligst, hvor enig du er i følgende udsagn.* De fire items er målt på en skala fra 1 til 5, hvor 0 er "helt uenig", og 5 er "helt enig". Standardafvigelse er angivet i parentes.

## 5.6 Støttefunktioner

Mange ledere har i deres arbejde adgang til forskellige støttefunktioner for deres arbejde som f.eks. sekretærhjælp. Vi har spurgt oversygeplejerskerne, om de oplever at have tilstrækkelig adgang til støttefunktioner.

Figur 5.6.1 viser, at 55,5 % af oversygeplejerskerne har adgang til støttefunktioner i forbindelse med deres ledelsesarbejde. Tabel 5.6.1 viser den overordnede fordeling på spørgsmålet om, hvorvidt adgangen til støttefunktioner er tilstrækkelig, hvor oversygeplejerskerne i gennemsnit scorer 6 på en skala fra 0 "slet ikke" til 10 "i meget høj grad". Figur 5.6.2 viser, at oplevelserne af støttefunktionerne er meget forskellige og dækkende fra helt tilstrækkelige til helt utilstrækkelige. 58,7 % af oversygeplejerskerne placerer sig på 6 eller derover, imens 29,7 % placerer sig på 4 eller derunder.

**Figur 5.6.1 "Har du adgang til støttefunktioner i forbindelse med dit ledelsesarbejde?" (Oversygeplejersker)**



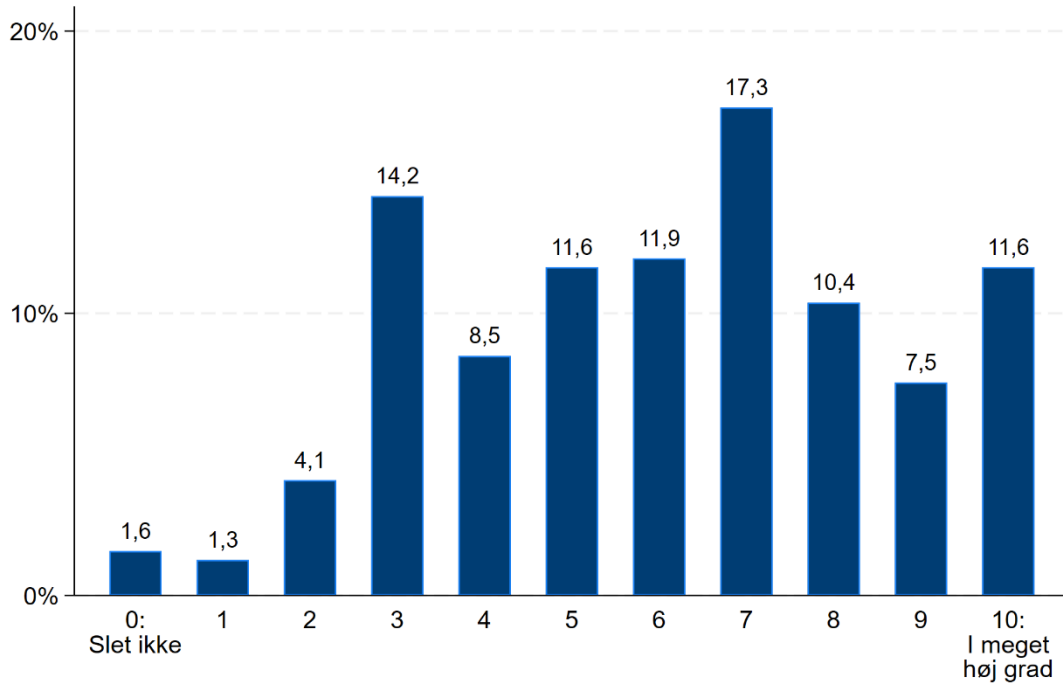
Antal besvarelser: 580. Besvaret af oversygeplejersker. Spørgsmål: *Har du adgang til støttefunktioner i forbindelse med dit ledelsesarbejde - f.eks. sekretærhjælp eller lignende?*

**Tabel 5.6.1 "Er adgangen til støttefunktioner tilstrækkelig i forhold til dit ledelsesarbejdes omfang?" (Oversygeplejersker)**

|                           | Observationer | Gennemsnit | Standardafvigelse | Min. | Maks. |
|---------------------------|---------------|------------|-------------------|------|-------|
| <b>Oversygeplejersker</b> | 318           | 6,0        | 2,5               | 0    | 10    |

Antal besvarelser: 318. Besvaret af oversygeplejersker. Spørgsmål: *Er adgangen til støttefunktioner tilstrækkelig i forhold til dit ledelsesarbejdes omfang?* Item er målt på en skala fra 0 til 10, hvor 0 er "slet ikke", og 10 er "i meget høj grad".

Figur 5.6.2 "Er adgangen til støttefunktioner tilstrækkelig i forhold til dit ledelsesarbejdes omfang?" (Oversygeplejersker)



Antal besvarelser: 318. Besvaret af oversygeplejersker. Spørgsmål: *Er adgangen til støttefunktioner tilstrækkelig i forhold til dit ledelsesarbejdes omfang?* Item er målt på en skala fra 0 til 10, hvor 0 er "slet ikke", og 10 er "i meget høj grad".

## 5.7 Arbejdstid

Vi har spurgt til de deltagende sygeplejerskers arbejdstid. For at afdække hvor meget sygeplejerskerne arbejder, har vi stillet to spørgsmål. Et spørgsmål handler om den arbejdstid, som de er ansat til i deres kontrakt, det andet spørgsmål handler om deres reelle arbejdstid.

Tabel 5.7.1 viser, at sygeplejerskerne overordnet i gennemsnit er ansat til at arbejde 35,5 timer om ugen. Antallet af timer varierer fra, at enkelte er ansat til otte timer, imens andre er ansat til helt op til 40 timer om ugen. Chefsygeplejerskerne og oversygeplejerskerne har den højeste gennemsnitlige arbejdstid på deres kontrakt (37 timer), imens sygeplejersker ligger lavest med 33,8 timer i gennemsnit.

Tabel 5.7.2 viser sygeplejerskernes reelle arbejdstid. Det fremgår af tabellen, at sygeplejerskerne arbejder i gennemsnit 39,9 timer og dermed flere timer, end de er ansat til i deres kontrakt. Antallet af timer varierer fra, at enkelte kun arbejder otte timer og helt op til 80 timer om ugen. Forskellen mellem den kontraktlige arbejdstid og den reelle arbejdstid bliver større, jo højere op i hierarkiet sygeplejerskerne befinder sig. Chefsygeplejerskerne har den højeste gennemsnitlige arbejdstid på 46,3 timer om ugen, imens oversygeplejersker i gennemsnittet arbejder 43,2 timer om ugen. Sygeplejerskernes reelle arbejdstid er i gennemsnit 35,1 timer om ugen. Figur 5.7.1 viser den overordnede fordeling på reel arbejdstid. Her ses, at 28,6 % arbejder mellem 38-42 timer om ugen, og 22,8 % arbejder mellem 43-47 timer om ugen.

**Tabel 5.7.1 "Hvor mange timer er du ansat til at arbejde om ugen?" (Sygeplejersker og ledende sygeplejersker)**

|                           | Observationer | Gennemsnit | Standardafvigelse | Min. | Maks. |
|---------------------------|---------------|------------|-------------------|------|-------|
| <b>Samlet</b>             | 1.200         | 35,5       | 3,7               | 8    | 40    |
| <b>Chefsygeplejersker</b> | 133           | 37,0       | 0,1               | 37   | 38    |
| <b>Oversygeplejersker</b> | 502           | 37,0       | 0,5               | 32   | 40    |
| <b>Sygeplejersker</b>     | 565           | 33,8       | 4,8               | 8    | 40    |

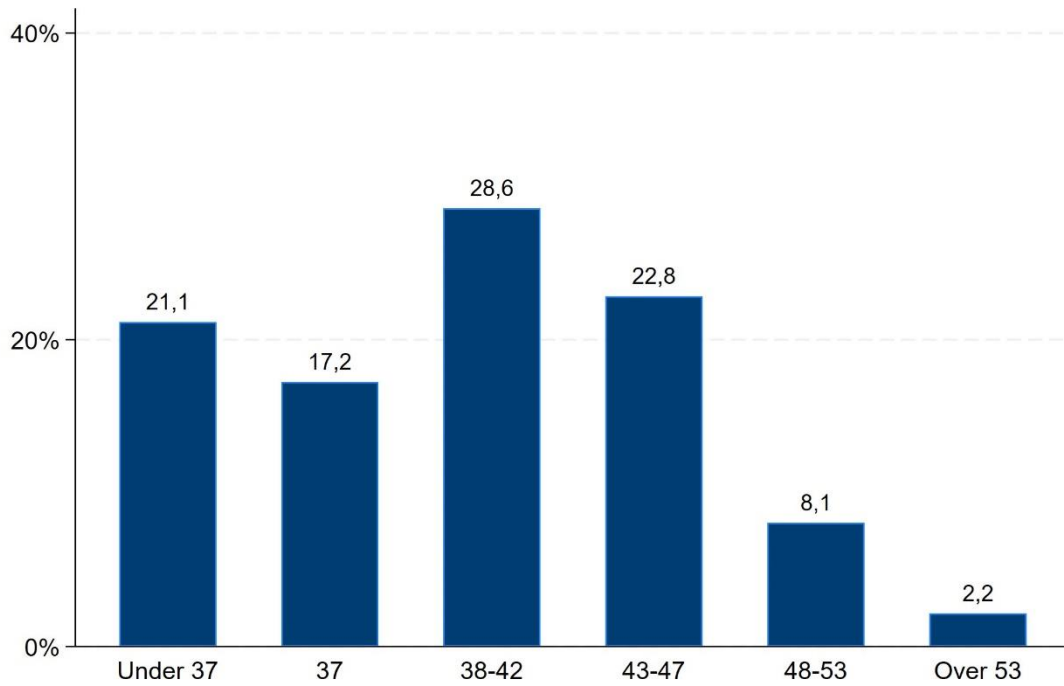
Antal besvarelser: 1.200. Spørgsmål: *Hvor mange timer er du ansat til at arbejde om ugen?* Gennemsnittet opgøres over de respondenter, som har en kontrakt med arbejdstid. 4,5 % (n = 57) af respondenterne har ikke en kontrakt med arbejdstider og indgår derfor ikke i tabellen.

**Tabel 5.7.2 "Hvor mange timer arbejder du reelt i gennemsnit om ugen?" (Sygeplejersker og ledende sygeplejersker)**

|                           | Observationer | Gennemsnit | Standardafvigelse | Min. | Maks. |
|---------------------------|---------------|------------|-------------------|------|-------|
| <b>Samlet</b>             | 1.253         | 39,9       | 6,9               | 8    | 80    |
| <b>Chefsygeplejersker</b> | 150           | 46,3       | 6,3               | 36   | 80    |
| <b>Oversygeplejersker</b> | 540           | 43,2       | 4,2               | 32   | 75    |
| <b>Sygeplejersker</b>     | 563           | 35,1       | 6,0               | 8    | 65    |

Antal besvarelser: 1.253. Spørgsmål: *Hvor mange timer arbejder du reelt i gennemsnit om ugen?*

Figur 5.7.1 Reel arbejdstid (Sygeplejersker og ledende sygeplejersker)



Antal besvarelser: 1.253. Spørgsmål: *Hvor mange timer arbejder du reelt i gennemsnit om ugen?*

## 6 Støtte og trivsel

Sygeplejersker og sygeplejefaglige ledere på hospitalerne indgår i store organisationer, hvilket kan have betydning for deres jobtilfredshed samt ledernes oplevelse af målklarhed, organisatorisk støtte, trivsel og lederidentitet.

### 6.1 Jobtilfredshed

Det følgende spørgsmål handler om, hvor tilfredse sygeplejerskerne er med deres nuværende job.

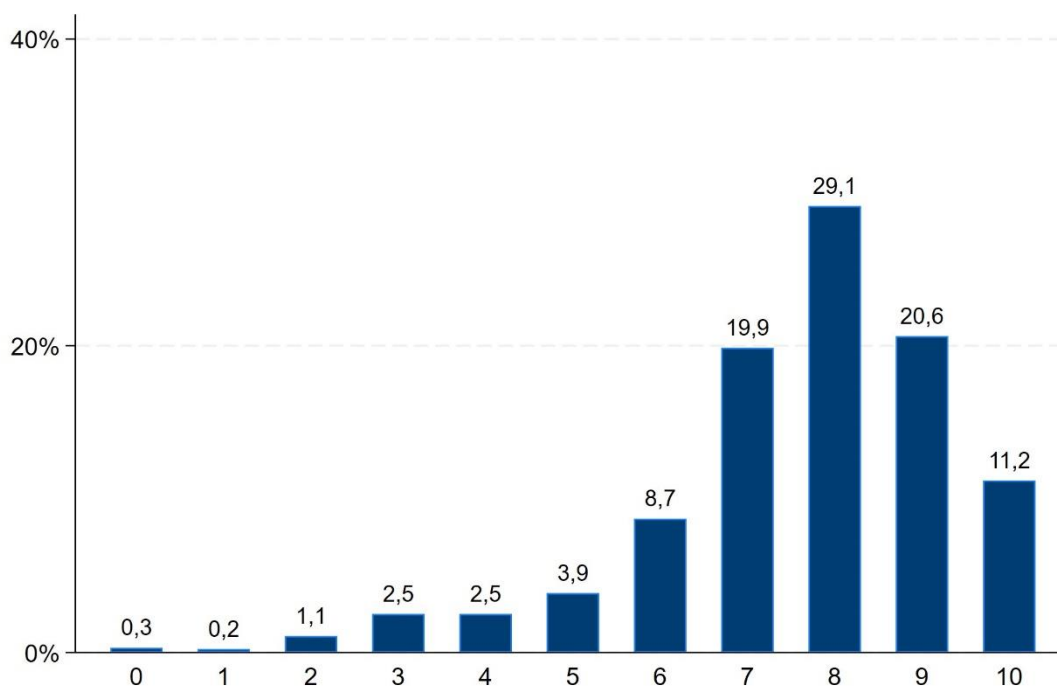
Det fremgår af tabel 6.1.1, at jobtilfredsheden blandt sygeplejersker i gennemsnit er 7,6 på en skala fra 0 til 10. Chefsygeplejerskerne placerer sig højest med et gennemsnit på 7,9, imens oversygeplejerskerne placerer sig lavest på 7,5. Figur 6.1.1 viser den overordnede fordeling af jobtilfredshed hos sygeplejersker. Figur 6.1.1 viser, at der generelt er få, der angiver en lav jobtilfredshed, og 93,4 % svarer mindst 5 eller over.

**Tabel 6.1.1 "Hvor tilfreds er du med dit nuværende job?" (Sygeplejersker og ledende sygeplejersker)**

|                    | Observationer | Gennemsnit | Standardafvigelse | Min. | Maks. |
|--------------------|---------------|------------|-------------------|------|-------|
| Samlet             | 1.316         | 7,6        | 1,8               | 0    | 10    |
| Chefsygeplejersker | 152           | 7,9        | 1,7               | 0    | 10    |
| Oversygeplejersker | 542           | 7,5        | 1,8               | 0    | 10    |
| Sygeplejersker     | 622           | 7,6        | 1,7               | 1    | 10    |

Antal besvarelser: 1.316. Spørgsmål: *Samlet set, på en skala fra 0 til 10, hvor tilfreds er du med dit nuværende job?* Item er målt på en skala fra 0 til 10, hvor 0 er "meget utilfreds", og 10 er "meget tilfreds".

**Figur 6.1.1 "Hvor tilfreds er du med dit nuværende job?" (Sygeplejersker og ledende sygeplejersker)**



Antal besvarelser: 1.316. Spørgsmål: *Samlet set, på en skala fra 0-10, hvor tilfreds er du med dit nuværende job?* Item er målt på en skala fra 0 til 10, hvor 0 er "meget utilfreds", og 10 er "meget tilfreds".

## 6.2 Målklarhed

Som i andre store offentlige organisationer skal ledere på hospitalerne forholde sig til mange forskellige målsætninger, som ovenikøbet kan have skiftende prioritet. I forskningslitteraturen er det velbeskrevet, at mange ledere oplever manglende målklarhed. Vi har stillet chefsygeplejerskerne spørgsmål om graden af oplevet målklarhed fra hospitalsledelsen.

Tabel 6.2.1 viser, at hospitalsledelsen især opleves som tydelig omkring, hvad den forventer af afdelingen, hvor chefsygeplejerskerne i gennemsnit placerer sig på 6,9 på en skala fra 0 til 10. Chefsygeplejerskerne placerer sig i gennemsnit på 6,1 i forhold til spørgsmålet om, hvorvidt hospitalsledelsen kommunikerer helt eksplicite parametre for, hvordan den bedømmer, hvor godt afdelingen klarer sig. Chefsygeplejerskerne placerer sig lavest på spørgsmålet om, hvorvidt hospitalsledelsen er helt tydelig omkring, hvordan den forventer, at afdelingen prioriterer mellem forskellige forventninger, her placerer de sig gennemsnitligt på 5,5.

**Tabel 6.2.1 Målklarhed (Chefsygeplejersker)**

| Items   | Obs. | Gennemsnit | Standardafvigelse | Min. | Maks. |
|---|------|------------|-------------------|------|-------|
| Hospitalsledelsen/sygehusledelsen er tydelig omkring, hvad den forventer af afdelingen.   | 145  | 6,9        | 2,7               | 0    | 10    |
| Hospitalsledelsen/sygehusledelsen har kommunikeret helt eksplicite parametre for, hvordan den bedømmer, hvor godt afdelingen klarer sig.      | 145  | 6,1        | 3,0               | 0    | 10    |
| Hospitalsledelsen/sygehusledelsen er helt tydelig omkring, hvordan den forventer, at afdelingen prioriterer mellem forskellige forventninger. | 144  | 5,5        | 2,8               | 0    | 10    |

Antal besvarelser: 144-145. Besvaret af chefsygeplejersker. Spørgsmålene består af tre items til det overordnede spørgsmål: *Hvor enig er du i følgende udsagn?* Items er målt på en skala fra 0 til 10, hvor 0 er "slet ikke", og 10 er "i meget høj grad".

### 6.3 Organisatorisk støtte

Chefsygeplejerskerne er blevet spurgt, om de oplever organisatorisk støtte. Oplevet organisatorisk støtte handler om organisationens oplevede intentioner i samarbejdet med lederne (Rhoades et al., 2001). Ledernes oplevelse af støtte retter sig både mod deres arbejdsmiljø og trivsel og mod løsningen af deres arbejdsopgaver. Organisatorisk støtte kan være en vigtig faktor for ledernes trivsel og ønske om at bidrage til organisationen.

Tabel 6.3.1 viser, at chefsygeplejerskerne overordnet er meget enige i, at de oplever organisatorisk støtte. På alle spørgsmål er det mere end halvdelen, som er enige eller helt enige i spørgsmålene. 89,4 % af chefsygeplejerskerne er enige eller helt enige i, at deres arbejdsplads tager deres holdninger alvorligt, 82 % er enige eller helt enige i, at deres arbejdsplads vil tilgive dem, hvis chefsygeplejersken laver en fejl. 80 % er enige eller helt enige i, at der er hjælp at hente på deres arbejdsplads, når der er et problem. 78 % er enige eller helt enige i, at deres arbejdsplads er villig til at hjælpe dem, hvis de har brug for støtte. Den laveste andel enige er på udsagnet, at deres arbejdsplads bekymrer sig i høj grad om deres velbefindende, her er 51 % enige eller helt enige.

**Tabel 6.3.1 Organisatorisk støtte (Chefsygeplejersker)**

| Items  | Obs. | Andel "enig" eller "helt enig" |
|--|------|--------------------------------|
| Min arbejdsplads bekymrer sig i høj grad om mit velbefindende              | 151  | 51,0 %                         |
| Min arbejdsplads tager i høj grad hensyn til mine værdier                  | 150  | 64,0 %                         |
| Min arbejdsplads tager mine holdninger alvorligt                           | 151  | 89,4 %                         |
| Min arbejdsplads er villig til at hjælpe mig, hvis jeg har brug for støtte | 150  | 78,0 %                         |
| Der er hjælp at hente på min arbejdsplads, når jeg har et problem          | 150  | 80,0 %                         |
| Min arbejdsplads vil tilgive mig, hvis jeg laver en fejl                   | 150  | 82,0 %                         |

Antal besvarelser 150-151. Besvaret af chefsygeplejersker. Spørgsmålene består af seks items til det overordnede spørgsmål: *Hvor enig er du i følgende udsagn?* De seks items er målt på en skala fra 0 til 5, hvor 1 er "helt uenig", og 5 er "helt enig".



## 6.4 Symptomer på stress

Chefsygeplejerskerne og oversygeplejerskerne er blevet spurgt om, hvorvidt de selv mener, at de oplever stress i øjeblikket. Stress blev forinden spørgsmålene defineret som *situationer, hvori du har følt dig anspændt, urolig, nervøs, ængstelig eller har haft svært ved at sove om natten, fordi du tænker på problemer*.

Det fremgår af tabel 6.4.1, at der er 15,6 %, som er enige eller helt enige i at have oplevet den beskrevne form for stressymptomer. For de forskellige stillingskategorier ses, at oversygeplejerskerne i højere grad erklærer sig enige eller helt enige i at have oplevet denne form for stress (16,8 %). 11,3 % af chefsygeplejerskerne er enige eller helt enige i at opleve denne form for stress i øjeblikket.

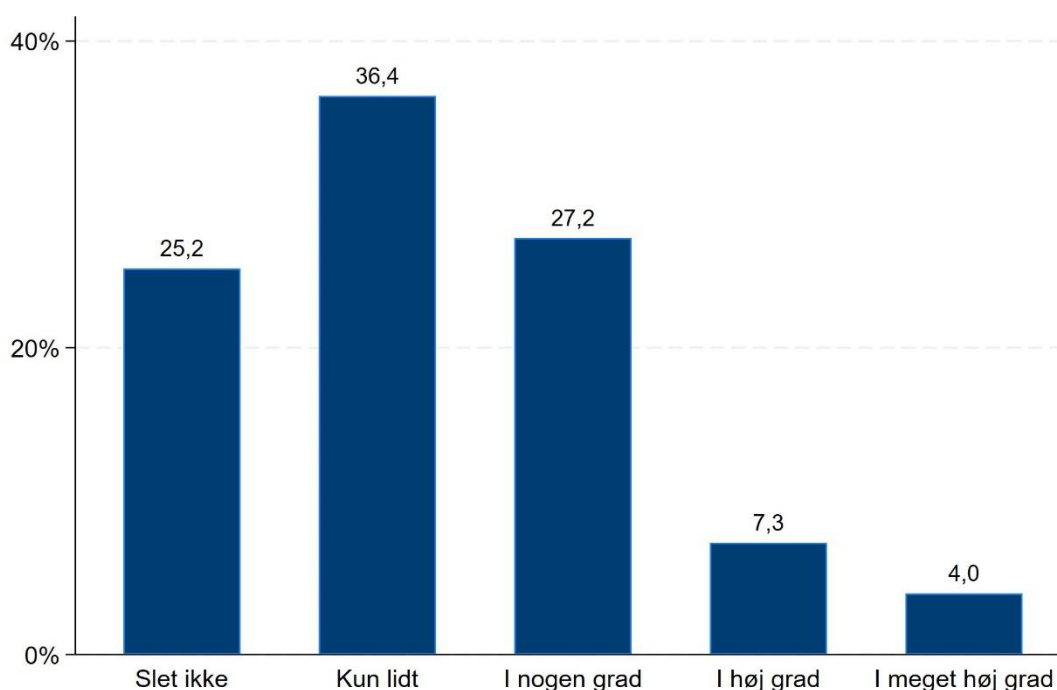
I figurene 6.4.1.a og 6.4.1.b beskrives grupperne nærmere. Det fremgår af figurene, at 38,5 % af chefsygeplejerskerne og 45,9 % af oversygeplejerskerne oplever den beskrevne form for stressymptomer i nogen grad, i høj grad eller i meget høj grad.

**Tabel 6.4.1 "Oplever du denne form for stress i øjeblikket?" (Ledende sygeplejersker)**

|                    | Obs. | Andel "i høj grad" og "i meget høj grad" |
|--------------------|------|--|
| Samlet             | 693  | 15,6 %                                   |
| Chefsygeplejersker | 151  | 11,3 %                                   |
| Oversygeplejersker | 542  | 16,8 %                                   |

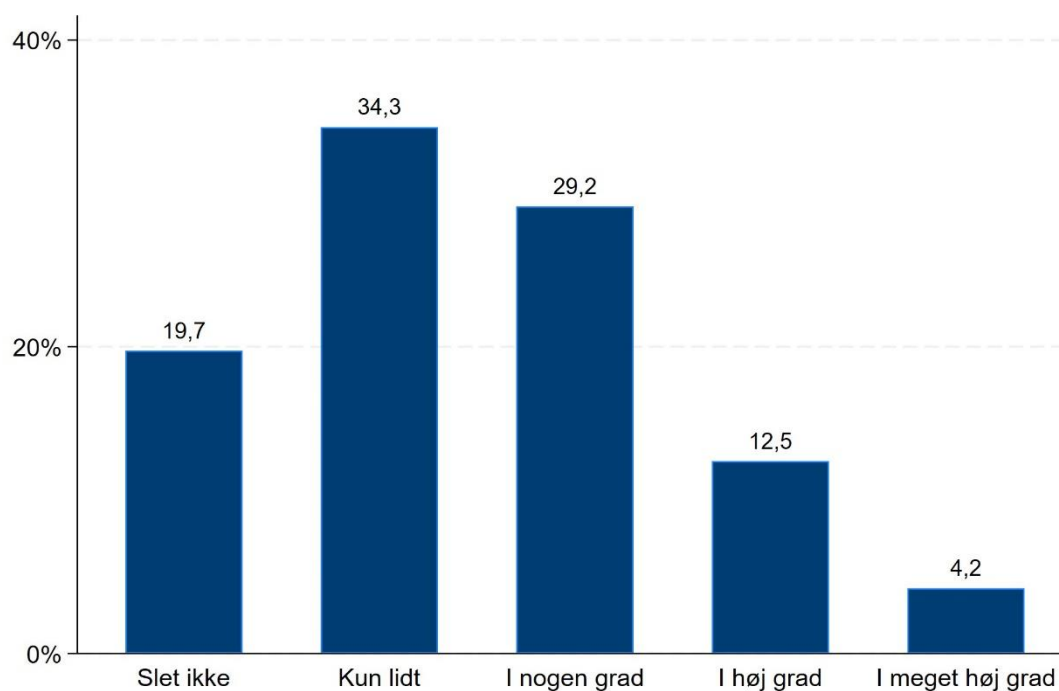
Antal besvarelser: 1.316. Besvaret af chefsygeplejersker og oversygeplejersker. Spørgsmål: *Oplever du denne form for stress i øjeblikket?* Standardafvigelse er angivet i parentes. Item er målt på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er "slet ikke", og 5 er "i meget høj grad".

**Figur 6.4.1.a "Oplever du denne form for stress i øjeblikket?" (Chefsygeplejersker)**



Antal besvarelser: 696. Besvaret af chefsygeplejersker. Spørgsmål: *Oplever du denne form for stress i øjeblikket?* Item er målt på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er "slet ikke", og 5 er "i meget høj grad".

Figur 6.4.1.b "Oplever du denne form for stress i øjeblikket?" (Oversygeplejersker)



Antal besvarelser: 696. Besvaret af oversygeplejersker. Spørgsmål: *Oplever du denne form for stress i øjeblikket?* Item er målt på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er "slet ikke", og 5 er "i meget høj grad".

## 6.5 Relativ ledelsesidentitet

Vi har spurgt chefsygeplejerskerne og oversygeplejerskerne om deres lederidentitet via to spørgsmål. Det første spørgsmål vedrører balancen mellem sygeplejerskernes lederidentitet og deres faglige identitet. Baseret på et spørgsmål fra Ledelseskommisionens undersøgelse (Ledelseskommisionen 2018) blev sygeplejerskerne bedt om, på en skala fra 0 til 10, at vurdere deres faglige identitet i forhold til deres lederidentitet. Det andet spørgsmål handler om, i hvor høj grad det er en udfordring at skabe balance mellem den faglige og ledelsesmæssige indsigt.

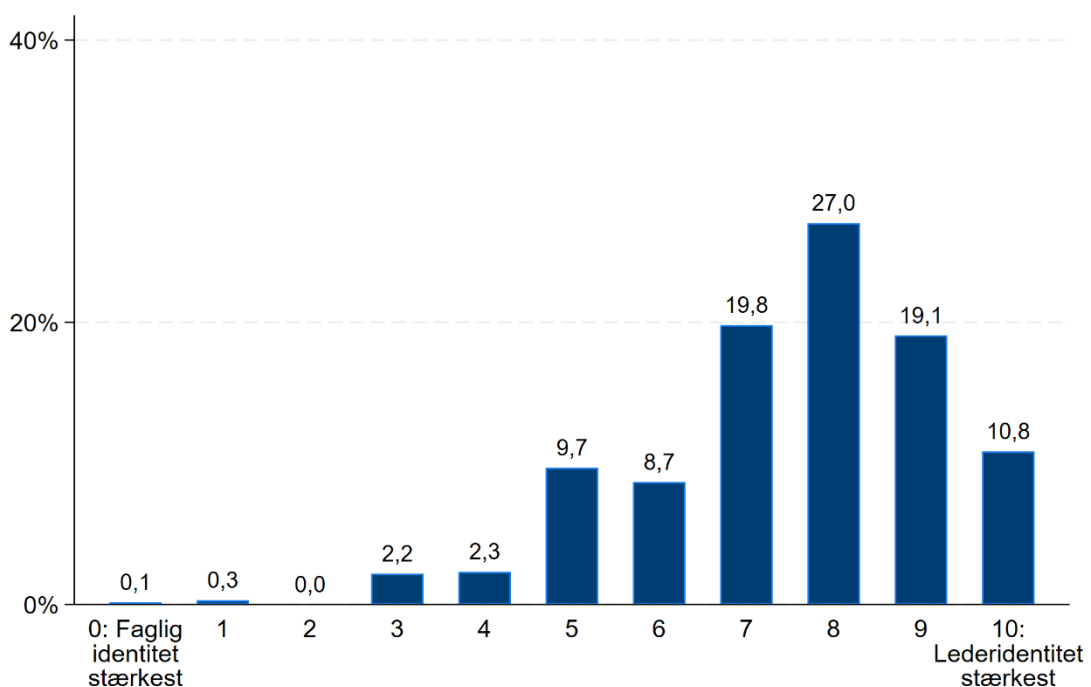
De ledende sygeplejersker placerer sig overordnet på 7,5 hen mod en stærkere lederidentitet end en faglig identitet. Tabel 6.5.1 og figur 6.5.1 viser, at chefsygeplejerskerne placerer sig højest med et gennemsnit på 8,2, hvilket indikerer, at de i gennemsnit oplever, at deres lederidentitet er stærkere end deres faglige identitet. Oversygeplejerskerne placerer sig lidt lavere i gennemsnit med en score på 7,3, men de har stadig en stærkere lederidentitet end faglig identitet.

**Tabel 6.5.1 "Hvordan vil du vurdere din faglige identitet i forhold til din identitet som leder?" (Ledende sygeplejersker)**

|                           | Observationer | Gennemsnit | Standardafvigelse | Min. | Maks. |
|---------------------------|---------------|------------|-------------------|------|-------|
| <b>Samlet</b>             | 692           | 7,5        | 1,7               | 0    | 10    |
| <b>Chefsygeplejersker</b> | 152           | 8,2        | 1,5               | 3    | 10    |
| <b>Oversygeplejersker</b> | 540           | 7,3        | 1,7               | 0    | 10    |

Antal besvarelser: 692. Besvaret af chefsygeplejersker og oversygeplejersker. Spørgsmål: *Hvordan vil du vurdere din faglige identitet i forhold til din identitet som leder?* Spørgsmålet er målt på en skala fra 0 til 10, hvor 0 er "faglig identitet er stærkest", og 10 er "lederidentitet er stærkest".

**Figur 6.5.1 "Hvordan vil du vurdere din faglige identitet i forhold til din identitet som leder?" (Ledende sygeplejersker)**



Antal besvarelser: 692. Besvaret af chefsygeplejersker og oversygeplejersker. Spørgsmål: *På en skala fra 0 til 10, hvordan vil du da vurdere din faglige identitet i forhold til din identitet som leder?* Spørgsmålet er målt på en skala fra 0 til 10, hvor 0 er "faglig identitet er stærkest", og 10 er "lederidentitet er stærkest".

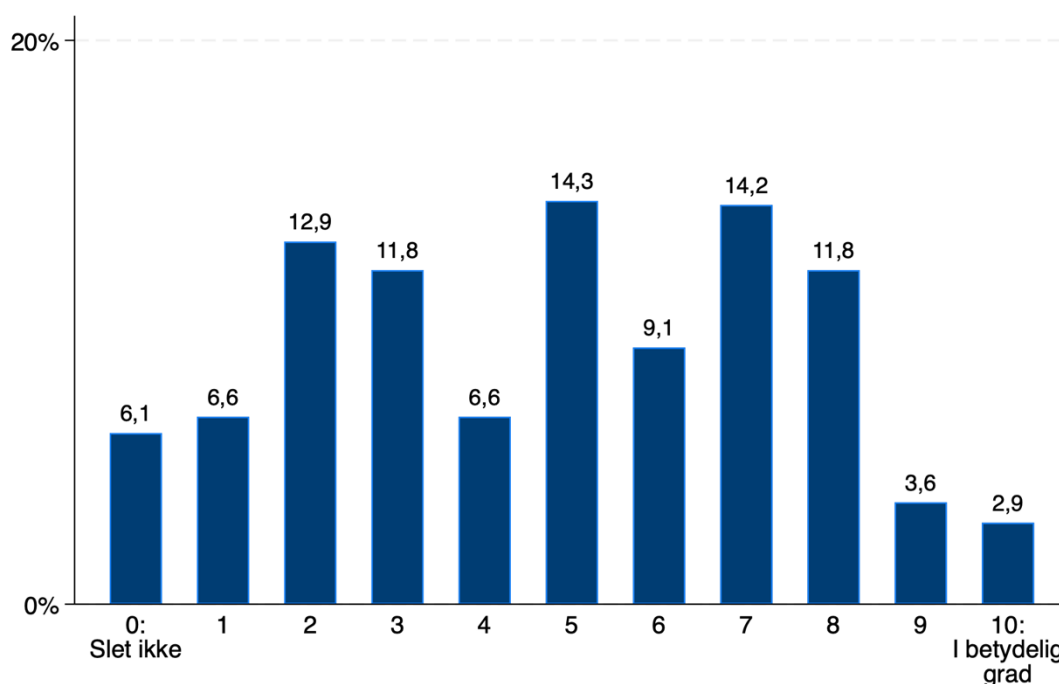
Tabel 6.5.2 viser, at chefsygeplejerskerne, som havde den stærkeste lederidentitet i gennemsnit, i mindst grad føler, at det er en udfordring at skabe balance mellem den faglige og ledelsesmæssige indsigt med en gennemsnitlig score på 4,1 på en skala fra 0 "slet ikke" til 10 "i betydelig grad". Oversygeplejerskerne oplever i højere grad, at det er en udfordring, men ligger stadig relativt lavt med en score på 4,9. Figur 6.5.2 viser den samlede fordeling, hvor det fremgår, at der er en stor spredning på spørgsmålet, og at 41,6 % har angivet 6 eller derover på en skala fra 0 til 10, hvor 10 er "i betydelig grad".

**Tabel 6.5.2 "I hvilken grad synes du, at det er en udfordring at skabe balance mellem den faglige og ledelsesmæssige indsigt?" (Ledende sygeplejersker)**

|                           | Observationer | Gennemsnit | Standardafvigelse | Min. | Maks. |
|---------------------------|---------------|------------|-------------------|------|-------|
| <b>Samlet</b>             | 692           | 4,8        | 2,7               | 0    | 10    |
| <b>Chefsygeplejersker</b> | 152           | 4,1        | 3,0               | 3    | 10    |
| <b>Oversygeplejersker</b> | 540           | 4,9        | 2,6               | 0    | 10    |

Antal besvarelser: 692. Besvaret af chefsygeplejersker og oversygeplejersker. Spørgsmål: På en skala fra 0 til 10, i hvilken grad synes du, at det er en udfordring at skabe balance mellem den faglige og ledelsesmæssige indsigt? Spørgsmålet er målt på en skala fra 0 til 10, hvor 0 er "slet ikke", og 10 er "i betydelig grad".

**Figur 6.5.2 "I hvilken grad synes du, at det er en udfordring at skabe balance mellem den faglige og ledelsesmæssige indsigt?" (Ledende sygeplejersker)**



Antal besvarelser: 692. Besvaret af chefsygeplejersker og oversygeplejersker. Spørgsmål: På en skala fra 0 til 10, i hvilken grad synes du, at det er en udfordring at skabe balance mellem den faglige og ledelsesmæssige indsigt? Spørgsmålet er målt på en skala fra 0 til 10, hvor 0 er "slet ikke", og 10 er "i betydelig grad".

## 7 Ledelsessamarbejde

På hospitalerne er ledelsesansvaret ofte delt. På afdelingsledelsesniveauet er den gennemgående model delt ledelsesansvar mellem en cheflæge og typisk en chefsygeplejerske. Ledende overlæger og oversygeplejersker kan også dele ledelsesansvar både inden for og på tværs af faggrænser. Dette kapitel sætter fokus på ledelsessamarbejde via spørgsmål til delt ledelsesansvar, ledelsesteams og møder i ledelsesteams.

### 7.1 Delt ledelsesansvar og antal chefer

Vi har spurgt chefsygeplejerskerne og oversygeplejerskerne om, hvordan de deler ledelsesansvaret med andre ledere i afdelingen eller enhederne, som de er ledere for.

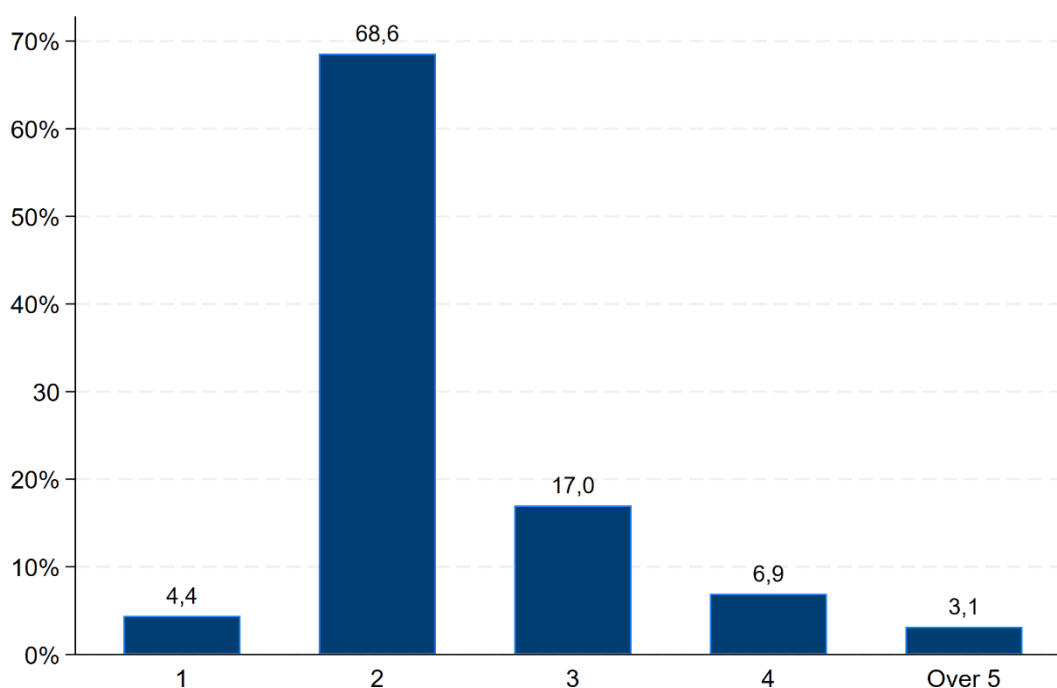
Tabel 7.1.1 viser, at chefsygeplejerskerne i gennemsnit er 2,4 ledere i deres afdelingsledelse på afdelingen, og at der maksimalt er 10 ledere i afdelingsledelsen. Figur 7.1.1 viser, at langt den overvejende del af chefsygeplejerskerne (68,6 %) er to i afdelingsledelsen, og at det er meget få chefsygeplejersker, der ikke deler ledelsesansvaret i afdelingsledelsen (4,4 %).

**Tabel 7.1.1 Antal chefer i afdelingsledelsen (Chefsygeplejersker)**

| Observationer | Gennemsnit | Standardafvigelse | Minimum | Maksimum |
|---------------|------------|-------------------|---------|----------|
| 159           | 2,4        | 1,2               | 1       | 10       |

Besvaret af chefsygeplejersker. Spørgsmål: *Hvor mange er I i afdelingsledelsen på afdelingen (dvs. cheflæger, chefsygeplejersker, chefradiografer, lærestolsprofessorer etc.)?*

**Figur 7.1.1 Antal chefer i afdelingsledelsen (Chefsygeplejersker)**



Antal besvarelser: 159. Besvaret af chefsygeplejersker. Spørgsmål: *Hvor mange er I i afdelingsledelsen på afdelingen (dvs. cheflæger, chefsygeplejersker, chefradiografer, lærestolsprofessorer etc.)?*

Tabel 7.1.2 viser, at de fleste oversygeplejersker (68,7 %) deler ledelsesansvaret for de enheder, som de er ledere for. Af tabel 7.1.3 fremgår det, at 29 % af oversygeplejerskerne deler ledelsesansvaret med en eller flere overlæger med funktionsansvar, og 29,3 % deler ledelsesansvaret med en eller flere ledende overlæger. 18,8 % af oversygeplejerskerne deler ledelsesansvaret med en eller flere oversygeplejersker, imens 3,4 % deler med en eller flere formelle ledere, der har en anden faglig baggrund.

**Tabel 7.1.2 "Deler du ledelsesansvaret for enheden (enhederne)?" (Oversygeplejersker)**

|  | Antal | Andel  |
|--|-------|--------|
| <b>Deler ledelsesansvaret for enheden</b>      | 322   | 68,7 % |
| <b>Deler ikke ledelsesansvaret for enheden</b> | 147   | 31,3 % |

Antal besvarelser: 469. Besvaret af oversygeplejersker. Spørgsmål: *Deler du lederansvaret for enheden?*

**Tabel 7.1.3 "Hvem deles ledelsesansvaret for enheden (enhederne) med?" (Oversygeplejersker)**

|  | Obs. | Andel  |
|--|------|--------|
| <b>Ja, med en eller flere oversygeplejersker</b>   | 88   | 18,8 % |
| <b>Ja, med en eller flere overlæger med funktionsansvar</b>  | 136  | 29,0 % |
| <b>Ja, med en eller flere ledende overlæger</b>  | 137  | 29,3 % |
| <b>Ja, med en eller flere formelle ledere med anden faglig baggrund end læge eller sygeplejerske</b> | 16   | 3,4 %  |

Antal besvarelser: 469. Besvaret af oversygeplejersker. Spørgsmål: *Deler du ledelsesansvaret for enheden (enhederne)?*

## 7.2 Ledelsesteams

I ledelsen af sundhedsvæsenet og i forskningslitteraturen er der i stigende grad fokus på, at lederne ikke leder alene, men at de indgår i forskellige ledelsesteams, som deler ansvar for fælles ledelsesopgaver (Ospina, 2017). Vi har spurgt chefsygeplejerskerne og oversygeplejerskerne til deres ledelsesteams i afdelingen. Vi har dels spurgt til, hvilke selvstændige formelle ledelsesteams der eksisterer, og dels hvor ofte de mødes i ledelsesteams. Alle de teams, de ledende sygeplejersker er blevet spurgt om, er teams, som lederne selv vil indgå i, såfremt teamet eksisterer på afdelingen.

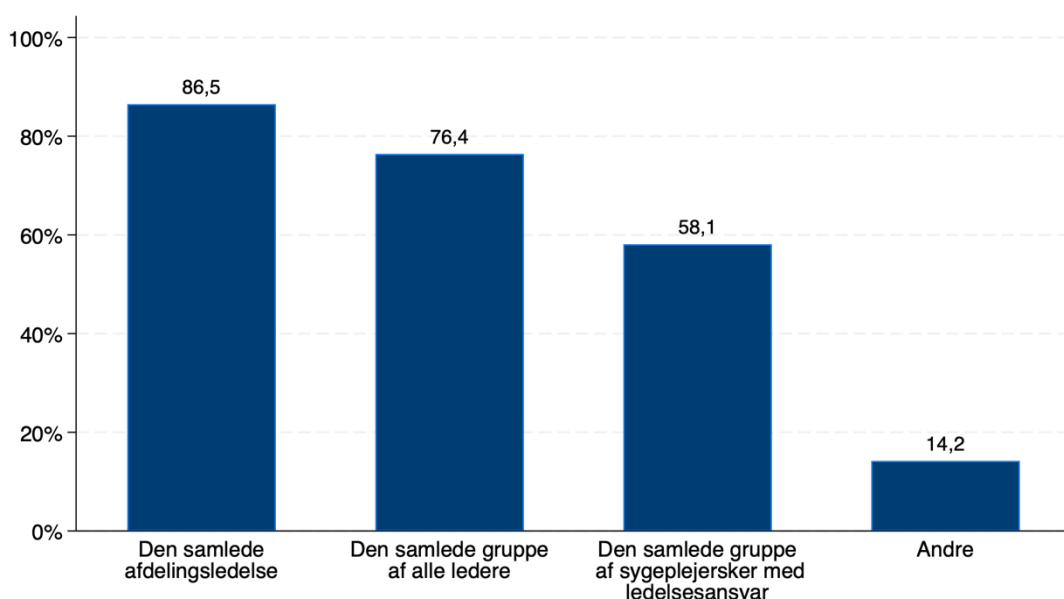
### Chefsygeplejersker

For at måle de selvstændige formelle ledelsesteams i afdelingen har vi bedt chefsygeplejerskerne om at forholde sig til en række formelle ledere. De fire typer af formelle ledere er følgende:

- Den samlede afdelingsledelse (f.eks. cheflæge, chefsygeplejerske, lærestolsprofessor, chefjordemoder, chefradiograf m.fl.).
- Den samlede gruppe af alle ledere i afdelingen (alle medarbejdere i afdelingen med et formelt ledelsesansvar).
- Den samlede gruppe af sygeplejersker med formelt ledelsesansvar.
- Andre.

Figur 7.2.1 viser fordelingen af ledelsesteams i afdelingen. Det mest udbredte ledelsesteam er den samlede afdelingsledelse (typisk cheflæge og chefsygeplejerske), hvor 86,5 % af chefsygeplejerskerne angiver, at den samlede afdelingsledelse fungerer som formelle ledelsesteams. Næsten lige så udbredt er et ledelsesteam, som dækker den samlede gruppe af ledere på en afdeling, hvilket vil sige afdelingsledelsen inklusive funktionsledelsesniveauet. 76,4 % angiver, at den samlede gruppe af alle ledere i afdelingen fungerer som formelle ledelsesteams. Lidt over halvdelen af chefsygeplejerskerne (58,1 %) rapporterer også, at de indgår i et ledelsesteam med kun de sygeplejefaglige ledere på afdelingen. Endelig indgår 14,2 % i andre typer af ledelsesteams.

Figur 7.2.1 Selvstændige formelle ledelsesteams i afdelingen (Chefsygeplejersker)



Antal besvarelser: 148. Besvaret af chefsygeplejersker. Spørgsmål: *Hvilke af de følgende grupper af formelle ledere i din afdeling fungerer som selvstændige formelle ledelsesteams? De forskellige ledelsesteams kan have overlappende medlemmer og eksistere samtidigt.*

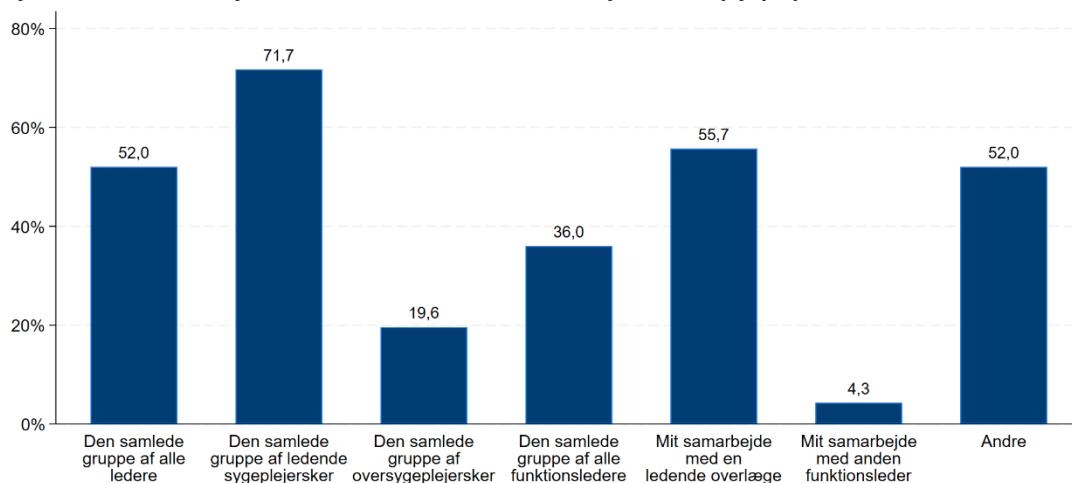
### Oversygeplejersker

Vi har også spurgt til oversygeplejerskernes deltagelse i formelle ledelsesteams i afdelingen. Vi har bedt oversygeplejerskerne om at forholde sig til ledelsesteams bestående af syv typer af formelle ledere, som er følgende:

- Den samlede gruppe af alle ledere i afdelingen (alle medarbejdere i afdelingen med et formelt ledelsesansvar).
- Den samlede gruppe af ledende sygeplejersker (chefsygeplejersken og oversygeplejerskerne).
- Den samlede gruppe af oversygeplejersker (dvs. uden chefsygeplejersken).
- Den samlede gruppe af alle funktionsledere (f.eks. alle de ledende overlæger sammen med alle oversygeplejerskerne).
- Mit samarbejde med en ledende overlæge om at lede en eller flere afgrænsede enhed(er) i afdelingen (en afgrænset enhed i afdelingen kunne f.eks. være et afsnit, et ambulatorium, en klinik, en forskningsenhed eller lignende).
- Mit samarbejde med en anden funktionsleder end en ledende overlæge – f.eks. en overradio-graf eller en anden oversygeplejerske – om at lede en eller flere afgrænsede enhed(er) i afdelingen (en afgrænset enhed i afdelingen kunne f.eks. være et afsnit, et ambulatorium, en klinik, en forskningsenhed eller lignende).
- Andre.

Figur 7.2.2 viser, at for oversygeplejerskerne er der 71,7 %, der angiver, at den samlede gruppe af ledende sygeplejersker er et selvstændigt ledelsesteam. 55,7 % angiver, at deres samarbejde med en en ledende overlæge om at lede en eller flere afgrænsede enheder i afdelingen fungerer som et selvstændigt formelt ledelsesteam. 52 %, der angiver, at den samlede gruppe af ledere i afdelingen er et selvstændigt ledelsesteam. Kun 19,6 % angiver, at den samlede gruppe af oversygeplejersker er et selvstændigt ledelsesteam. Sluttelig ses en relativ høj andel (52 %), der har svaret "andre grupper", som fungerer som selvstændige ledelsesteams.

Figur 7.2.2 Selvstændige formelle ledelsesteams i afdelingen (Oversygeplejersker)



Antal besvarelser: 506. Besvaret af oversygeplejersker. Spørgsmål: *Hvilke af de følgende grupper af formelle ledere i din afdeling fungerer som selvstændige formelle ledelsesteams? De forskellige ledelsesteams kan have overlappende medlemmer og eksistere samtidigt. Det var muligt for respondenterne at vælge mere end ét svar. Tallene summerer derfor ikke til 100.*



### 7.3 Møder i ledelsesteams

Vi har spurgt chefsygeplejerskerne og oversygeplejerskerne om, hvor ofte de forskellige ledelsesteams mødes både planlagt og spontant.

#### Chefsygeplejersker

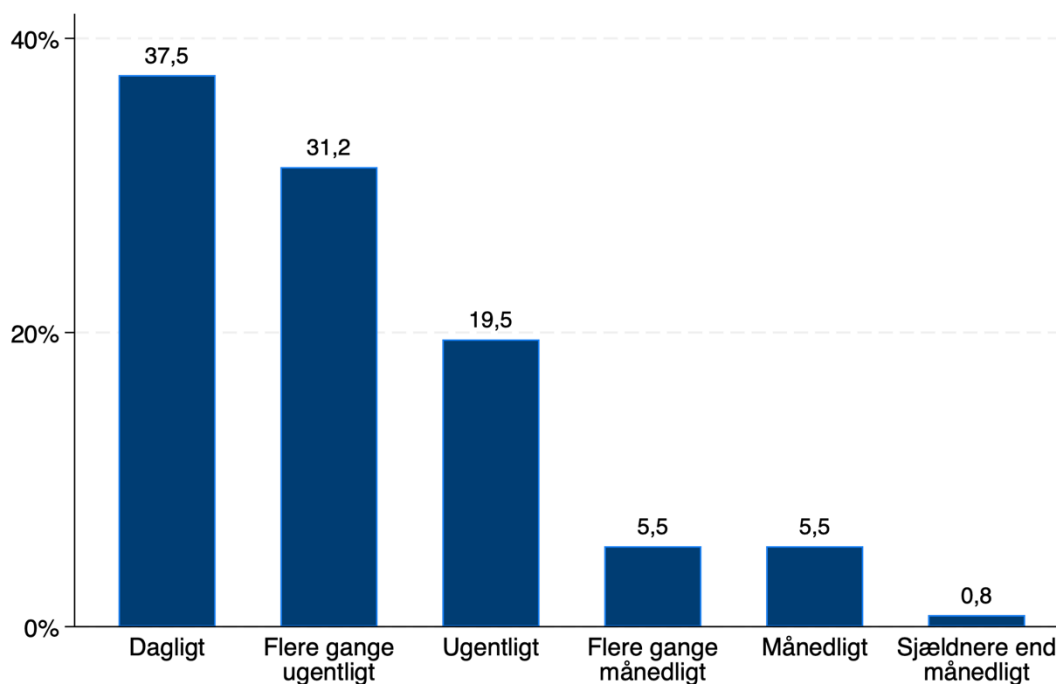
Chefsygeplejerskerne er blevet spurgt til mødehyppigheden i følgende ledelsesteams:

- Den samlede afdelingsledelse
- Den samlede gruppe af sygeplejersker med formelt ledelsesansvar

Som det fremgik af afsnit 7.2, har 86,5 % af chefsygeplejerskerne angivet at være del af et team bestående af den samlede afdelingsledelse, mens 58,1 % angav at være del af teamet bestående af den samlede gruppe af sygeplejersker med formelt ledelsesansvar. I nedenstående afrapporteres mødefrekvensen, hvor det kun er de chefsygeplejersker, som har angivet at være del af pågældende ledelsesteam, der svarer.

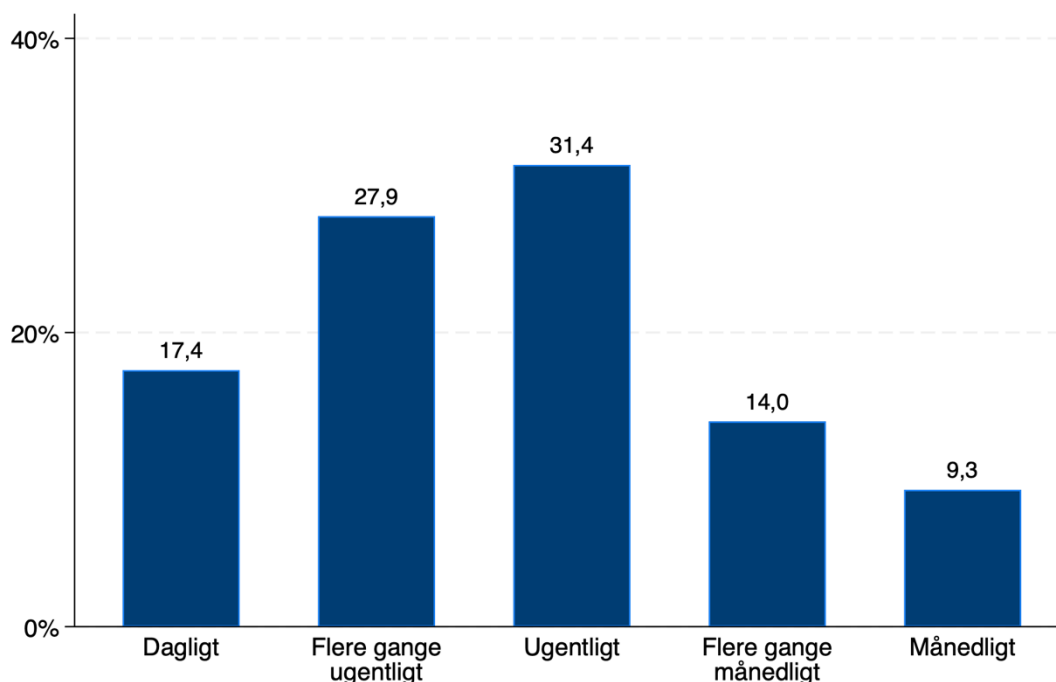
Som det fremgår af figurerne 7.3.1.a og 7.3.1.b, er mødefrekvensen højest for teamet bestående af den samlede afdelingsledelse sammenlignet med teamet for den samlede gruppe af sygeplejersker med formelt ledelsesansvar. 68,7 % af chefsygeplejersker, som har angivet at være del af et team med den samlede afdelingsledelse (86,5 %), angiver, at de mødes dagligt eller flere gange ugentligt i den samlede afdelingsledelse. 45,3 % af de chefsygeplejersker, som har angivet at være del af teamet bestående af den samlede gruppe af sygeplejersker med formelt ledelsesansvar (58,1 %), angiver, at de mødes flere gange månedligt i teamet.

Figur 7.3.1.a Mødehyppighed for den samlede afdelingsledelse (Chefsygeplejersker)



Antal besvarelser: 128. Besvaret af chefsygeplejersker. Spørgsmål: *Hvor ofte mødes I, både planlagt og spontant/ad hoc, i ledelsesteamet bestående af den samlede afdelingsledelse?*

Figur 7.3.1.b Mødehyppighed for den samlede gruppe af sygeplejersker med formelt ledelsesansvar (Chefsygeplejersker)



Antal besvarelser: 86. Besvaret af chefsygeplejersker. Spørgsmål: *Hvor ofte mødes I, både planlagt og spontant/ad hoc, i ledelsesteamet bestående af den samlede gruppe af sygeplejersker med formelt ledelsesansvar?*

### Oversygeplejersker

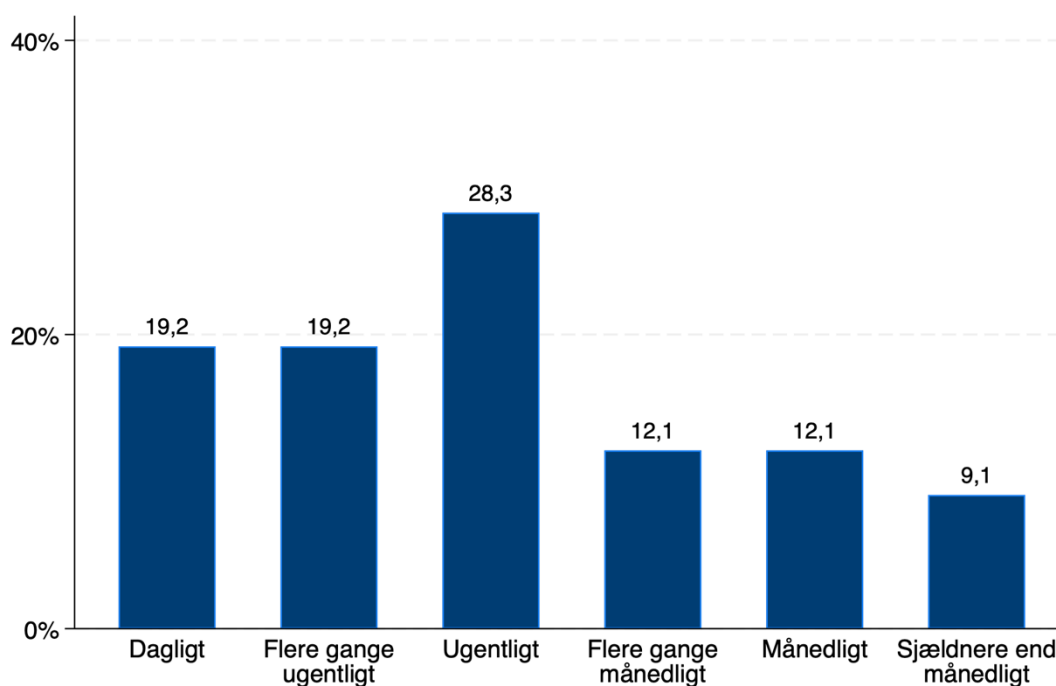
Vi har spurgt oversygeplejerskerne om mødehyppigheden i følgende ledelsesteams:

- Gruppen af oversygeplejersker i afdelingen (dvs. uden chefsygeplejersken)
- Gruppen af ledende sygeplejersker i afdelingen (dvs. chefsygeplejersken og oversygeplejersken)
- Dig selv (dvs. *oversygeplejersken selv*) og den ledende overlæge på afdelingen, som du leder en eller flere enheder med

I afsnit 7.2 så vi, at 19,6 % af oversygeplejerskerne angav at være del af et team bestående af oversygeplejersker i afdelingen, 71,7 % angav at være del af teamet bestående af gruppen af ledende sygeplejersker i afdelingen, og 55,7 % angav at være i et team bestående af oversygeplejersken selv og en ledende overlæge på afdelingen, som de leder en eller flere enheder med. I nedenstående afrapporteres teamets mødefrekvens, hvor det kun er oversygeplejerskerne, som har angivet at være del af pågældende ledelsesteam, der svarer.

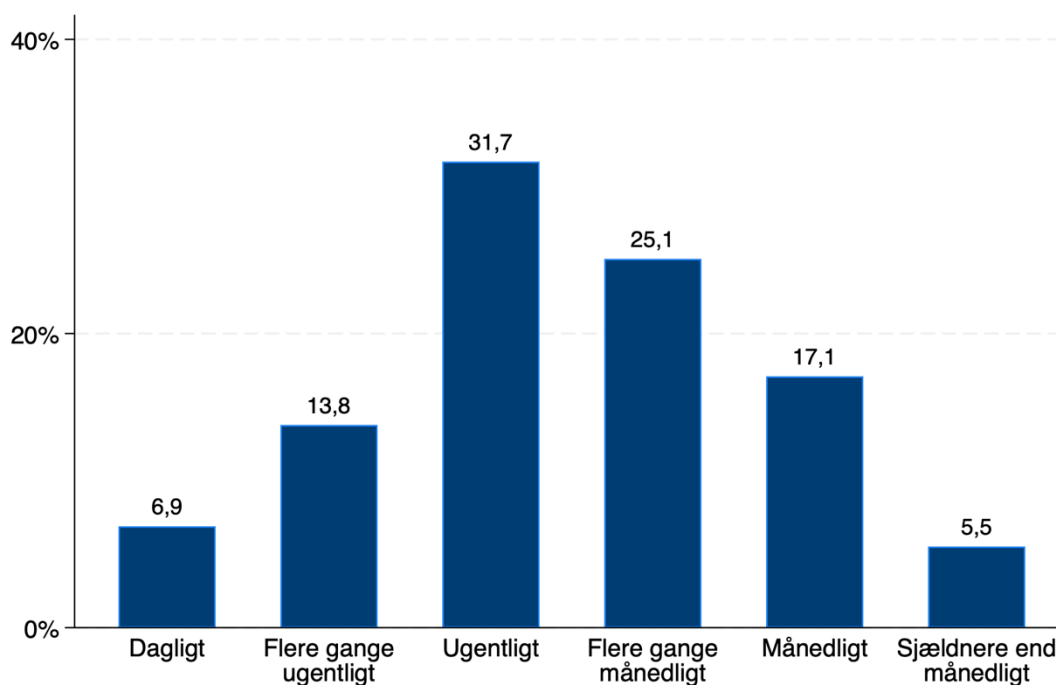
Det fremgår af figurerne 7.3.2.a, 7.3.2.b og 7.3.2.c, at oversygeplejerskerne har højest mødehyppighed med gruppen af oversygeplejersker i afdelingen og ledelsesteamet bestående af dem selv og den ledende overlæge, som de leder en eller flere enheder med. 38,4 % af de oversygeplejersker, som er del af sådan et team (19,6 %), angiver at mødes dagligt eller flere gange ugentligt med gruppen af oversygeplejersker i afdelingen. 38,3 % af oversygeplejerskerne, der er del af et sådan team (55,7 %), angiver samme mødefrekvens. Mødefrekvensen er lavere for ledelsesteamet bestående af gruppen af ledende sygeplejersker i afdelingen; her angiver 56,8 % af de oversygeplejersker, som er del af sådan et team (71,7 %), at mødes ugentligt eller flere gange månedligt.

Figur 7.3.2.a Mødehyppighed for gruppen af oversygeplejersker i afdelingen (Oversygeplejersker)



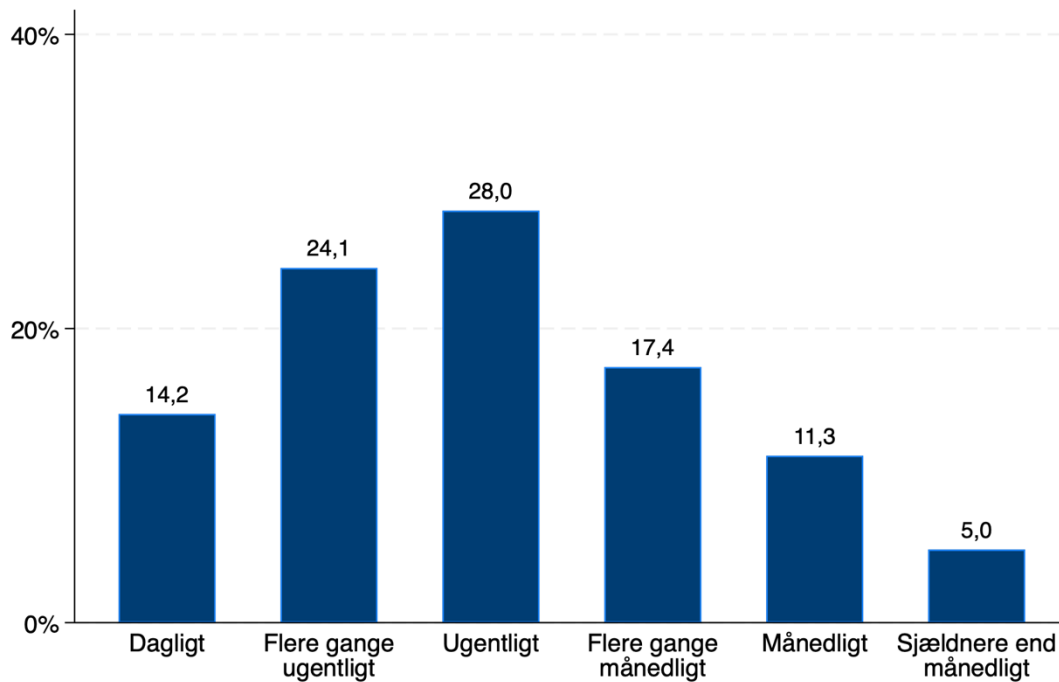
Antal besvarelser: 99. Besvaret af oversygeplejersker. Spørgsmål: *Hvor ofte mødes I, både planlagt og spontant/ad hoc, i ledelsesteamet bestående af gruppen af oversygeplejersker i afdelingen (dvs. uden chefsygeplejersken)?*

Figur 7.3.2.b Mødehyppighed for gruppen af ledende sygeplejersker i afdelingen (Oversygeplejersker)



Antal besvarelser: 363. Besvaret af oversygeplejersker. Spørgsmål: *Hvor ofte mødes I, både planlagt og spontant/ad hoc, i ledelsesteamet bestående af gruppen af ledende sygeplejersker i afdelingen (dvs. chefsygeplejersken og oversygeplejerskerne)?*

Figur 7.3.2.c Mødehyppighed for gruppen af dig selv og en ledende overlæge på afdelingen (Oversygeplejersker)



Antal besvarelser: 282. Besvaret af oversygeplejersker. Spørgsmål: *Hvor ofte mødes I, både planlagt og spontant/ad hoc, i ledelsesteamet bestående af dig selv og en ledende overlæge på afdelingen, som du leder en eller flere enheder med?*

## 7.4 Internt teammiljø

Ledelsesteams fungerer primært gennem deres funktion, som man i forskningslitteraturen har kædet sammen med tre centrale forhold, som udgør det interne teammiljø: 1. et fælles formål (shared purpose), 2. gensidig social støtte (social support) og 3. muligheden for at udtrykke sin mening (voice) (Carson et al., 2007).

Vi har bedt chefsygeplejerskerne og oversygeplejerskerne om at forholde sig til udsagn om det interne teammiljø i forhold til forskellige ledelsesteams på en skala fra 1 til 5 fra "helt uenig" til "helt enig". Tabel 7.4.1 viser de enkelte udsagn.

**Tabel 7.4.1 Internt teammiljø**

| Items |  |                 |
|-------|--|-----------------|
| 1     | I ledelsesteamet har vi en fælles forståelse af, hvad ledelsesteamets funktion er                              | Fælles formål   |
| 2     | I ledelsesteamet er vi enige om, hvilke ledelsesopgaver der skal løses i ledelsesteamet                        |                 |
| 3     | I ledelsesteamet har vi en fælles forståelse af, hvordan vi skal arbejde som ledelsesteam                      |                 |
| 4     | I ledelsesteamet anerkender vi hinandens arbejde   | Social støtte   |
| 5     | I ledelsesteamet forsøger vi at opmuntre dem, der virker frustrerede   |                 |
| 6     | I ledelsesteamet støtter vi hinanden i vores arbejde   |                 |
| 7     | I ledelsesteamet har alle mulighed for at komme med input til, hvordan vi løser ledelsesopgaver                | Udtrykke mening |
| 8     | I ledelsesteamet har alle reel indflydelse på, hvordan vi løser ledelsesopgaver                                |                 |
| 9     | I ledelsesteamet er alle enige om, at alle skal have mulighed for at påvirke, hvordan vi løser ledelsesopgaver |                 |

Items er ens på tværs af respondentgrupper og ledelsesteams. Respondenterne har vurderet forskellige ledelsesteams ud fra de ni items.

Figureerne 7.4.1.a og 7.4.1.b og tabellerne 7.4.2.a og 7.4.2.b præsenterer chefsygeplejerskernes vurdering af forskellige ledelsesteams, herefter følger figurene 7.4.2.a, 7.4.2.b og 7.4.2.c og tabellerne 7.4.3.a, 7.4.3.b og 7.4.3.c, som viser oversygeplejerskernes vurderinger af forskellige ledelsesteams.

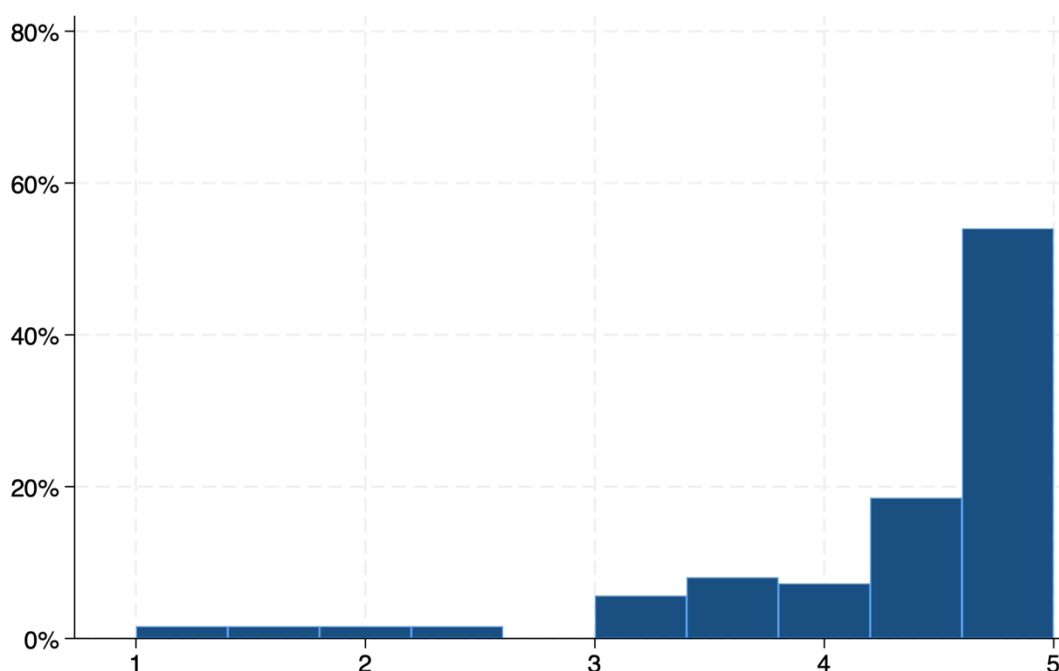
### Chefsygeplejerskers interne teammiljø

Chefsygeplejerskerne er blevet bedt om at vurdere det interne teammiljø i forhold til følgende ledelsesteams:

- Den samlede afdelingsledelse på afdelingen
- Den samlede gruppe af sygeplejersker med formelt ledelsesansvar

Det fremgår af figur 7.4.1.a og tabel 7.4.2.a, at de chefsygeplejersker (86,5 %), som angiver at være i et team bestående af den samlede afdelingsledelse, vurderer det interne teammiljø i teamet højt med en score på 4,3 på en skala fra 1 til 5.

**Figur 7.4.1.a Samlet mål for internt teammiljø i den samlede afdelingsledelse på afdelingen (Chefsygeplejersker)**



Antal besvarelser: 124. Besvaret af chefsygeplejersker. Cronbachs alpha: 0,96. Spørgsmål: *Svar venligst på, hvor enig du er i nedenstående udsagn i forhold til ledelsesteamet bestående af den samlede afdelingsledelse på afdelingen.*

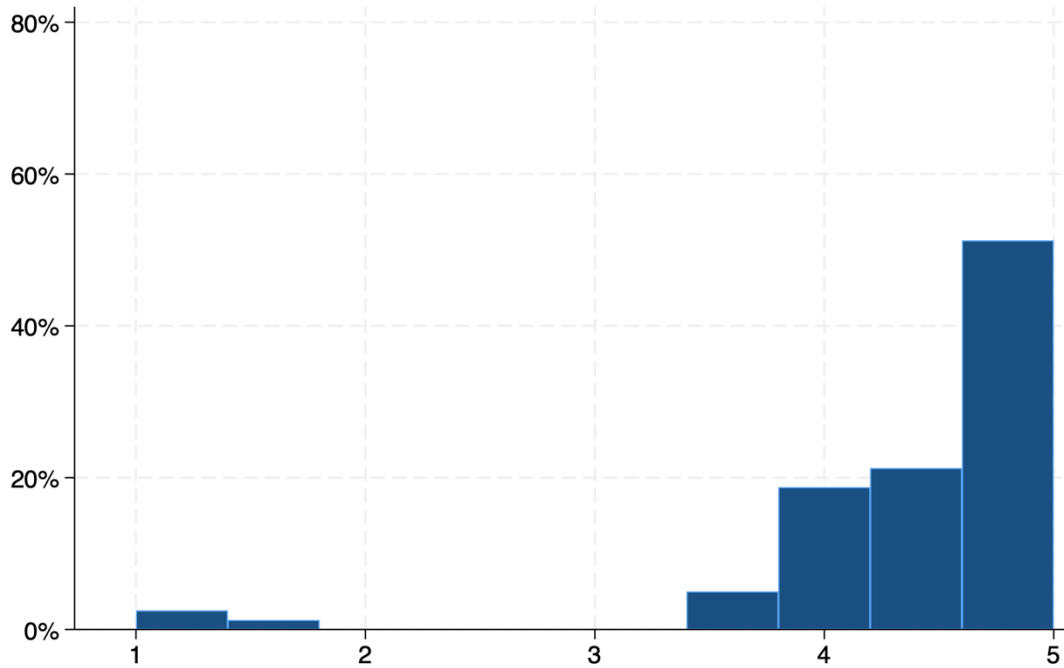
**Tabel 7.4.2.a Samlet mål for internt teammiljø i den samlede afdelingsledelse på afdelingen (Chefsygeplejersker)**

| Observationer | Gennemsnit | Standardafvigelse | Minimum | Maksimum |
|---------------|------------|-------------------|---------|----------|
| 124           | 4,3        | 0,9               | 1       | 5        |

Besvaret af chefsygeplejersker. Cronbachs alpha: 0,96.

Det fremgår af figur 7.4.1.b og tabel 7.4.2.b, at blandt de chefsygeplejersker (58,1 %), som angiver at være i et team med den samlede gruppe af sygeplejersker med formelt ledelsesansvar, vurderer de det interne teammiljø relativt højt med en score på 4,4 på en skala fra 1 til 5.

Figur 7.4.1.b Samlet mål for internt teammiljø i den samlede gruppe af sygeplejersker med formelt ledelsesansvar (Chefsygeplejersker)



Antal besvarelser: 80. Besvaret af chefsygeplejersker. Cronbachs alpha: 0,96. Spørgsmål: *Svar venligst på, hvor enig du er i nedenstående udsagn i forhold til ledelsesteamet bestående af den samlede gruppe af sygeplejersker med formelt ledelsesansvar.*

Tabel 7.4.2.b Samlet mål for internt teammiljø i den samlede gruppe af sygeplejersker med formelt ledelsesansvar (Chefsygeplejersker)

| Observationer | Gennemsnit | Standardafvigelse | Minimum | Maksimum |
|---------------|------------|-------------------|---------|----------|
| 80            | 4,4        | 0,8               | 1       | 5        |

Besvaret af chefsygeplejersker. Cronbachs alpha: 0,96.

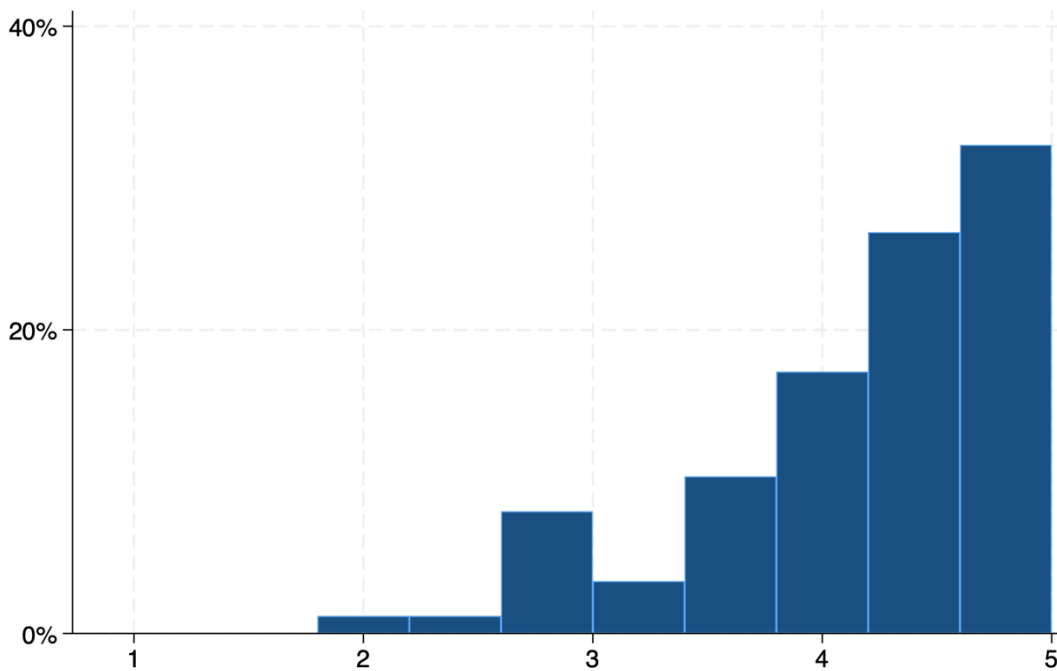
### Oversygeplejerskernes interne teammiljø

Oversygeplejerskerne er blevet bedt om at vurdere det interne teammiljø i forhold til følgende ledelsesteams:

- Gruppen af oversygeplejersker i afdelingen (dvs. uden chefsygeplejerske)
- Gruppen af ledende sygeplejersker i afdelingen (dvs. chefsygeplejerske og oversygeplejerske).
- Ledelsesteamet bestående af dig selv (oversygeplejersken) og en ledende overlæge på afdelingen, som du leder en eller flere enheder med.

Det fremgår af figur 7.4.2.a og tabel 7.4.3.a, at blandt de oversygeplejersker (19,6 %), som angiver at være del af et team bestående af den samlede gruppe af oversygeplejersker, vurderer de det interne teammiljø i teamet af oversygeplejersker i afdelingen relativt højt med en score på 4,2 på en skala fra 2 til 5.

**Figur 7.4.2.a Samlet mål for internt teammiljø i gruppen af oversygeplejersker i afdelingen (Oversygeplejersker)**



Antal besvarelser: 87. Besvaret af oversygeplejersker. Cronbachs alpha: 0,92. Spørgsmål: *Svar venligst på, hvor enig du er i nedenstående udsagn i forhold til ledelsesteamet bestående af gruppen af oversygeplejersker i afdelingen (dvs. uden chefsygeplejersken).*

**Tabel 7.4.3.a Internt teammiljø i gruppen af oversygeplejersker i afdelingen (Oversygeplejersker)**

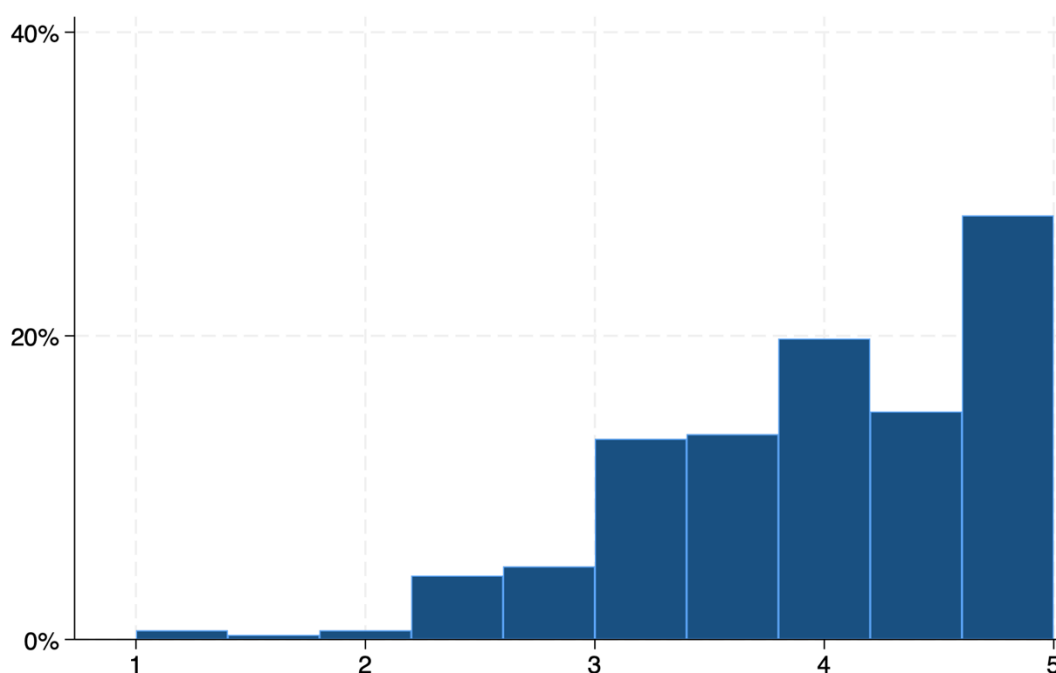
| Observationer | Gennemsnit | Standardafvigelse | Minimum | Maksimum |
|---------------|------------|-------------------|---------|----------|
| 87            | 4,2        | 0,7               | 1,9     | 5        |

Besvaret af oversygeplejersker. Cronbachs alpha: 0,92.



Det fremgår af figur 7.4.2.b og tabel 7.4.3.b, at blandt de oversygeplejersker (71,7 %), som angiver at være i et team bestående af den samlede gruppe af ledende sygeplejersker i afdelingen, vurderer de det interne teammiljø højt med en score på 4,0 på en skala fra 1 til 5. Der ses en større spredning i besvarelserne sammenlignet med besvarelserne på det interne teammiljø for teamet af ledende sygeplejersker, hvor flere vurderer teammiljøet lavt. Den gennemsnitlige værdi er ligeledes 0,2 skalapoint lavere for teammiljøet for ledelsesteamet bestående af ledende sygeplejersker sammenlignet med ledelsesteamet af oversygeplejersker.

**Figur 7.4.2.b Samlet mål for internt teammiljø i gruppen af ledende sygeplejersker i afdelingen (Oversygeplejersker)**



Antal besvarelser: 333. Besvaret af oversygeplejersker. Cronbachs alpha: 0,92. Spørgsmål: *Svar venligst på, hvor enig du er i nedenstående udsagn i forhold til ledelsesteamet bestående af gruppen af ledende sygeplejersker i afdelingen (dvs. chefsygeplejersken og oversygeplejerskerne).*

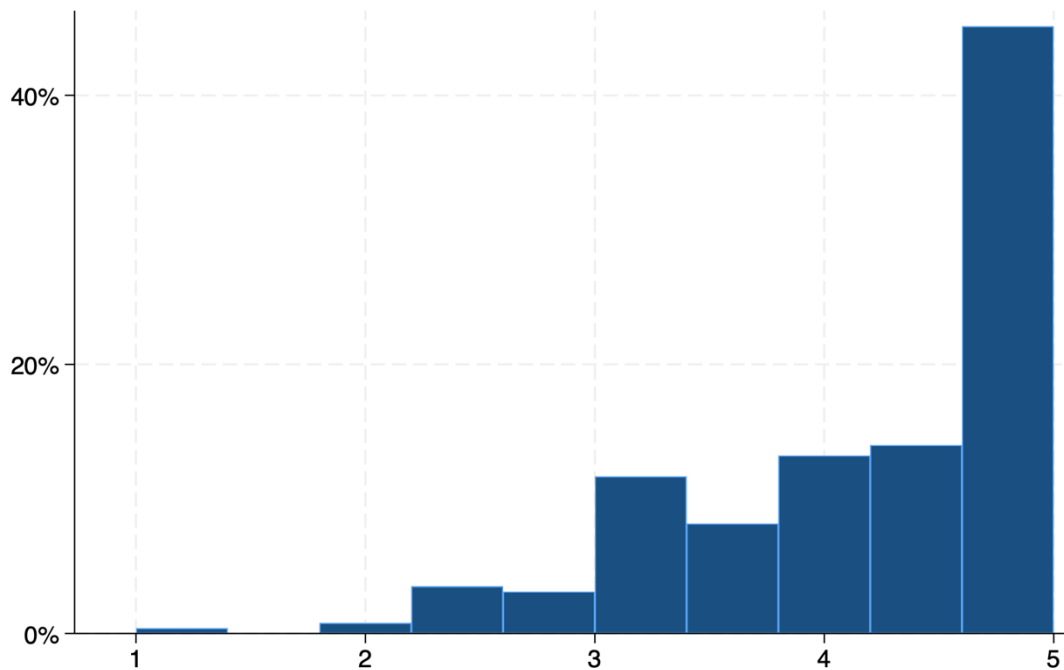
**Tabel 7.4.3.b Samlet mål for internt teammiljø i gruppen af ledende sygeplejersker i afdelingen (Oversygeplejersker)**

| Observationer | Gennemsnit | Standardafvigelse | Minimum | Maksimum |
|---------------|------------|-------------------|---------|----------|
| 333           | 4,0        | 0,8               | 1       | 5        |

Besvaret af oversygeplejersker. Cronbachs alpha: 0,92.

Det fremgår af figur 7.4.2.c og tabel 7.4.3.c, at blandt de oversygeplejersker (55,7 %), som angiver at være i et team bestående af dem selv og en ledende overlæge, som de leder en eller flere afdelinger med, vurderer de det interne teammiljø højt med en score på 4,2 på en skala fra 1 til 5. Det interne teammiljø hos oversygeplejersken og en ledende overlæge er det ene af de to ledelsesteams, som gennemsnitligt vurderes højest af de tre ledelsesteams.

**Figur 7.4.2.c Internt teammiljø i ledelsesteamet bestående af dig selv og en ledende overlæge (Oversygeplejersker)**



Antal besvarelser: 257. Besvaret af oversygeplejersker. Cronbachs alpha: 0,94. Spørgsmål: *Svar venligst på, hvor enig du er i nedenstående udsagn i forhold til ledelsesteamet bestående af dig selv og en ledende overlæge på afdelingen, som du leder en eller flere enheder med.*

**Tabel 7.4.3.c Samlet mål for internt teammiljø i den samlede afdelingsledelse på afdelingen (Oversygeplejersker)**

| Observationer | Gennemsnit | Standardafvigelse | Minimum | Maksimum |
|---------------|------------|-------------------|---------|----------|
| 257           | 4,2        | 0,8               | 1       | 5        |

Besvaret af oversygeplejersker. Cronbachs alpha: 0,94.

## 8 Ledelsesadfærd og -outcomes

Ledere på hospitalerne udøver ledelsesadfærd i forhold til mange forskellige aspekter, herunder visionsledelse, strategisk ledelse, anerkendende ledelse, faglig ledelse og distribueret ledelse. De følgende afsnit beskriver oplevelserne af disse aspekter af ledelsesadfærd set både fra ledernes og medarbejdernes perspektiv.

### 8.1 Visionsledelse

Visionsledelse handler om at formulere langsigtede mål og visioner – og i samspil med medarbejdere få klargjort, hvordan disse mål realiseres (Jensen et al., 2019). Vi har spurgt oversygeplejerskerne, hvor enige de er i fire udsagn om deres egen ledelsesadfærd. De fire udsagn er opsummeret i tabel 8.1.1. Derudover har vi spurgt sygeplejersker, der ikke er ledere, hvor enige de er i de fire udsagn om deres leders adfærd. De fire udsagn er opsummeret i tabel 8.1.2.

Alle sygeplejersker har forholdt sig til spørgsmålene på en skala fra 1 til 5 fra "helt uenig" til "helt enig". Svarene på de fire udsagn for lederne afrapporteres som ét samlet mål for lederoplevet visionsledelse. Svarene på de fire udsagn for medarbejderne afrapporteres ligeledes som ét samlet mål for medarbejderoplevet visionsledelse.

**Tabel 8.1.1 Visionsledelse – Lederoplevet (Oversygeplejersker)**

| Items  |
|--|
| Som leder konkretiserer jeg en klar vision for enhedens/enhedernes fremtid   |
| Som leder forsøger jeg at få medarbejderne til at acceptere fælles mål for enheden/enhederne                                   |
| Som leder gør jeg en løbende indsats for at få enhedens/enhedernes 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/enhedernes mål |

Besvaret af oversygeplejersker. Spørgsmål: *Hvor enig er du i følgende udsagn?*

**Tabel 8.1.2 Visionsledelse – Medarbejderoplevet (Sygeplejersker)**

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

Besvaret af sygeplejersker. Spørgsmål: *Hvor enig er du i følgende udsagn?*

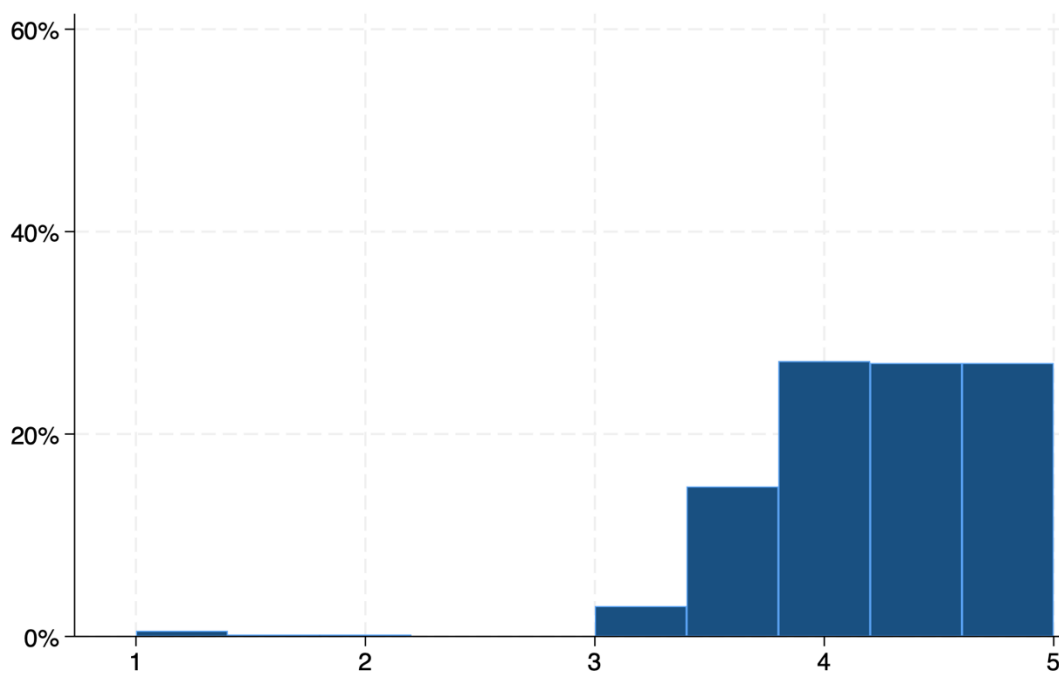
Tabel 8.1.3 og figurerne 8.1.1.a og 8.1.1.b viser, at oversygeplejerskerne vurderer, at de selv udøver høj grad af visionsledelse med en gennemsnitlig score på 4,2 på en skala fra 1 til 5. Samtidig ses det, at medarbejderne oplever en lavere grad af visionsledelse fra deres ledere med en score på 3,5. Der er en forskel på 0,7 skalapoint, således at lederne i højere grad oplever, at de udøver visionsledelse, end hvad medarbejderne oplever.

**Tabel 8.1.3 Samlet mål for visionsledelse (Sygeplejersker og oversygeplejersker)**

|                    | Observationer | Gennemsnit | Standardafvigelse | Minimum | Maksimum |
|--------------------|---------------|------------|-------------------|---------|----------|
| <b>Leder</b>       | 533           | 4,2        | 0,6               | 1       | 5        |
| <b>Medarbejder</b> | 588           | 3,5        | 0,9               | 1       | 5        |

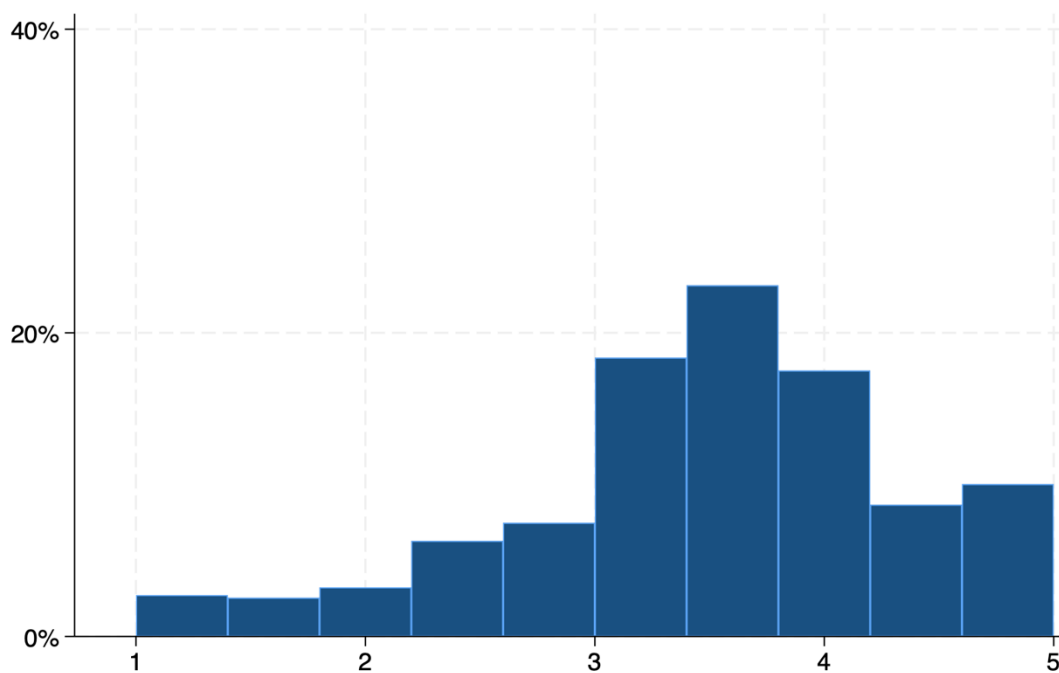
Besvaret af oversygeplejersker og sygeplejersker.

**Figur 8.1.1.a Samlet mål for visionsledelse – Lederoplevet (Oversygeplejersker)**



Antal besvarelser: 532-533. Besvaret af oversygeplejersker. Cronbachs alpha: 0,81. Spørgsmål: *Hvor enig er du i følgende udsagn?*

Figur 8.1.1.b Samlet mål for visionsledelse – Medarbejderoplevet (Sygeplejersker)



Antal besvarelser: 586-588. Besvaret af sygeplejersker. Cronbachs alpha: 0,92. Spørgsmål: *Hvor enig er du i følgende udsagn?*

## 8.2 Anerkendende ledelse

I undersøgelsen har vi spurgt oversygeplejerskerne, hvor enige de er i følgende udsagn om deres egen brug af verbal anerkendelse (Jensen et al., 2019). Udsagnene er opsummeret i tabel 8.2.1. Derudover har vi spurgt de sygeplejersker, som ikke er ledere, hvor enige de er i følgende udsagn om deres leders brug af verbal anerkendelse. Disse udsagn er opsummeret i tabel 8.2.2.

Begge grupper har forholdt sig til de tre forskellige udsagn på en skala fra 1 til 5 fra "helt uenig" til "helt enig". Svarende på de tre udsagn for hver gruppe afrapporteres i det følgende som ét samlet mål for henholdsvis lederoplevet og medarbejderoplevet anerkendende ledelse.

**Tabel 8.2.1 Anerkendende ledelse – Lederoplevet (Oversygeplejersker)**

| Items   |
|---|
| Som leder giver jeg individuelle medarbejdere positiv 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                    |

Besvaret af oversygeplejersker. Spørgsmål: *Hvor enig er du i følgende udsagn?*

**Tabel 8.2.2 Anerkendende ledelse – Medarbejderoplevet (Sygeplejersker)**

| Items   |
|---|
| Min leder giver individuelle medarbejdere feedback, hvis de præsterer godt                        |
| Min leder viser aktivt sin påskønnelse af medarbejdere, der gør deres arbejde bedre end forventet |
| Min leder roser personligt medarbejdere, når de gør deres arbejde særligt godt                    |

Besvaret af sygeplejersker. Spørgsmål: *Hvor enig er du i følgende udsagn?*

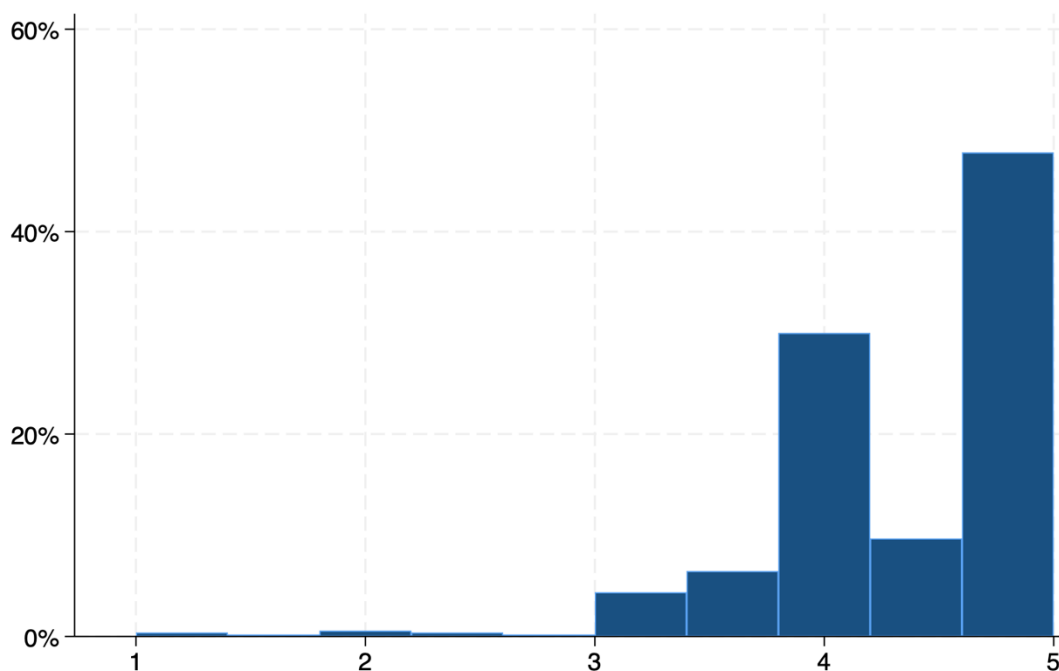
Tabel 8.2.3 og figurerne 8.2.1.a og 8.2.1.b viser et samlet mål for anerkendende ledelse for henholdsvis oversygeplejersker (ledere) og sygeplejerskerne (medarbejdere). Det fremgår af tabel 8.2.3, at oversygeplejerskerne på en skala fra 1 til 5 gennemsnitligt scorer 4,4 og dermed vurderer, at de udøver en høj grad af anerkendende ledelse. Derudover fremgår det, at sygeplejerskerne, der er medarbejdere, gennemsnitligt vurderer deres leders brug af anerkendende ledelse væsentligt lavere med en score på 3,4. Der er således en markant forskel på 1,0 skalapoint mellem medarbejderoplevet og lederoplevet anerkendende ledelse, hvor lederne gennemsnitligt vurderer, at de udøver mere anerkendende ledelse, end hvad medarbejderne oplever.

**Tabel 8.2.3 Samlet mål for anerkendende ledelse (Sygeplejersker og oversygeplejersker)**

|                     | Observationer | Gennemsnit | Standardafvigelse | Min | Maks. |
|---------------------|---------------|------------|-------------------|-----|-------|
| <b>Ledere</b>       | 527           | 4,4        | 0,6               | 1   | 5     |
| <b>Medarbejdere</b> | 582           | 3,4        | 1,0               | 1   | 5     |

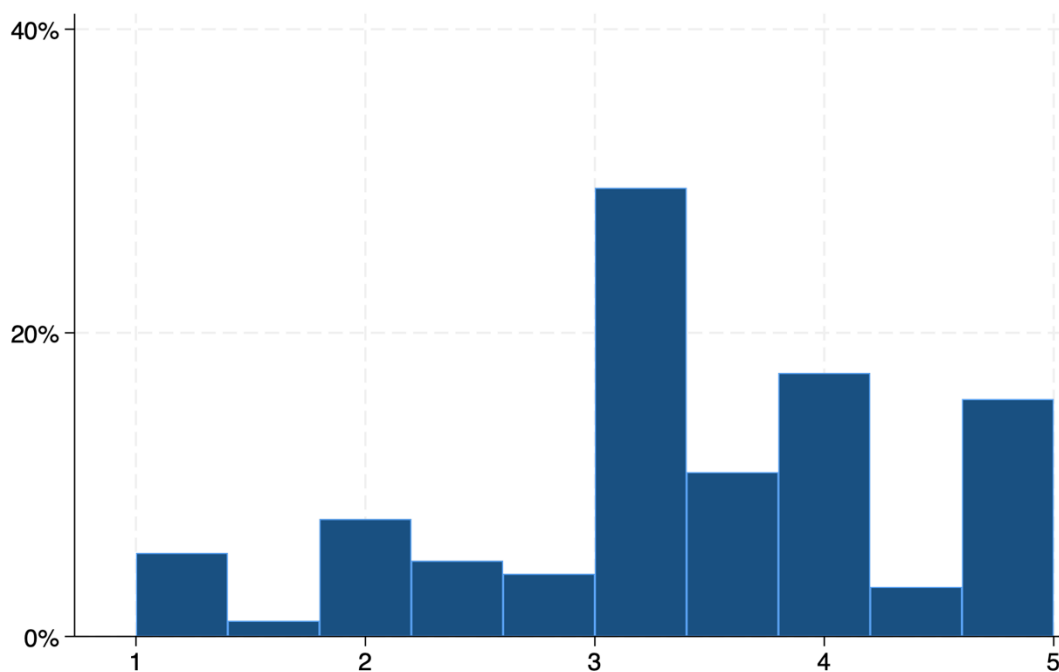
Spørgsmål for medarbejdere er besvaret af sygeplejersker. Spørgsmål for ledere er besvaret af oversygeplejersker.

Figur 8.2.1.a Samlet mål for anerkendende ledelse – Lederoplevet (Oversygeplejersker)



Antal besvarelser: 525-528. Besvaret af oversygeplejersker. Cronbachs alpha: 0,89. Spørgsmål: *Hvor enig er du i følgende udsagn?*

Figur 8.2.1.b Samlet mål for anerkendende ledelse – Medarbejderoplevet (Sygeplejersker)



Antal besvarelser: 580-582. Besvaret af sygeplejersker. Cronbachs alpha: 0,94. Spørgsmål: *Hvor enig er du i følgende udsagn?*

### 8.3 Distribueret ledelse

Distribueret ledelse finder sted, når ledere og medarbejdere i en organisation deles om at udøve ledelse ved sammen at bidrage til ledelsesmæssige handlinger (Kjeldsen et al., 2020). Vi har bedt sygeplejerskerne tage stilling til, hvor meget de oplever at være involverede i fem konkrete dele af ledelsesarbejdet. Disse er opsummeret i tabel 8.3.1. Sygeplejerskerne har forholdt sig til udsagnene på en skala fra 1 til 5 fra "slet ikke" til "rigtig meget".

**Tabel 8.3.1 Distribueret ledelse (Sygeplejersker)**

|   | "I hvor høj grad ..."   | Gennemsnit<br>(Standardafvigelse) |
|---|---|-----------------------------------|
| 1 | <b>Samarbejder leder og medarbejdere</b> om at løse ledelsesopgaver i din enhed?                      | 3,3 (1,0)                         |
| 2 | <b>Har medarbejdere indflydelse</b> på de ledelsesopgaver, de hjælper med at løse i din enhed?        | 3,2 (1,0)                         |
| 3 | Samarbejder din leder med <b>mange forskellige medarbejdere</b> om at løse ledelsesopgaver?           | 3,3 (1,0)                         |
| 4 | Samarbejder din leder med medarbejdere om at <b>løse ledelsesopgaver, der er vigtige for enheden?</b> | 3,4 (1,0)                         |
| 5 | Samarbejder din leder med medarbejdere om at <b>løse mange forskellige ledelsesopgaver?</b>           | 3,2 (1,0)                         |

Antal besvarelser: 599-601. Besvaret af sygeplejersker. Spørgsmål: *I hvor høj grad ...* Spørgsmålet er målt på en skala fra 1 "slet ikke" til 5 "rigtig meget". Standardafvigelser er angivet i parentes.

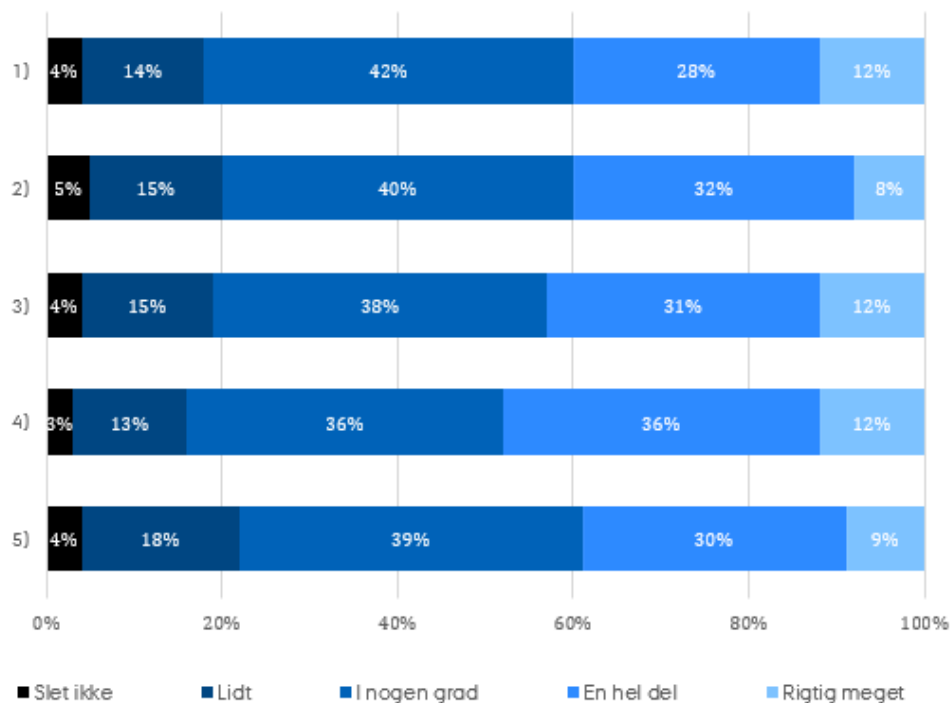
Svarenes fordeling på de enkelte spørgsmål kan ses i figur 8.3.1.

Overordnet fremgår det, at sygeplejerskerne generelt oplever, at deres leder samarbejder med medarbejderne om at løse ledelsesopgaver. Det fremgår, at en lige stor andel af sygeplejerskerne (40 %) oplever en hel del eller rigtig meget, at leder og medarbejdere samarbejder om at løse ledelsesopgaver i deres enhed, samt at medarbejdere har indflydelse på de ledelsesopgaver, de hjælper med at løse i deres enhed. 43 % oplever en hel del eller rigtig meget, at deres leder samarbejder med mange forskellige medarbejdere om at løse ledelsesopgaver.

Endvidere fremgår det, at 48 % af sygeplejerskerne oplever en hel del eller rigtig meget, at deres leder samarbejder med medarbejdere om at løse ledelsesopgaver, der er vigtige for enheden, samt at 39 % oplever, at deres leder samarbejder med medarbejdere om at løse mange forskellige ledelsesopgaver.



Figur 8.3.1 Involvering i konkrete dele af ledelsesarbejdet (Sygeplejersker)



Antal besvarelser: 599-601. Besvaret af sygeplejersker. Spørgsmål: *I hvor høj grad...* Spørgsmålet er målt på en skala fra 1 "slet ikke" til 5 "rigtig meget".

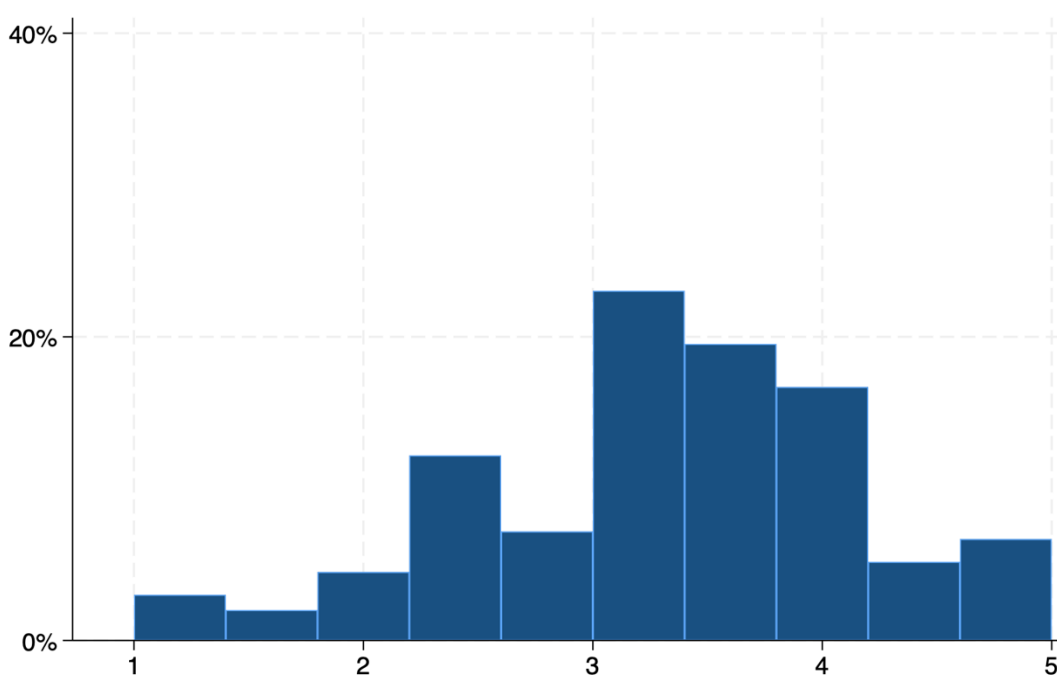
Figur 8.3.2 og tabel 8.3.2 viser et samlet mål for distribueret ledelse. Det fremgår af figur 8.3.2 og tabel 8.3.2, at sygeplejerskerne oplever et lavt niveau af distribueret ledelse. På en skala fra 1 til 5 angiver de et gennemsnit på 3,3.

**Tabel 8.3.2 Samlet mål for distribueret ledelse (Sygeplejersker)**

| Observationer | Gennemsnit | Standardafvigelse | Minimum | Maksimum |
|---------------|------------|-------------------|---------|----------|
| 599           | 3,3        | 0,9               | 1       | 5        |

Besvaret af sygeplejersker. Cronbachs alpha: 0,93.

**Figur 8.3.2 Samlet mål for distribueret ledelse (Sygeplejersker)**



Antal besvarelser: 599. Besvaret af sygeplejersker. Cronbachs alpha: 0,93. Spørgsmål: *Hvor meget oplever du at være involveret i følgende ledelsesopgaver?*

## 8.4 Faglig ledelse

For ledere på hospitalerne handler en stor del af ledelsesarbejdet om at håndtere faglig viden og normer i relation til organisatoriske mål og ressourcer. Det centrale i faglig ledelse er ledeshandlinger rettet mod facilitering af en fælles forståelse af faglig kvalitet inden for rammerne af organisatoriske målsætninger og at indfri denne i praksis (Lund, 2021). Vi har bedt sygeplejerskerne om at vurdere, hvor enige de er i fire udsagn om deres leder på en skala fra 1 "meget uenig" til 5 "meget enig". De fire udsagn er opsummeret i tabel 8.4.1.

Tabel 8.4.2 og figur 8.4.1 viser et samlet mål for faglig ledelse. På en skala fra 1 til 5 scorer sygeplejerskerne gennemsnitligt 3,6.

**Tabel 8.4.1 Faglig ledelse (Sygeplejersker)**

| Items   |
|---|
| Min leder gør en aktiv indsats for at sikre en fælles forståelse af faglig kvalitet i min enhed |
| Min leder gør en aktiv indsats for at sikre medarbejdernes faglige udvikling                    |
| Min leder er med til at sikre den faglige kvalitet af vores arbejde                             |
| Min leder understøtter aktivt, at medarbejderne anvender faglig viden i opgaveløsningen         |
| Min leder gør en aktiv indsats for at sikre en fælles forståelse af faglig kvalitet i min enhed |

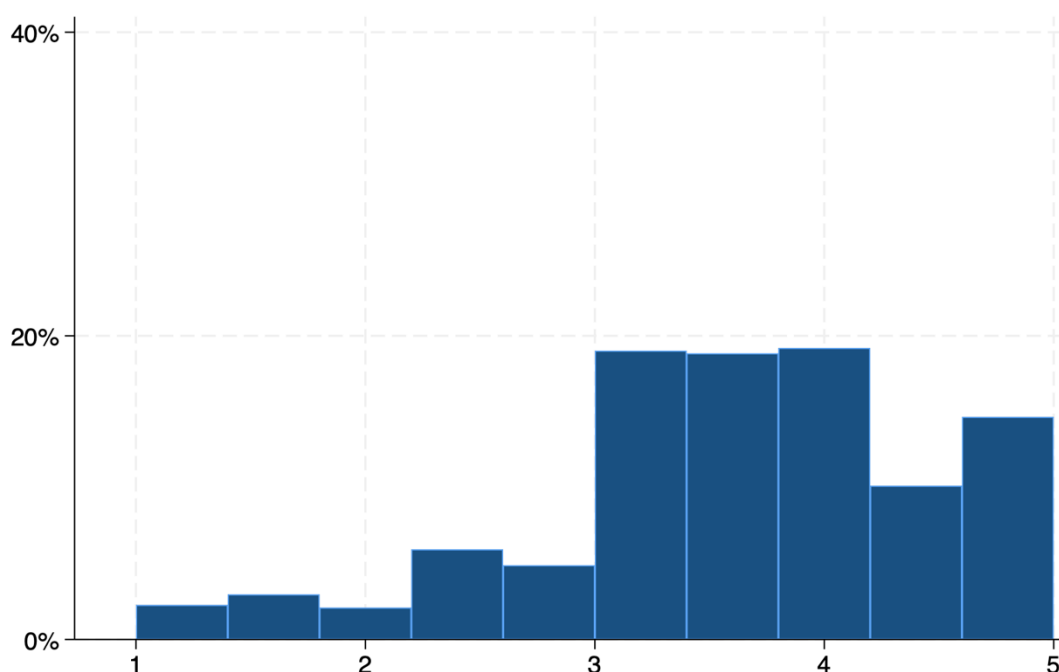
Besvaret af sygeplejersker. Spørgsmål: *Hvor enig er du i følgende udsagn?*

**Tabel 8.4.2 Samlet mål for faglig ledelse (Sygeplejersker)**

| Observationer | Gennemsnit | Standardafvigelse | Minimum | Maksimum |
|---------------|------------|-------------------|---------|----------|
| 573           | 3,6        | 0,9               | 1       | 5        |

Besvaret af sygeplejersker. Cronbachs alpha: 0,92.

**Figur 8.4.1 Samlet mål for faglig ledelse (Sygeplejersker)**



Antal besvarelser: 573. Besvaret af sygeplejersker. Cronbachs alpha: 0,92.

## 8.5 Distribueret faglig ledelse

Som tidligere beskrevet er distribueret ledelse, når ledere og medarbejdere deles om at udøve ledelse. Faglig ledelse er ledelseshandlinger, der deler kerneambitionen om at facilitere en fælles forståelse af faglig kvalitet i en organisatorisk enhed og forsøger at indfri denne i praksis (Hansen et al., 2022). Vi har i spørgeskemaet spurgt til distribueret faglig ledelse. Distribueret faglig ledelse foregår således, når medarbejdere bidrager til faglige ledelsesmæssige handlinger. Dvs. tager del i at sikre en fælles forståelse af faglig kvalitet. Dette afspejler sig i bestræbelser på at bidrage til at 1) skabe overensstemmelse mellem organisatoriske målsætninger og professionelle normer, 2) udvikle faglig viden og 3) aktivere professionelle normer og faglig viden i opgaveløsningen (ibid.).

Sygeplejerskerne er blevet bedt om at vurdere, hvor enige de er i nedenstående fire udsagn på en skala fra 1 "helt uenig" til 5 "helt enig". Udsagnene er opsummeret i tabel 8.5.1. I det følgende afrapporteres svarene som et samlet mål for distribueret faglig ledelse.

Figur 8.5.1 og tabel 8.5.2 viser, at sygeplejerskerne oplever en betydelig højere grad af distribueret faglig ledelse end distribueret ledelse. På en skala fra 1 til 5 scorer de gennemsnitligt 4,1. Det er 0,8 skalapoint højere end for distribueret ledelse, hvor den gennemsnitlige score var på 3,3.

**Tabel 8.5.1 Distribueret faglig ledelse (Sygeplejersker)**

| Items  |
|--|
| Som medarbejder i min enhed tager jeg aktivt del i at skabe en fælles forståelse af faglig kvalitet i min enhed            |
| Som medarbejder i min enhed tager jeg aktivt del i at sikre vores faglige udvikling  |
| Som medarbejder i min enhed tager jeg aktivt del i at styrke den faglige kvalitet af andres arbejde i enheden              |
| Som medarbejder i min enhed tager jeg aktivt del i at bidrage til, at vi i enheden anvender faglig viden i opgaveløsningen |

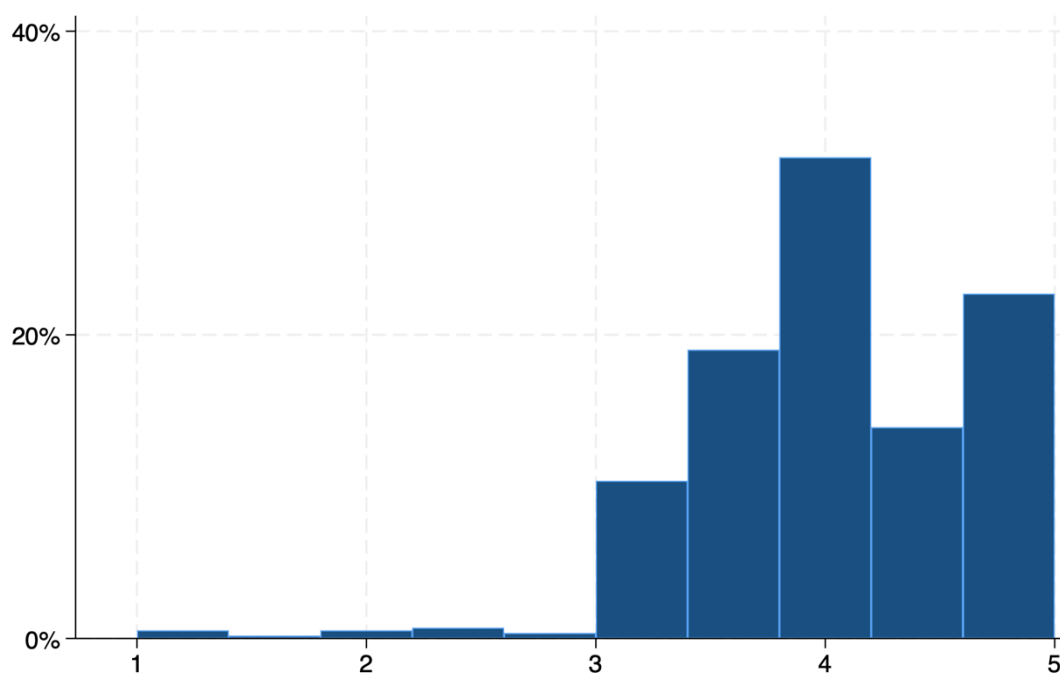
Besvaret af sygeplejersker. Spørgsmål: *Hvor enig er du i følgende udsagn?*

**Tabel 8.5.2 Samlet mål for distribueret faglig ledelse (Sygeplejersker)**

| Observationer | Gennemsnit | Standardafvigelse | Minimum | Maksimum |
|---------------|------------|-------------------|---------|----------|
| 568           | 4,1        | 0,7               | 1       | 5        |

Besvaret af sygeplejersker. Cronbachs alpha: 0,89.

Figur 8.5.1 Samlet mål for Distribueret faglig ledelse (Sygeplejersker)



Antal besvarelser: 568. Besvaret af sygeplejersker. Cronbachs alpha: 0,89. Spørgsmål: *Hvor enig er du i følgende udsagn?*

## 8.6 Strategisk ledelse

Strategisk tænkning stiller skarpt på evnen til at tænke og agere strategisk, hvor vejen til løsninger sjældent er lineær og ofte er mindst lige så komplekse som de problemer, der skal løses (Johnsen, 2015; Poister, 2010). Vi har ikke fundet et etableret og valideret mål for strategisk tænkning, som vi kunne anvende i dette survey, men ud fra etablerede mål har vi formuleret otte dimensioner af strategisk tænkning, som skal afspejle lederes evne til at navigere i, reflektere over og oversætte de konkrete problemstillinger og løsninger i deres dagligdag med sigte på at handle i overensstemmelse med langsigtede målsætninger.

I forlængelse af Mintzbergs forståelse af strategizing (Mintzberg, 1994) har ledelsesforskerne John Bryson og Bert George (2020) samlet op med en definition på en emergerende forståelse af strategisk adfærd på følgende måde:

"Strategizing consists of the activities undertaken by public organizations or other entities to deliberately and emergently (re)align their aspirations and capabilities, thus exploring how aspirations can actually be achieved within a given context – or else need to be changed – taking into account current capabilities and the possible need to develop new capabilities or to change the context."

Studier har defineret og operationaliseret strategisk tænkning på mange forskellige måder, se eksempelvis (Goldman & Scott, 2016; Nuntamanop et al., 2013; Smriti et al., 2021; Srivastava & D'Souza, 2021). Ud fra disse tidligere mål og den øvrige litteratur har vi identificeret otte vigtige faktorer, som skal afspejle lederes mulighed for at tænke og agere strategisk.

Chefsygeplejerskerne og oversygeplejerskerne er blevet bedt om at vurdere, hvor enige de er i nedenstående otte udsagn på en skala fra 1 "helt uenig" til 5 "helt enig". Udsagnene er opsummeret i tabel 8.6.1. I det følgende afrapporteres svarene som ét samlet mål for strategisk ledelse.

Det fremgår af tabel 8.6.2 og figur 8.6.1, at chefsygeplejerskerne og oversygeplejerskerne i gennemsnit scorer 4,0 på en skala fra 1 til 5 på målet for strategisk ledelse.

**Tabel 8.6.1 Strategisk ledelse (Ledende sygeplejersker)**

| "Når jeg tager beslutninger i afdelingen sammen med mine ledelseskolleger ..."                                 |
|--|
| ... overvejer jeg konsekvenserne af vores beslutninger for hele hospitalet og ikke kun for vores egen afdeling |
| ... har jeg en dyb forståelse af vores afdelings styrker og svagheder  |
| ... har jeg en klart defineret strategisk retning for vores afdeling   |
| ... opmuntrer jeg mine ledelseskolleger til at inddrage forskellige perspektiver                               |
| ... er jeg i stand til at tackle komplekse problemer ved at omformulere dem på nye måder                       |
| ... sikrer jeg, at vores beslutninger kan implementeres effektivt med de tilgængelige ressourcer               |
| ... arbejder jeg aktivt på at skabe opbakning til vores beslutninger i vores omgivelser                        |
| ... har jeg en klar vision for, hvordan vores afdeling skal udvikle sig på lang sigt                           |

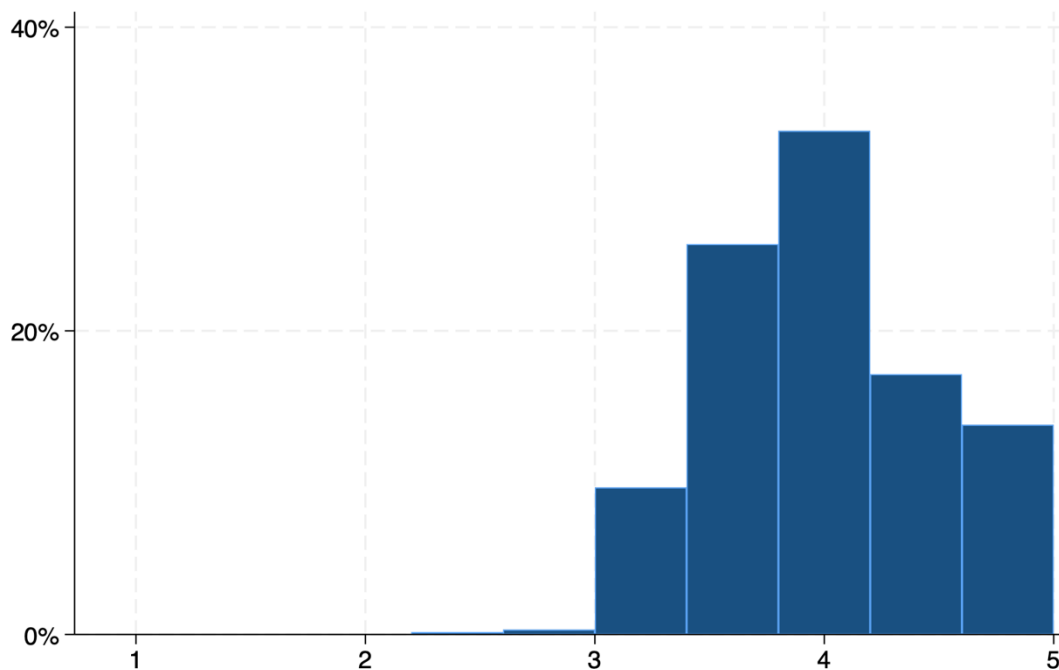
Besvaret af chefsygeplejersker og oversygeplejersker. Spørgsmål: *Hvor enig er du i følgende udsagn?*

Tabel 8.6.2 Samlet mål for strategisk ledelse (Ledende sygeplejersker)

| Observationer | Gennemsnit | Standardafvigelse | Minimum | Maksimum |
|---------------|------------|-------------------|---------|----------|
| 630           | 4,0        | 0,5               | 2,5     | 5        |

Besvaret af chefsygeplejersker og oversygeplejersker. Cronbachs Alpha: 0,8.

Figur 8.6.1 Samlet mål for strategisk ledelse (Ledende sygeplejersker)



Antal besvarelser: 630. Besvaret af chefsygeplejersker og oversygeplejersker. Cronbachs Alpha: 0,8. Spørgsmål: *Hvor enig er du i følgende udsagn?*

## 9 Øvrige forhold blandt ansatte

I spørgeskemaet har vi spurgt til tre forhold, som vedrører de ansattes forhold: accept af ledelse, psykologisk tryghed og indre opgavemotivation. Disse forhold er centrale for samarbejdet og opgaveløsningen på hospitalerne.

### 9.1 Accept af ledelsesautoritet

Selvom ledere har formel autoritet til at træffe beslutninger på forskellige områder, kan der være stor forskel på, hvor stor medarbejdernes accept er af lederne ret til at træffe beslutninger. Særligt på højt professionaliserede områder har medarbejderne ofte forventninger om, at lederne ikke alene træffer beslutninger på centrale områder. Med udgangspunkt i et etableret mål (Nielsen & Jacobsen, 2018) har vi spurgt til medarbejdernes accept af ledelsesbeslutninger på forskellige områder, som vi anvender til et samlet mål for medarbejdernes accept af ledelsesautoritet.

Sygeplejerskerne er blevet bedt om at vurdere, hvor enige de er i nedenstående fire udsagn på en skala fra 1 "helt uenig" til 5 "helt enig". Udsagnene er opsummeret i tabel 9.1.1. I det følgende afrapporteres svarene som ét samlet mål for accept.

Det fremgår af tabel 9.1.2 og figur 9.1.1, at sygeplejerskerne afrapporterer en lav grad af accept med en gennemsnitlig score på 2,6 på en skala fra 1 til 5.

**Tabel 9.1.1 Items for Accept af ledelsesautoritet (Sygeplejersker)**

| Items   |
|---|
| Min nærmeste leder bør ikke kunne bestemme medarbejdernes valg af arbejdsmetoder  |
| Min nærmeste leder bør ikke kunne bestemme over organiseringen af medarbejdernes samarbejde                             |
| Som medarbejder bør jeg acceptere, at min nærmeste leder har det sidste ord i forhold til organiseringen af mit arbejde |
| Som medarbejder bør jeg acceptere, at min nærmeste leder bestemmer personalepolitikken (R)                              |

Besvaret af sygeplejersker. R angiver, at spørgsmålet vender i modsat retning af de resterende spørgsmål. Spørgsmål: *Angiv venligst, hvor uenig/enig, du er i følgende udsagn.*

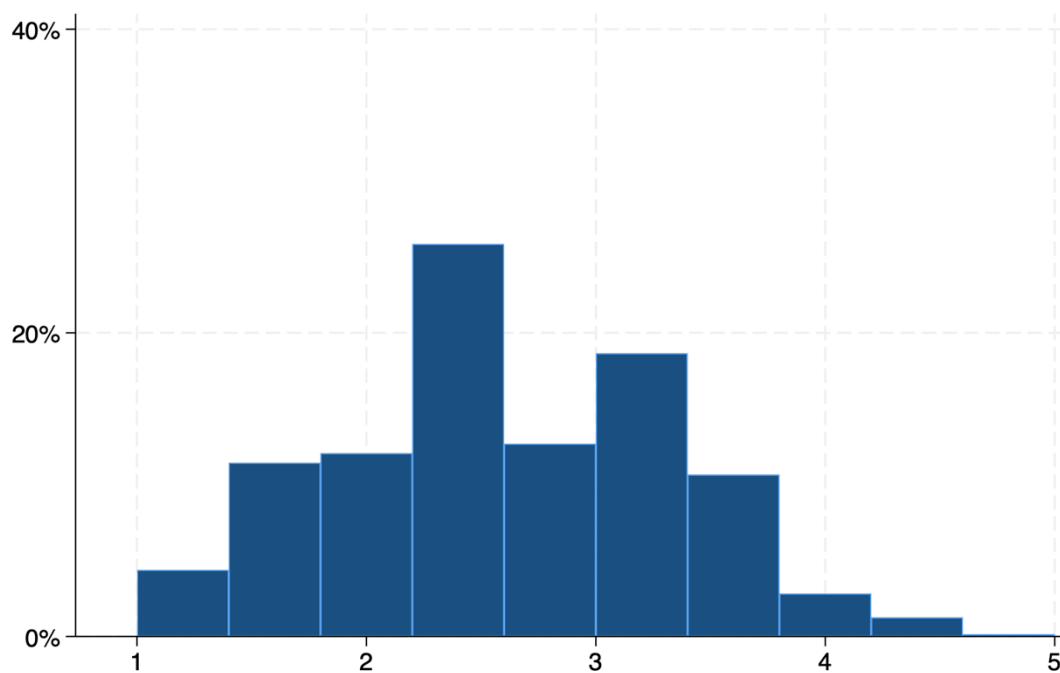
**Tabel 9.1.2 Samlet mål for Accept af ledelsesautoritet (Sygeplejersker)**

| Observationer | Gennemsnit | Standardafvigelse | Minimum | Maksimum |
|---------------|------------|-------------------|---------|----------|
| 638           | 2,6        | 0,7               | 1       | 5        |

Besvaret af sygeplejersker. Cronbachs alpha: 0,52.



Figur 9.1.1 Samlet mål for Accept af ledelsesautoritet (Sygeplejersker)



Antal besvarelser: 638. Besvaret af sygeplejersker. Cronbachs alpha: 0,52. Spørgsmål: *Angiv venligst, hvor uenig/enig du er i følgende udsagn?*

## 9.2 Psykologisk tryghed

Vi har bedt gruppen af sygeplejersker, der ikke er ledere (sygeplejersker), om at tage stilling til fem udsagn om psykologisk tryghed på den enhed, dvs. den del af afdelingen, som de primært er tilknyttet. En psykologisk tryk arbejdsplads er en arbejdsplads med et klima, hvor folk føler sig trygge ved at tage risikoen, der følger af at sige sin mening og dele bekymringer, spørgsmål og idéer (Edmondson, 1999). Vi har i denne undersøgelse fokuseret på den psykologiske tryghed i den enhed, som man er ansat i.

Spørgsmålet er indledt med følgende tekst: *De følgende spørgsmål handler om din opfattelse af sikkerhed og tryghed i relation til andre ansatte i din enhed. Med "enhed" mener vi den del af afdelingen, som du primært er tilknyttet. Det kunne eksempelvis være et afsnit eller et ambulatorium.*

De fem udsagn er opsummeret i tabel 9.2.1. Gruppen af sygeplejersker, der ikke er ledere, blev bedt om at forholde sig til udsagnene på en skala med fem punkter fra 1 "helt uenig" til 5 "helt enig". Udsagnene er opsummeret i tabel 9.2.1. I nedenstående afrapporteres ét samlet mål for psykologisk tryghed.

Tabel 9.2.2 og figur 9.2.1 viser et samlet mål for psykologisk tryghed. Det fremgår, at niveauet af psykologisk tryghed er højt med en gennemsnitlig score på 4 på en skala fra 1 til 5.

**Tabel 9.2.1 Psykologisk tryghed (Sygeplejersker)**

| Items   |
|---|
| I denne enhed er det nemt at give udtryk for sin mening                                 |
| Hvis man laver en fejl i denne enhed, bliver man ofte bebrejdet for det (R)             |
| Folk i denne enhed er generelt trygge ved at tale om problemer og uenigheder            |
| Folk i denne enhed er ivrige efter at dele info om, hvad der virker og ikke virker      |
| At holde kortene tæt til kroppen er den bedste måde at klare sig godt i denne enhed (R) |

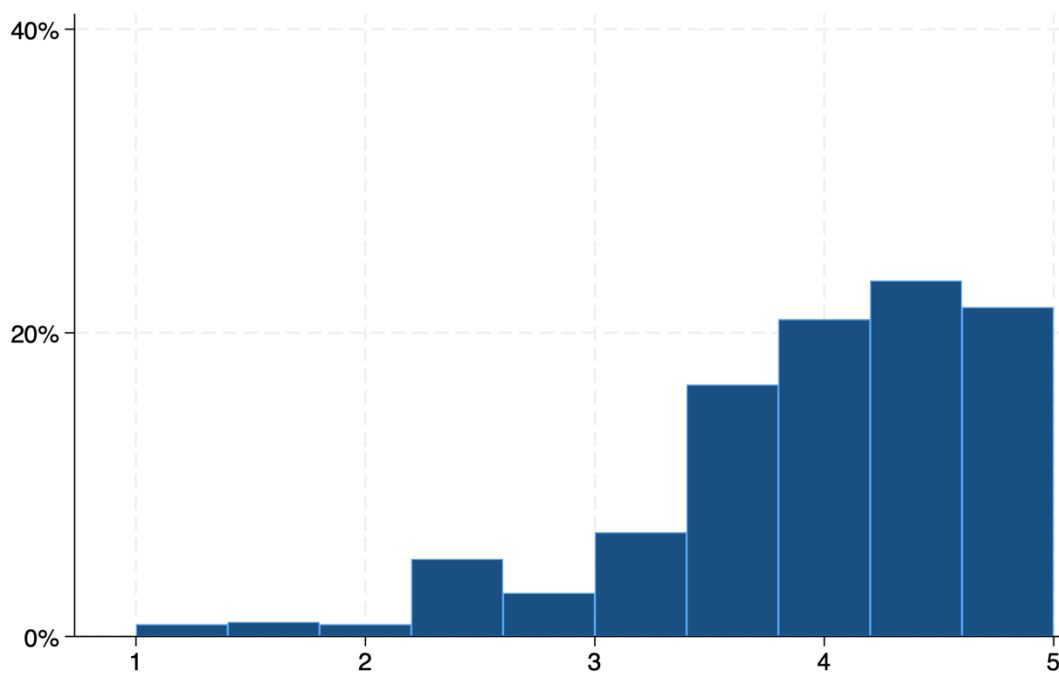
Besvaret af sygeplejersker. R angiver, at spørgsmålet vender i modsat retning af de resterende spørgsmål. Spørgsmål: *Hvor enig er du i følgende udsagn?*

**Tabel 9.2.2 Samlet mål for psykologisk tryghed (Sygeplejersker)**

| Observationer | Gennemsnit | Standardafvigelse | Minimum | Maksimum |
|---------------|------------|-------------------|---------|----------|
| 627           | 4,0        | 0,8               | 1       | 5        |

Besvaret af sygeplejersker. Cronbachs alpha: 0,81.

Figur 9.2.1 Samlet mål for psykologisk tryghed (Sygeplejersker)



Antal besvarelser: 627. Besvaret af sygeplejersker. Cronbachs alpha: 0,81. Spørgsmål: *Hvor enig er du i følgende udsagn?*

### 9.3 Motivation

Intrinsisk motivation er en motivation for at gøre noget, alene fordi aktiviteten i sig selv er givende og primært drevet af spænding og interesse i selve arbejdet (Jacobsen et al., 2014). Vi har præsenteret sygeplejerskerne for fire udsagn, der handler om deres syn på deres job. Udsagnene afdækker intrinsisk motivation. Vi har bedt dem om at forholde sig til udsagnene på en skala fra 1 "helt uenig" til 5 "helt enig". Udsagnene er opsummeret i tabel 9.3.1.

Det fremgår af tabel 9.3.2 og figur 9.3.1, at sygeplejerskernes niveau af intrinsisk motivation er højt med en score på 4,3 på en skala fra 1 til 5.

**Tabel 9.3.1 Intrinsisk motivation (Sygeplejersker)**

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

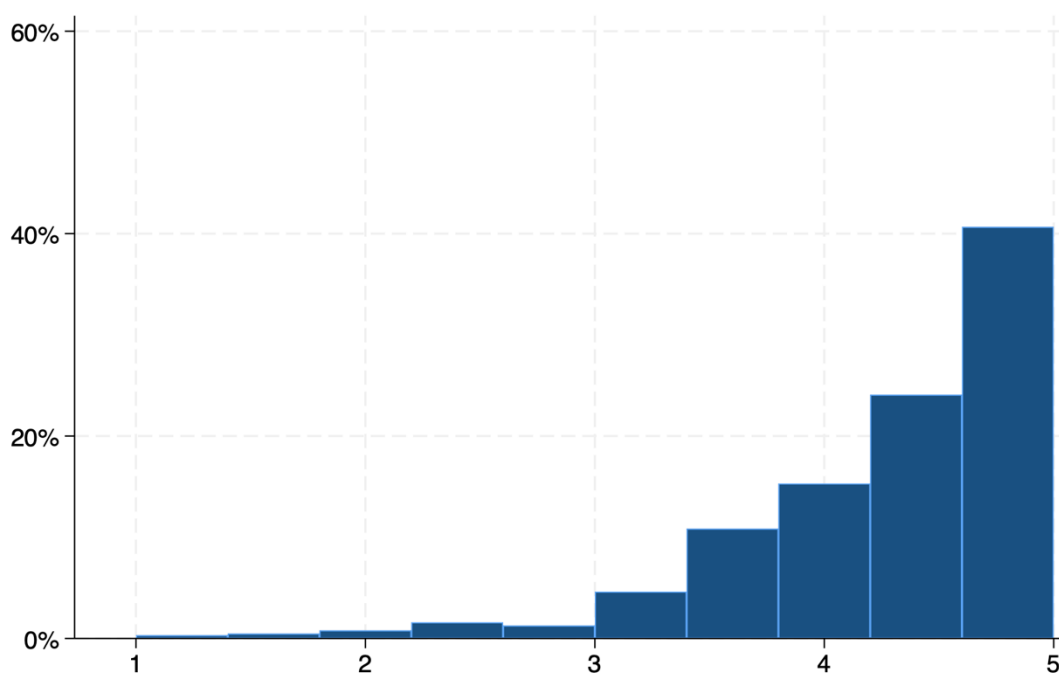
Besvaret af sygeplejersker. R angiver, at spørgsmålet vender i modsat retning af de resterende spørgsmål. Spørgsmål: *De følgende spørgsmål handler om dit syn på dit job. Hvor enig er du i følgende udsagn?*

**Tabel 9.3.2 Samlet mål for intrinsisk motivation (Sygeplejersker)**

| Observationer | Gennemsnit | Standardafvigelse | Minimum | Maksimum |
|---------------|------------|-------------------|---------|----------|
| 627           | 4,3        | 0,7               | 1,3     | 5        |

Besvaret af sygeplejersker. Cronbachs alpha: 0,80.

**Figur 9.3.1 Samlet mål for intrinsisk motivation (Sygeplejersker)**



Antal besvarelser: 627. Besvaret af sygeplejersker. Cronbachs alpha: 0,80.

## 10 Referencer

- Bryson, J. & George, B. (2020). Strategic management in public administration. I *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. <https://oxfordre.com/politics/display/10.1093/acrefore/9780190228637.001.0001/acrefore-9780190228637-e-1396>
- Carson, J.B., Tesluk, P.E. & Marrone, J.A. (2007). Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), Article 5. <https://doi.org/10.2307/20159921>
- Danish Leadership Commission (2018, juni 4). *Sæt borgerne først – Ledelseskommisionens rapport*. Ledelseskommisionen. <https://ledelseskom.dk/publikationer>
- Edmondson, A. (1999). *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/2666999>
- Goldman, E. & Scott, A.R. (2016). Competency models for assessing strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, 9(3), 258–280.
- Hansen, A.-K.L., Lund, C.S. & Jacobsen, C.B. (2022). *Yngre Lægers Vej til Ledelse*. [https://ps.au.dk/fileadmin/Statskundskab/CPL/Hjemmeside/Datarapport\\_-\\_YngreLaeger\\_Final\\_1.pdf](https://ps.au.dk/fileadmin/Statskundskab/CPL/Hjemmeside/Datarapport_-_YngreLaeger_Final_1.pdf)
- Jacobsen, C.B., Hvitved, J. & Andersen, L.B. (2014). Command and motivation: How the perception of external interventions relates to intrinsic motivation and public service motivation. *Public Administration*, 92(4), 790–806.
- Jensen, U.T., Andersen, L.B., Bro, L.L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T.L.M., Holten, A.-L., Jacobsen, C.B., Ladenburg, J., Nielsen, P.A., Salomonsen, H.H., Westergård-Nielsen, N. & Würtz, A. (2019). Conceptualizing and Measuring Transformational and Transactional Leadership. *Administration & Society*, 51(1), 3–33. <https://doi.org/10.1177/0095399716667157>
- Johnsen, Å. (2015). Strategic Management Thinking and Practice in the Public Sector: A Strategic Planning for All Seasons? *Financial Accountability & Management*, 31(3), 243–268. <https://doi.org/10.1111/faam.12056>

- Kjeldsen, A.M., Jønsson, T., Qvick, C. & Andersen, L.B. (2020). *Distribueret ledelse i den offentlige sektor*. Djøf Forlag.
- Lund, C.S. (2021). Faglig ledelse i offentlige organisationer: Et multilevel studie af relevans og forudsætninger blandt afdelingssygeplejersker og sygeplejersker. *Politica*, 53(4), 335–357. <https://doi.org/10.7146/politica.v53i4.130512>
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107–114.
- Nielsen, P.A. & Jacobsen, C.B. (2018). Zone of Acceptance under Performance Measurement: Does Performance Information Affect Employee Acceptance of Management Authority? *Public Administration Review*, 78(5), Article 5. <https://doi.org/10.1111/puar.12947>
- Nuntamanop, P., Kauranen, I. & Igel, B. (2013). A new model of strategic thinking competency. *Journal of Strategy and Management*, 6(3), 242–264.
- Ospina, S.M. (2017). Collective Leadership and Context in Public Administration: Bridging Public Leadership Research and Leadership Studies. *Public Administration Review*, 77(2), 275–287. <https://doi.org/10.1111/puar.12706>
- Poister, T.H. (2010). The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance. *Public Administration Review*, 70(s1). <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02284.x>
- Rainey, H.G. (2014). *Understanding and Managing Public Organizations* (5th ed). Jossey-Bass.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825–836. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>
- Smriti, V., Dhir, S. & Dhir, S. (2021). Strategic thinking in a professional environment: A review of the literature. *International Journal of Business Innovation and Research*, 25(2), 260. <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2021.115456>
- Srivastava, S. & D'Souza, D. (2021). Measuring strategic thinking in organizations. *Journal of Managerial Issues*, 33(1). [https://www.pittstate.edu/business/\\_files/documents/jmi/jmi-text-spring-2021-web.pdf#page=92](https://www.pittstate.edu/business/_files/documents/jmi/jmi-text-spring-2021-web.pdf#page=92)

