



Det Nationale Institut
for Kommuner og Regioners
Analyse og Forskning



Ledende sygeplejerskers jobtilfredshed

- Set i relation til deres ledelsesvilkår i form af arbejdspress og klarhed om roller, forventninger og mål.

Notat på baggrund af Lederforeningens "Lederliv undersøgelse"

Udarbejdet af Christina Holm-Petersen og Louise Kryspin Sørensen

Indhold

Forord	4
1. Indledning	5
Formål og undersøgelsesspørgsmål	7
Baggrund	8
Metoder	9
Operationaliseringer og afgrænsninger	12
2. De ledende sygeplejerskers jobtilfredshed	15
Lederes jobtilfredshed relateret til lederanciennitet	16
Lederes jobtilfredshed relateret til ledelsesniveau	16
Lederes jobtilfredshed relateret til sektorområde	17
Opsamlende om jobtilfredshed	18
3. De ledende sygeplejerskers arbejdspress	19
Lederes arbejdspress relateret til jobtilfredshed	19
Lederes arbejdspress relateret til lederanciennitet	20
Lederes arbejdspress relateret til ledelsesniveau	21
Lederes arbejdspress relateret til sektorområde	22
Påvirker arbejdspress kvaliteten af ledelsen?	22
Opsamlende om arbejdspress	24
4. Ledende sygeplejerskers oplevelse af modstridende forventninger	26
Modstridende forventninger relateret til jobtilfredshed	26
Modstridende forventninger relateret til arbejdspress	27
Modstridende forventninger relateret til lederanciennitet	28
Modstridende forventninger relateret til ledelsesniveau	29
Modstridende forventninger relateret til sektorområde	29
Opsamlende om modstridende forventninger	30
5. Ledende sygeplejerskers oplevelse af klarhed om lederrolle	31

Rolleklarhed relateret til jobtilfredshed	31
Rolleklarhed relateret til arbejdspres.....	33
Rolleklarhed relateret til lederanciennitet	35
Rolleklarhed relateret til ledelsesniveau	36
Rolleklarhed relateret til sektorområde	37
Opsamlende om rolleklarhed	37
6. Ledende sygeplejerskers oplevelse af klare mål for arbejdet	38
Klare mål relateret til jobtilfredshed	38
Klare mål relateret til arbejdspres.....	39
Klare mål relateret til lederanciennitet	40
Klare mål relateret til ledelsesniveau	41
Klare mål relateret til sektorområde	42
Opsamlende om klare mål for arbejdet	43
Konklusion	44
Ledende sygeplejerskers jobtilfredshed.....	44
Arbejdspres og mulighederne for at levere ledelse af god kvalitet	44
Modstridende forventninger	45
Er ledelsesrollerne klare?	46
Klare mål for arbejdet.....	47
Perspektiverende om ledernes udfordringer	48
Bilag	50
Litteraturliste	52

Forord

Dette notat undersøger sammenhænge mellem ledende sygeplejerskers jobtilfredshed og deres oplevelse af ledelsesvilkår i form af arbejdspress, klarhed om ledelsesrollen, modstridende forventninger og klare mål for arbejdet. Undersøgelsen ser også på, om der er sammenhænge med lederanciennitet, placering i ledelses hierarkiet med eller uden ledere under sig samt om deres ansættelsessted er i kommuner eller regioner.

Faktorerne stammer fra en større undersøgelse af ledende sygeplejerskers lederliv. Lederlivsundersøgelsen blev udført i efteråret 2015 af Lederforeningen i Dansk Sygeplejeråd (DSR) og DSR's analyseafdeling.

Notatet er blevet til i et samarbejde mellem Lederforeningen, Louise Kryspin Sørensen fra DSR's Analyseenhed, der har gennemført de statistiske analyser og Christina Holm-Petersen fra KORA (Det Nationale institut for Kommuners og Regioners Analyse og Forskning), der har analyseret og perspektiveret resultaterne i relation til litteraturbaserede forventninger.

1. Indledning

Ledelse anses for at være en vigtig komponent i skabelsen af moderne effektive og brugerorienterede arbejdspladser. En lang række undersøgelser har også vist, at ledelse gør en stor forskel på sygeplejerskers jobtilfredshed og fastholdelse (Coomber & Barriball, 2007; Duffield et al., 2011; Hayes et. al., 2006; Holm-Petersen & Vybjerger, 2011; Lucas, Laschinger & Wong, 2008; Sellgren, 2007; Tovey & Adams, 1999 i Lu et al., 2005).

I takt med de seneste årtiers (New Public Management) reformer i sundhedsvæsenet er der dog sket ændringer i den rolle sundhedsvæsenets ledere på alle niveauer forventes at udfylde. Ledernes ledelsesrum er således på den ene side både præget af en forventning om øget selvstyring og på den anden side en forventning om at leve op til centralt formulerede mål og standarder (Pedersen, 2008). Dette er altså en udvikling, der stiller nye krav til ledende sygeplejerskers udvikling af eget ledelsesrum, samt til deres forståelse af den komplekse ledelsesmæssige sammenhæng de indgår i. I dag er det således kendetegnende, at lederen forventes at leve op til flere og potentielt modstridende policy forventninger og forventes at rumme den spænding og det krydspres, dette potentielt udløser for den enkelte leder.

Det må samtidig ud fra litteraturen om jobtilfredshed forventes, at udviklingen mod mere komplicerede ledervilkår kan have en betydning for ledende sygeplejerskers oplevelse af jobtilfredshed. Herunder særligt deres oplevelse af at være presset på tid og af at være underlagt uklare roller, modstridende forventninger og uklare mål. Dette er nemlig forhold ved den organisatoriske sammenhæng, som de ledende sygeplejersker indgår i, som må forventes at være påvirkede af udviklingen hen imod flere krydspres. Det er også forhold, som ud fra litteraturen må forventes at kunne påvirke de ledende sygeplejerskers jobtilfredshed i negativ retning (Thorpe & Loo, 2003; Van Bogaert et al., 2014). Omvendt er det også muligt, at ledende sygeplejersker vil trives med de nye udfordringer og muligheder for at definere deres ledelsesrum.

Rolleflertydighed, forstået som uklarhed om, hvad lederrollen egentlig består i samtrøllekonflikter, har vist sig at korrelere med jobtilfredshed (Spector, 1997) _dog er det i litteraturen ikke entydigt, om sammenhængen er positiv eller negativ. På den ene side kan den høje grad af kompleksitet, som uklare roller medfører, give spændende udfordringer og variation i lederjobbet, men det er ikke nødvendigvis alle ledere, der ønsker en høj grad af udfordringer i arbejdet. På den anden side vil en højere kompleksitetsgrad ofte føre til et højere arbejdspress, som vil føre til lavere tilfredshed (Hansen & Høst, 2012:293-94).

Arbejdspress har i andre undersøgelser af ledende sygeplejersker vist sig at være korreleret med jobtilfredshed, således at jo mere arbejdspress, jo mindre jobtilfredshed (Cantarelli et al., 2015). Blandt

ledende sygeplejersker viser en række internationale studier også, at der er en tendens til, at uklarhed om lederrolle og tilstedeværelse af eventuelle rollekonflikter påvirker jobtilfredsheden i negativ retning (Brown et al., 2013; Cantarelli et al., 2015; Laschinger et al., 2007; Van Bogaert et al., 2015). Tilfredshed med egen ledelsesrolle har omvendt vist sig at korrelere positivt med ledende sygeplejerskers empowerment (Trus et al., 2012). Ligesom der bliver peget på, at tilstedeværelsen af klare forventninger er en faktor, der øger sygeplejelederes tilfredshed (Parsons & Stonestreet, 2003 i Laschinger et al., 2007). I litteraturen der omhandler ledende sygeplejersker, har oplevelsen af, at der er klare mål for arbejdet tilsvarende en stærk sammenhæng med jobtilfredshed (Cantarelli et al., 2015; Wright & Davis, 2003). Dette er blandt andet, fordi oplevelsen af, at der er klare mål, vil føre til en højere grad af oplevet meningsfuldhed (Kjeldsen & Hansen, 2016). Oplevelsen af meningsfuldhed associeres nemlig med oplevelsen af jobtilfredshed (se fx Van Bogaert, et al. 2014).

Undersøgelser har også vist, at oplevelsen af at have en meget kompleks lederrolle og oplevelsen af rollekonflikter hænger sammen med oplevelsen af at være stresset i sit sygeplejelederjob (Kath et al., 2013). Hvordan ledende sygeplejersker oplever kompleksitet i deres job i form af fx rollekonflikter kan altså have en sammenhæng med deres jobtilfredshed – og kan være afgørende for såvel deres jobmotivation som grad af udbrændthed (Van Bogaert et al., 2014). En svensk undersøgelse har derudover vist, at ledende sygeplejersker, der oplever høje krav i arbejdet, ofte også oplever at have et dårligt helbred (Lindholm, 2003 i Nourry et al., 2014). I 2007 konstaterede Laschinger med flere, at på trods af omfattende ændringer i ledernes arbejdsopgaver og arbejdsvilkår, så var sygeplejeledernes jobtilfredshed – i modsætning til sygeplejerskernes tilfredshed – et relativt lidt undersøgt område (Laschinger et al., 2007). I 2013 kom Brown med flere frem til, at der fortsat var tale om et underudforsket område (Brown, et al., 2013). Det er også blevet konstateret, at hvordan de organisatoriske ledelsesvilkår påvirker ledende sygeplejerskers helbred er et underudforsket område (Nourry et al., 2014). I Danmark har vi også kun mere spredt viden om, hvad der påvirker ledende sygeplejersker jobtilfredshed og ledervilkår. Denne undersøgelse sætter derfor fokus på de ledende sygeplejerskers jobtilfredshed og på deres vilkår for at bedrive ledelse.

Hvordan ledende sygeplejersker oplever deres ledervilkår afhænger af en række faktorer, hvoraf nogle eksempelvis kan handle om relationer, andre kan handle om arbejdspress, og andre kan handle om indholdet i arbejdet og vilkår i den organisatoriske sammenhæng, lederne indgår i. Nogle af disse forhold er undersøgt i litteraturen under betegnelsen: *Job kontekst* (Hansen & Høst, 2012). Jobkontekst handler i denne forbindelse om, i hvor høj grad de vilkår, ledere har at bedrive ledelse under, er præget af klarhed eller flertydighed.

Vi har i forbindelse med dette notat valgt at undersøge, om der er sammenhænge mellem de sygeplejerfaglige lederes jobtilfredshed og deres oplevelse af henholdsvis arbejdspress, klarhed om deres egne ledelsesroller (rolleklarhed) og graden af kompleksitet i deres ledelsesomgivelser forstået som oplevelsen af modstridende forventninger og oplevelsen af, om der er klare mål for deres arbejde. Vi har også undersøgt, om der er forskelle relateret til lederanciennitet, sektorområde og om de har ledere under sig. På nær, om lederne er ansat i henholdsvis regioner eller i kommuner, er dette alle områder, der ud fra litteraturen vil kunne forventes at påvirke ledernes jobtilfredshed.

En række undersøgelser har – om end ikke entydigt - vist, at sygeplejerskers jobtilfredshed påvirkes i positiv retning af anciennitet (se fx Blegen, 1993). Hvad angår ledende sygeplejersker kan man argumentere for, at ledere med mere erfaring vil have en mere stabil arbejdsituation (Van Bogaert et al., 2014). Hvad angår ledelsesniveau tegner litteraturen typisk et billede af, at en højere placering i ledelseshierarkiet ofte følges med mere jobtilfredshed (Cantarelli et al., 2015; Weisman, Alexander, & Chase, 1980 i Holm-Petersen & Vyberg, 2011) og samtidig også af oplevelsen af mere *empowerment* (Laschinger et al., 2007).

Der er en række undersøgelser, der handler om forskelle i tilfredshed og motivation relateret til at være ansat i henholdsvis den offentlige eller private sektor (jf. fx Andersen & Kjeldsen, 2013; Kjeldsen & Hansen, 2016), men dette synes ikke at være tilfældet relateret til, om lederne er ansat i forskellige sektorområder såsom regioner og kommuner. Vi har derfor ikke på forhånd litteraturbaserede forventninger hertil. Hvis man skal argumentere for sammenhænge ud fra litteraturen, vil man dog kunne argumentere for, at hospitalsorganisationer typisk vil være mere organisatorisk komplekse end kommunale organisationer.

Vi har ikke fundet eksempler på studier, der undersøger disse forhold i relation til sektorområder.

Formål og undersøgelsesspørgsmål

Notatet undersøger, om de sammenhænge, der ud fra litteraturen vil kunne forventes om jobtilfredshed og dennes sammenhæng med henholdsvis oplevelsen af arbejdspress, oplevelsen af klare roller og mål og om hvorvidt deres ledelsesvilkår er præget af modstridende forventninger, vil kunne genfindes i denne undersøgelse af ledende sygeplejerskers arbejdsvilkår. Når netop disse dimensioner er udvalgt i dette notat, hænger det sammen med, dels at lederne i 2015 angiver et højere niveau af arbejdsmængde, rollekonflikter og kognitive og emotionelle krav i 2015 end i 2012 (se Sørensen, 2016a). Dels at disse dimensioner af ledernes ledelsesvilkår og ledelsesrum må forventes at være særligt følsomme over for forandringer i ledelsesrollerne.

Det undersøges således, om følgende sammenhænge gør sig gældende for de ledende sygeplejersker i undersøgelsen:

- *'Jo lavere arbejdspress, jo højere jobtilfredshed'*
- *'Jo højere jobkompleksitet, jo lavere tilfredshed'?* (Målt på om lederne oplever modstridende forventninger)
- *'Jo højere arbejdspress, jo højere jobkompleksitet'?* (Målt på om lederne oplever modstridende forventninger)
- *'Jo højere rolleklarhed, jo højere jobtilfredshed'?*
- *'Jo højere arbejdspress, jo lavere rolleklarhed'?*
- *'Jo højere klarhed om mål, jo højere jobtilfredshed'?*
- *'Jo højere arbejdspress, jo lavere grad af klare mål'?*

Det undersøges også, om oplevelsen af de forskellige faktorer – inklusiv jobtilfredshed i sig selv - påvirkes af ledernes anciennitet som ledere, af om lederne har ledere under sig eller ej, og om de er ansat på kommunale eller regionale arbejdspladser.

Det undersøges derfor, om det forholder sig sådan at:

- *'Jo højere anciennitet, jo højere jobtilfredshed'?*
- *'Jo højere ledelsesniveau, jo højere jobtilfredshed'?*

Baggrund

Baggrunden for dette notat er en undersøgelse, der er udført af Lederforeningen i DSR og DSR's analyseafdeling. Undersøgelsens formål var at øge viden om ledende sygeplejerskers arbejdsmiljø og ledelsesvilkår, eller med et andet ord, ledernes lederliv. Undersøgelsens resultater er analyseret i forhold til 3 forskellige fokus: et primært fokus på **det psykiske arbejdsmiljø** (forstået som oplevelsen af mening i arbejdet, tillid og retfærdighed, anerkendelse, indflydelse, balance mellem arbejdsliv og privatliv mm.) (se Sørensen 2016a); et primært fokus på **ledelsesrum** (forstået som rammer og relationer) (se Sørensen 2016b); og et fokus på **jobtilfredshed i sammenhæng med ledelsesvilkår** i form af arbejdspress, rolleklarhed, tilstedeværelsen af modstridende forventninger og klare mål som udtryk for ledernes kompleksitet i lederjobbet (dette notat).

De tre analyser er afrapporteret i tre selvstændige notater. Dette notat adskiller sig fra de to øvrige notater ved at tage udgangspunkt i litteraturbaserede forventninger. Selv om de tre notater har hvert deres selvstændige fokus, vil der være enkelte overlap i indholdet.

Metoder

Udvikling og test af spørgeskema

Resultaterne er baseret på svar fra en spørgeskemaundersøgelse om ledernes arbejdsmiljø og ledelsesvilkår – Lederliv 2015. Selve spørgeskemaet er udviklet i et samarbejde mellem DSR analyse, Lederforeningen og professionsafdelingen i DSR.

Spørgeskemaet læner sig op af de generelle arbejdsmiljødimensioner, som indgår i DSR's øvrige arbejdsmiljøundersøgelse (SATH). Mange spørgsmål er dog omformuleret, så de tager afsæt i den virkelighed, som lederne står i.

For at sikre, at undersøgelsen også ramme de områder, som lederne mener, har betydning for deres lederliv, har undersøgelsen været gennem en pilot test af 4 ledende sygeplejersker på forskellige ledelsesniveauer og sektorområder, og efterfølgende blevet korrigeret herefter.

Dataindsamling

Alle medlemmer af Lederforeningen, og som ikke er medlem af kongressen eller ansat i Dansk Sygeplejeråd eller Danske Sundhedsorganisationers A-kasse (DSA), er inviteret til undersøgelsen. Dette drejer sig om i alt 4.157 ledere. 3.834 af disse ledere havde en mail, og fik derved tilsendt undersøgelsen via mail. 176 af de 3.834 mails gik ikke igennem, hvorefter den reelle population er 3.658 ledere. Derudover er der også inviteret 499 ledere uden mails, som har fået en brevinvolution med kode og projekt ID.

Den 27. oktober 2015 modtog lederne en mail eller et brev (udsendt 26. oktober 2015) med en invitation til at deltage i Lederliv 2015. Dataindsamlingen er foretaget i perioden 27. oktober til 8. november 2015.

1.603 ledende sygeplejersker har deltaget og afsluttet undersøgelsen ud af de 4.157 inviterede. Dertil kommer 131 ledere, som har påbegyndt undersøgelsen, men ikke færdiggjort denne. Disse ufuldstændige besvarelser inkluderes i analyserne, da de ikke afviger fra de respondenter, der har gennemført hele undersøgelsen. Svarprocenten er 39 % for de fuldførte besvarelser og 42%, når de ufuldstændige inkluderes.

Bortfald

Det er undersøgt, hvorvidt respondenterne er repræsentative for populationen. Det vil sige om respondenterne fordeler sig nogenlunde ens på faktorer som geografi, alder, sektor, lederstatus og leder TR-status.

En bortfaldsanalyse viser, at forekomsten af leder tillidsrepræsentanter sektor vægter forskelligt blandt respondenterne i forhold til de inviterede, som ikke deltog i undersøgelsen. Selvom andelen af leder

tillidsrepræsentanter er overrepræsenteret i materialet med en svarprocent på 59%, drejer sig om ganske få leder tillidsrepræsentanter, der er således inviteret 22 individer. Derfor har denne overrepræsentation en marginal betydning for resultaterne. I forhold til sektor er det ledere ansat i staten der er underrepræsenteret i undersøgelsen, da svarprocenten for denne gruppe er 22%. Dog udgør gruppen samlet 87 inviterede ledere, så betydningen af denne underrepræsentation er marginal. De øvrige sektorgrupper (privat, regional og kommunal) ligger på niveau med den overordnede svarprocent.

Fordelingen af respondenter på aldersgrupper, geografi og lederstatus afviger ikke signifikant fra den samlede population. Derfor er en vægtning af resultaterne ikke nødvendig.

Analyser

Der er anvendt frekvenstabeller og krydstabulering i analysearbejdet. Der er således at der er tale om bivariate deskriptive analyser, hvor der ikke kontrolleres for andre variable. Derved kan vi ikke udelukke, at der er andre faktorer der spiller ind på sammenhængene og vi kan heller ikke sige noget om retningen af sammenhængene. Analysearbejdet er gennemført i SPSS. I krydstabuleringerne er resultaterne testet for statistisk signifikans med chi2 test (variable på nominal skala). Da chi2 test er følsomt for sparsomme data (under 5 respondenter per celle), er der gennemført test hvor nødvendige svarkategorier er sammenlagte, for at teste holdbarheden af det statistiske test. Det er også vigtigt at bemærke, at resultater baseret på krydstabulering angiver den rå fordeling mellem to forhold og tager ikke højde for, at andre forhold såsom alder kan have betydning for sammenhængen mellem fx jobtilfredshed og geografi. Der er naturligvis også andre forhold, som ikke indgår i den aktuelle undersøgelse, som kan have betydning for resultaterne.

Afrapportering

Analyserne afrapporteres i en række figurer. Kun statistisk signifikante sammenhænge vil blive rapporteret. I analyserne og illustrationerne er svarkategorierne "ved ikke" og "ikke relevant" ekskluderet. Det vil sige, at både de statistiske test og figurerne er gennemført uden inddragelse af besvarelserne "ved ikke" eller "ikke relevant". Generelt udgør besvarelserne "ved ikke" og "ikke relevant" en ganske lille andel. For figurerne der analyserer de modstridende forventninger (figur 9-13) er udgør de ekskluderede "ved ikke" og "ikke relevant" en større andel på 7 %.

I nogle af figurerne er nogle svarkategorier slået sammen for at sikre tilstrækkelig datamængde i de enkelte undergrupper, fx figur 4, hvor "utilfreds" og "meget utilfreds" er slået sammen, når besvarelserne fordeles på arbejdspress.

Begrænsninger

Undersøgelsen er en her og nu måling med de metodiske fordele og begrænsninger, det giver. Det er således ikke muligt at se, hvordan vurderingerne skifter over tid. Endvidere kan en svarprocenten på 39 % påvirke generaliserbarheden af resultaterne selvom respondenterne matcher sammensætningen i Lederforeningens medlemsskars

Operationaliseringer og afgrænsninger

De begreber der anvendes i rapporten operationaliseres og det beskrives, hvilke andre spørgsmål som det pågældende beregnes analyseres i forhold til.

Jobtilfredshed

Jobtilfredshed kan enten ses som summen af positive følelser for jobbet som helhed eller enkeltstående komponenter heraf (Weisman, Alexander, & Chase 1980 i Holm-Petersen & Vyberg, 2011). I denne analyse vurderes jobtilfredshed ud fra summen, når der ses på sammenhænge med faktorer såsom arbejdspress, anciennitet, klare forventninger, roller og mål mm. Der tages udgangspunkt i besvarelser af spørgsmålet:

- *Hvor tilfreds er du med dit arbejde som leder?*

Der analyseres endvidere, om der er sammenhænge med en række faktorer, der kan ses som delkomponenter i, hvad der skaber eller hæmmer jobtilfredshed. Det drejer sig om: arbejdspress, klare roller, modstridende forventninger og klare mål.

Arbejdspress

Hvad angår analyser af potentielle sammenhænge jobtilfredshed og arbejdspress tages der udgangspunkt i besvarelser af spørgsmålet:

- *På en skala fra 1 til 10, hvor presset føler du dig i dit job som leder i hverdagen?*

Det undersøges endvidere, hvorvidt der er forskelle på forskellige grupper af ledende sygeplejerskers oplevelse af niveau af arbejdspress.

Det er derudover perspektiverende undersøgt, om arbejdspress påvirker oplevelsen af at kunne levere ledelse af god kvalitet og om baggrundsfaktorerne influerer herpå. Det drejer sig om spørgsmålet:

- *Oplever du, at dine muligheder for at levere ledelse af god kvalitet er kommet under pres på grund af krav i arbejdet?*

Modstridende forventninger

Hvorvidt de ledende sygeplejersker oplever, at der er modstridende forventninger til dem som ledere, undersøges gennem spørgsmålet:

Oplever du modstridende forventninger til dig som leder? Det undersøges derefter, hvorvidt dette har en sammenhæng med deres oplevelse af jobtilfredshed og arbejdspress (som må forventes at være stærkt korreleret med jobtilfredshed), og hvorvidt der er forskelle på forskellige grupper af ledende sygeplejerskers oplevelse af modstridende forventninger.

Rolleklarhed

Der tages i denne undersøgelse udgangspunkt i spørgsmålene:

- *Ved du helt klart, hvad der er dine ansvarsområder i forhold til de øvrige ledelsesniveauer over og/eller under dig?*
- *Ved du nøjagtig, hvad der forventes af dig i dit arbejde som leder?*

Det undersøges derefter, hvorvidt dette har en sammenhæng med deres oplevelse af jobtilfredshed og arbejdspress (som må forventes at være stærkt korreleret med jobtilfredshed), og hvorvidt der er forskelle på forskellige grupper af ledende sygeplejerskers oplevelse af, hvor klar deres ledelsesrolle er.

Klare mål med arbejdet

Der ses på ledernes oplevelse af klare mål ud fra spørgsmålet:

- *Er der klare mål for dit arbejde som leder?*

Det undersøges derefter, hvorvidt dette har en sammenhæng med deres oplevelse af jobtilfredshed og arbejdspress (som må forventes at være stærkt korreleret med jobtilfredshed), og hvorvidt der er forskelle på forskellige grupper af ledende sygeplejerskers oplevelse af, om der er klare mål for arbejdet som leder.

Baggrundsfaktorer

Ud over at se på de mere *jobspecifikke faktorer* (Cantarelli et al., 2015:4-5) såsom klare roller og mål, ses der i denne analyse også på mere *individuelle faktorer* (Cantarelli et al., 2015:4) såsom anciennitet og ledelsesniveau. Det undersøges på denne vis, om der er forskelle på forskellige grupper af ledende sygeplejerskers vurderinger¹. Der tages udgangspunkt i besvarelsen af spørgsmålene:

- Anciennitet: *Hvor mange år har du været leder?* (Angiv antal hele år). Denne variable er i analyse også anvendt kategorier med følgende inddelinger (<10 år, 10-19 år og 20+ år)
- Ledelsesniveau: *Hvad er din placering i ledelseshierarkiet?* (Jeg har ingen leder over mig, Jeg har både leder over og under mig, Jeg har ingen leder under mig, ved ikke, ikke relevant). Da der kun er ganske få respondenter placeret i stillinger uden ledere over sig, afgrænser analyserne sig til ledere med ledere over og under sig og ledere uden ledere under sig.

¹ Undersøgelsens begreber (jobtilfredshed, arbejdspress m.v.) er analyseret både i forhold til lederanciennitet og ledelsesniveau. Der er en vis sammenhæng mellem disse to baggrundsfaktorer. Hovedparten af lederne med lav anciennitet, har ingen ledere under sig og omvendt. Men der findes også ledere med høj anciennitet og uden ledere under sig. Begge faktorer er statistisk associeret med jobtilfredshed i en regressionsanalyse. Endvidere kan der være forskelle i stillingsstrukturer, der bidrager til, at ledelsesanciennitet og ledelsesniveau ikke er proxy for hinanden. Derudover er det i sig selv centralt at analysere begreberne for hver baggrundsfaktor, da der forventes at være forhold som gør sig gældende for ledere med lav anciennitet uanset deres ledelsesniveau og omvendt. Se bilaget for yderligere. Se bilag for yderligere.

- Sektorområde: *I hvilken sektor har du din nuværende stilling?* (Kommune, Stat, Region, Privat, Andet, ved ikke, ikke relevant). Da der kun er ganske få respondenter placeret i staten og den private sektor, afgrænser analyserne sig til ledere ansat i kommuner og regioner. I hvilket sektorområde en ledende sygeplejersker er ansat er i litteraturen en *Ekstern faktor* (Cantarelli et al., 2015:5)
- Ledelsesspænd: *Hvor mange medarbejdere eller ledere, er du nærmeste leder for? (Angiv et antal).* Ud fra litteraturen om ledelsesspænd i sygeplejen er det muligt at opstille en hypotese om '*Jo højere ledelsesspænd, jo lavere jobtilfredshed*' (se fx Holm-Petersen et al. 2011; Lee & Cummings, 2008; Wong et al. 2015). Det er dog ikke muligt at undersøge denne sammenhæng på dette datasæt, fordi vi ikke entydigt kan placere lederne i den hierarkiske struktur. Det fremgår nemlig ikke af datasættet, hvilken ledelsesstilling lederne har – om de fx er afdelingssygeplejersker eller oversygeplejersker eller har en anden stillingskategori. Denne indplacering på et konkret ledelsesniveau kan nemlig påvirke ledernes svar. Der er således også en litteraturbaseret forventning om, *jo højere placering, jo mere jobtilfredshed*. Selvom vi ikke entydigt kan undersøge sammenhænge med hierarkisk ledelsesniveau, bekræfter resultaterne i denne undersøgelse, at ledere, der oplever at have ledere under sig, er mere tilfredse med deres job. Det bekræfter, at der bør kigges på indplacering i hierarkiet, når der testes på ledelsesspænd.

2. De ledende sygeplejerskers jobtilfredshed

Jobtilfredshed er i litteraturen et velundersøgt begreb, der anses for at have en betydning for, hvordan den enkelte trives med og udfører sit arbejde. Jobtilfredshed kan enten ses som summen af positive følelser for jobbet som helhed eller enkeltstående komponenter heraf (Weisman, Alexander, & Chase 1980 i Holm-Petersen & Vyberg, 2011). I denne analyse vurderes jobtilfredshed ud fra summen (i litteraturen også kaldet: "A single-item"), når der tages udgangspunkt i de ledende sygeplejerskers besvarelser af spørgsmålet:

➤ *Hvor tilfreds er du med dit arbejde som leder?*

Derefter undersøges sammenhænge med arbejdspress, klare roller og mål samt modstridende forventninger, som ud fra litteraturen kan forventes at have en sammenhæng med jobtilfredshed. Ovenstående faktorer (arbejdspress, klare roller og mål samt modstridende forventninger) kan også betragtes som elementer i det bredere begreb: jobtilfredshed.

Når de ledende sygeplejersker spørges til, hvor tilfredse de er med deres arbejde som ledere, er det en tredjedel (34%) af lederne, der svarer, at de er meget tilfredse med deres arbejde som leder. Halvdelen svarer, at de er tilfredse, mens 12 % svarer, at de hverken er tilfredse eller utilfredse. Det er en ud af 20 ledere (5 %), der svarer, at de er utilfredse (4 %) eller endog meget utilfredse (1 %) med deres arbejde som leder. Disse resultater fremgår af tabel 1.

Tabel 1. Hvor tilfreds er du med dit arbejde som leder?

	Antal	Procent
Meget tilfreds	510	34%
Tilfreds	755	50%
Hverken/eller	178	12%
Utilfreds	59	4%
Meget utilfreds	10	1%
Total	1.512	100%

Anm. n=1.512 Besvarelserne 'ved ikke' og 'ikke relevant' er ekskluderet tabellen. Kilde. Lederliv 2015/DSR analyse

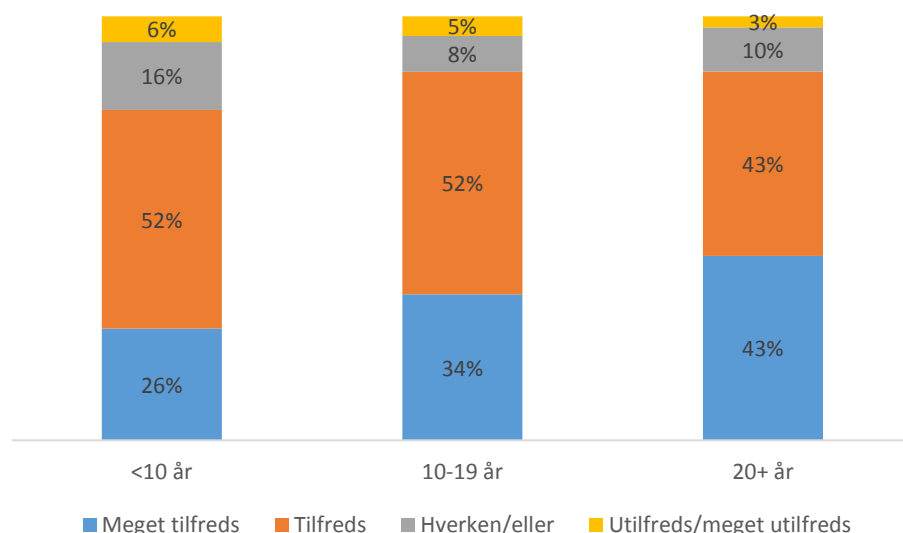
Da der kun er 10 respondenter, der er meget utilfredse med deres arbejde, vil der i det følgende blive analyseret på en samlet gruppe af respondenter, der er både utilfredse og meget utilfredse. Endvidere ekskluderes 'ved ikke' og 'ikke relevant' fra analyserne. Det drejer sig om 4 besvarelser.

Lederes jobtilfredshed relateret til lederanciennitet

En række undersøgelser har – om end ikke entydigt - vist, at sygeplejerskers jobtilfredshed påvirkes i positiv retning af lederanciennitet (se fx Blegen, 1993). Hvad angår ledende sygeplejersker kan man også argumentere for, at ledere med mere erfaring vil have en mere stabil arbejdssituation (Van Bogaert et al., 2014). Det er således muligt at opstille en forventning om, at *'jo højere anciennitet, jo højere jobtilfredshed'* oplever lederne at have. Vi har derfor undersøgt, om der er den sammenhæng i denne undersøgelse.

Hvad angår sammenhænge mellem lederanciennitet og jobtilfredshed viser analysen, at høj anciennitet er relateret til høj jobtilfredshed (figur 1). Det er således blot ca. en fjerdedel (26 %) af de ledere, der har været leder under 10 år, der er meget tilfredse med deres lederarbejde, mens 43 % af de ledere, der har været leder i 20 eller flere år, er meget tilfredse med deres lederarbejde.

Figur 1. Jobtilfredshed fordelt på lederanciennitet



Anm. n=1489. Besvarelserne 'Ved ikke' og 'ikke relevant' er ekskluderet i figuren. Lederanciennitet er analyseret ud fra spørgsmålet "Hvor mange år har du været leder?" Anciennitet over 45 år er ekskluderet. Der er statistisk signifikant sammenhæng mellem lederanciennitet og jobtilfredshed, da $p < 0,05$. Kilde. Lederliv 2015/DSR analyse

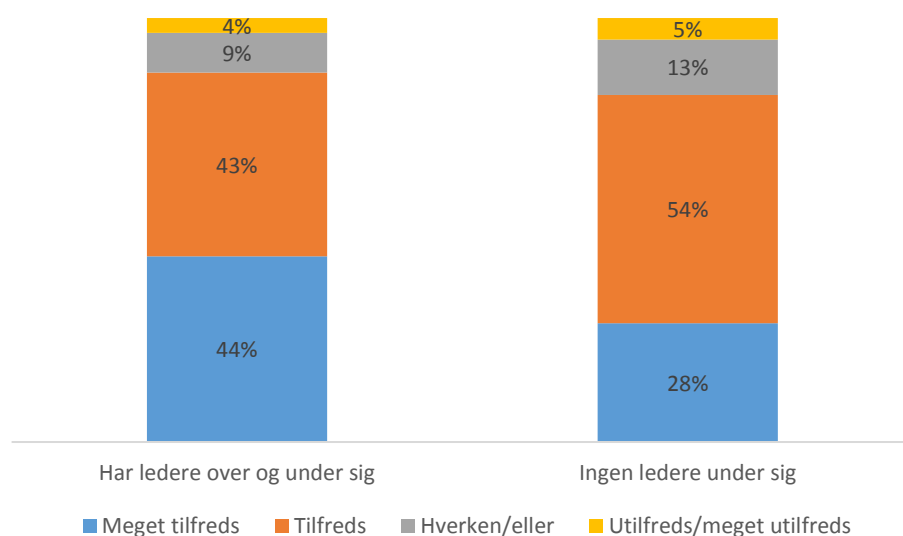
Der er således en klar sammenhæng mellem antal år den pågældende leder har været leder, og hvor tilfredse de angiver at være med deres job som leder. Ledere der er meget tilfredse har i gennemsnit været leder i 15 år, mens ledere der er meget utilfredse har i gennemsnit været leder i 9 år (ej vist).

Lederes jobtilfredshed relateret til ledelsesniveau

Som beskrevet vil der ifølge litteraturen ofte være en sammenhæng mellem oplevelsen af tilfredshed og placeringen i ledelseshierarkiet, således at *'jo højere en ledelsesniveau, jo højere jobtilfredshed'* (Cantarelli

et al., 2015; Weisman, Alexander, & Chase, 1980 i Holm-Petersen & Vyberg, 2011). De ledende sygeplejersker er i forbindelse med denne undersøgelse dog ikke blevet bedt om entydigt at angive, hvor i ledelseshierarkiet de befinder sig (om de fx er frontlinjeledere eller mellemledere på fx oversygeplejerskeniveau) og derfor kan vi ikke teste denne sammenhæng. Dog kan vi konkludere, at ledere, der angiver, at de både har ledere under og over sig er signifikant mere tilfredse end ledere, der ikke angiver at have ledere under sig. jf. figur 2.

Figur 2. Jobtilfredshed fordelt på ledelsesniveau



Anm. n=1491. Besvarelsene 'Ved ikke' og 'ikke relevant' er ekskluderet i figuren. Da der er for få topledere, er denne kategori ikke medtaget. Der er statistisk signifikant sammenhæng mellem lederniveau og jobtilfredshed, da $p < 0,05$. Kilde. Lederliv 2015/DSR analyse

Som sagt kan vi ikke vide med sikkerhed, om fx afdelingssygeplejersker på hospitaler befinder sig i den ene eller anden kategori, fordi der kan være forskellige ledelsesstrukturer, eksempelvis med og uden souscheffunktioner, men det er i sig selv interessant, at ledere, der oplever at have ledere under sig, er tydeligt mere tilfredse end ledere, der ikke angiver at have ledere under sig.

Det er ikke muligt at se på gruppen af topledere, da der kun er ganske få respondenter der angiver, at de ikke har ledere over sig.

Lederes jobtilfredshed relateret til sektorområde

Vi har derudover set på, om sektortilhørsforhold også påvirker besvarelsene af, hvor tilfredse lederne oplever at være. Vi har ikke på forhånd litteraturbaserede forventninger herom, da der synes at være tale om et underudforsket område.

Hvad angår sektorområde tilhørsforhold er forskelle heri ikke statistisk signifikante. Det er således ikke arbejdsstedet som værende ansat i henholdsvis kommuner eller i regioner, der er betydende for forskelle i jobtilfredshed set som en single faktor. Som vi senere vil komme ind på, er der dog forskelle relateret til enkelte af de elementer, der kan relateres til jobtilfredshed.

Opsamlende om jobtilfredshed

Hvad angår det overordnede niveau af de ledende sygeplejerskers jobtilfredshed målt som en enkeltstående faktor, så er halvdelen af de ledende sygeplejersker tilfredse med deres job. En tredjedel af de medvirkende ledere er meget tilfredse, mens mere end hver 10. leder (12 %) hverken er tilfredse eller utilfredse. 1 leder ud af 20 er direkte utilfreds eller meget utilfreds.

Som forventet ud fra den internationale litteratur forholder det sig sådan, at ledere med mest lederanciennitet er mere tilfredse end deres kolleger med mindre anciennitet som ledere. Tilsvarende er ledere, der har andre ledere under sig, mere tilfredse end de kolleger, der ikke har andre ledere under sig.

Der er ikke forskelle på jobtilfredsheden alt efter, om lederne er ansat i kommuner eller i regioner.

3. De ledende sygeplejerskers arbejdspress

Noget af det, der kan påvirke ledernes jobtilfredshed og deres oplevelse af vilkår for at bedrive ledelse, er deres oplevelse af krav og arbejdspress. Således vil man ud fra litteraturen kunne forvente (jf. Cantarelli et al., 2015; Hansen & Høst, 2012), at oplevelsen af et højt arbejdspress vil kunne have en negativ indflydelse på jobtilfredshed. Dette gælder i høj grad også for ledende sygeplejersker (Brown et al., 2013; Laschinger et al., 2007; Lee & Cummings, 2008; Van Bogaert et al., 2014). Vi har derfor undersøgt, om denne sammenhæng *'jo lavere arbejdspress, jo højere jobtilfredshed'* også gør sig gældende i denne undersøgelse.

I denne analyse vurderes arbejdspresset ud fra følgende spørgsmål:

På en skala fra 1 til 10, hvor presset føler du dig i dit job som leder i hverdagen?

I undersøgelsen er lederne som nævnt spurgt til, hvor presset de føler sig i deres job som leder på en skala fra 1-10. På denne skala er den gennemsnitlige værdi 5,8 point, hvor 1 svarer til 'slet ikke presset' og 10 svarer til 'yderst presset'. Inddeles denne skala i 3 grupper (eksklusiv ved ikke og ikke relevant) placerer hver femte (21%) sig i de tre lavest arbejdspresskategorier (1-3). Lidt over halvdelen (52%) er placeret i den midterste gruppe (4-7), mens de sidste 27% placeres i de tre højeste arbejdspresskategorier (8-10). Disse tal fremgår af tabel 2.

Tabel 2. På en skala fra 1 til 10, hvor presset føler du dig i dit job som leder i hverdagen?

	Antal	Procent
Lavt arbejdspress (1-3)	312	21%
Moderat arbejdspress (4-7)	793	52%
Højt arbejdspress (8-10)	406	27%
Total	1.511	100%

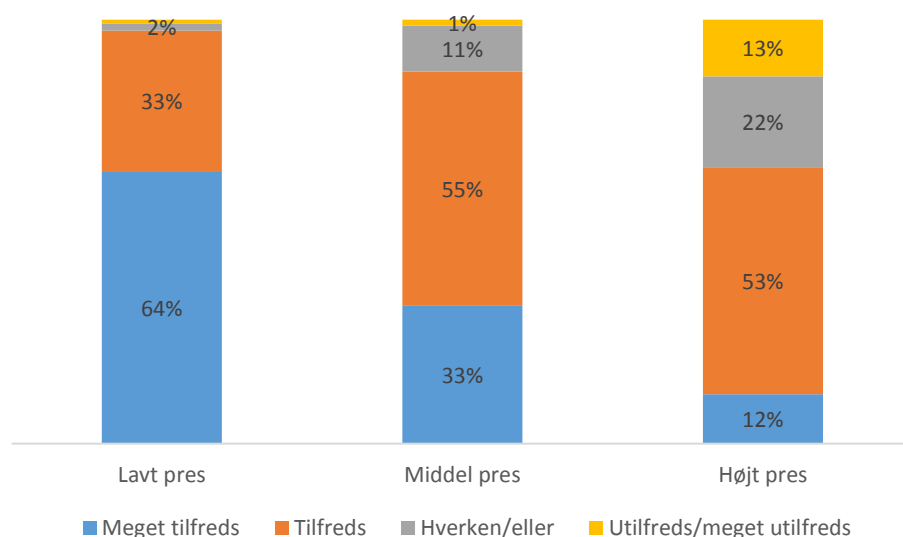
Anm. n=1.511. Skalaen fra 1 til 10 er grupperet til tre grupper i ovenstående tabel. Besvarelserne 'Ved ikke' og 'ikke relevant' er ekskluderet af analysen. Kilde. Lederliv 2015/DSR analyse

Lederes arbejdspress relateret til jobtilfredshed

Af figur 3 fremgår det, at der som forventet ud fra litteraturen er en sammenhæng mellem oplevelsen af arbejdspress og jobtilfredshed. Ledere der er lavt presset i deres job, er oftere mere tilfredse med deres lederjob end kollegaer, der angiver, at de er højt presset i deres job. 64% af lederne der har et lavt arbejdspress er meget tilfredse med deres lederjob, mens kun 12% af de ledere, der har et højt arbejdspress, er meget tilfreds med deres lederjob. Ledere som oplever lavt arbejdspress angiver 5 gange oftere at være meget tilfreds med deres arbejde end ledere, med et højt arbejdspress (64% i forhold til 12%). Dette fremgår af figur 3.

Det fremgår også af figur 3, at den største gruppe af ledere, der er utilfredse eller meget utilfredse (13 %) findes i gruppen, der angiver at have et højt arbejdspress. Det samme gør sig gældende for gruppen, der hverken angiver at være tilfredse eller utilfredse. Dette er 22 % af dem, der oplever at have et højt arbejdspress. Samlet set er det altså over en tredjedel af dem, der oplever at have et højt arbejdspress, der enten angiver, at de hverken er tilfredse eller er utilfredse eller angiver, at de er utilfredse eller meget utilfredse med deres job.

Figur 3. Jobtilfredshed fordelt på kategoriseret arbejdspress



Anm. n=1.498. Besvarelserne 'Ved ikke' og 'ikke relevant' er ekskluderet i figuren. Der er statistisk signifikant sammenhæng mellem arbejdspress og jobtilfredshed, da $p < 0,05$. Kilde. Lederliv 2015/DSR analyse

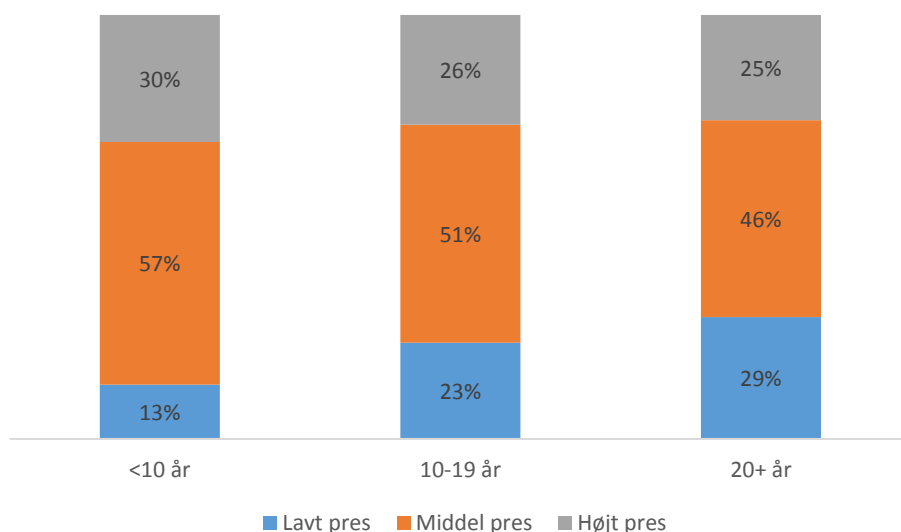
Ses der på, hvad det gennemsnitlige arbejdspress er for de fire kategorier af jobtilfredshed, er den som følger: Meget tilfreds: 4,6 point, tilfreds: 6,1 point, hverken/eller: 7,2 point og utilfreds/meget utilfreds: 8,2 point. Arbejdspress må altså anses for at have en væsentlig sammenhæng med jobtilfredshed.

Lederes arbejdspress relateret til lederanciennitet

Når vi ser på arbejdspress relateret til lederanciennitet er der igen den sammenhæng, at oplevelsen af et højt arbejdspress er lavere for ledere med en høj lederanciennitet.

Ledere, der har 20 eller flere års anciennitet som leder, oplever i højere grad et lavt arbejdspress (29%) mod ledere, der har en lavere lederanciennitet (13%). Dette fremgår af figur 4. Det fremgår også, at andelen, der oplever et højt arbejdspress er ens for alle ledere med over 10 års erfaring.

Figur 4. Arbejdspres fordelt på lederanciennitet



Anm. n=1481. Besvarelsene 'Ved ikke' og 'ikke relevant' er ekskluderet i figuren. Der er statistisk signifikant sammenhæng mellem arbejdspres og lederanciennitet, da $p < 0,05$. Kilde. Lederliv 2015/DSR analyse

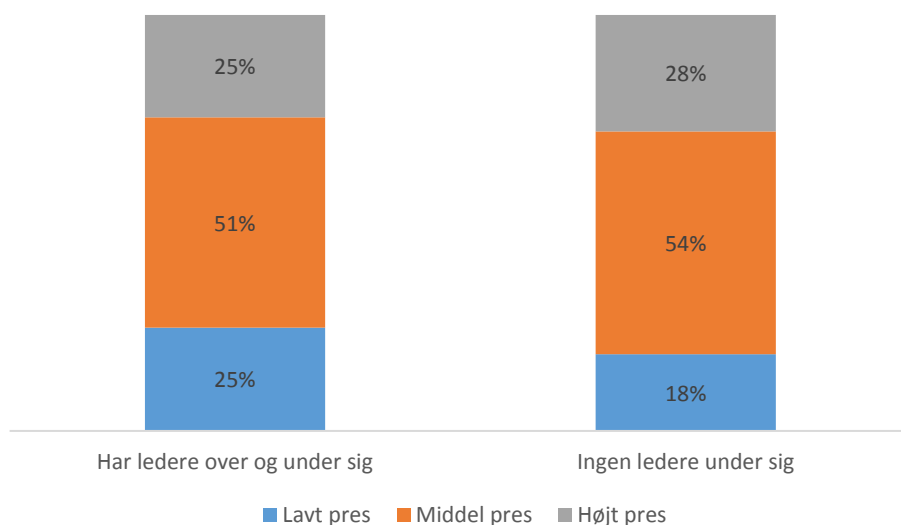
Ses der på, hvad det gennemsnitlige arbejdspres er for de tre kategorier af lederanciennitet, er de som følger: Under 10 år: 6,3 point, 10-19 år: 5,7 point og 20+ år: 5,4 point. Forskellene mellem disse gennemsnit er statistisk signifikante.

Lederes arbejdspres relateret til ledelsesniveau

Undersøgelsen viser, at de ledere, der angiver at have ledere over og under sig, har en tendens til at opleve et lavere arbejdspres, end de ledere, der ikke angiver at have ledere under sig. Figur 5 viser således en forskel på de to grupper, hvor henholdsvis 25 % og 18 % har angivet et lavt pres. Der er således også signifikant flere af de ledere, der ikke angiver at have ledere under sig, der oplever et middel pres. Der er for få topledere til, at analysere selvstændigt på denne gruppe.

Ses der på hvad det gennemsnitlige arbejdspres er for de to kategorier af ledelsesniveau, er den som følger: Har ledere over og under sig: 5,6 point og ingen ledere under sig: 6,0 point, som er statistisk signifikante.

Figur 5. Arbejdspres fordelt på ledelsesniveau



Anm. n=1.489. Besvarelsene 'Ved ikke' og 'ikke relevant' er ekskluderet i figuren. Toplederne er ligeså ekskluderet. Der er statistisk signifikant sammenhæng mellem arbejdspres og jobtilfredshed, da $p < 0,05$. Kilde. Lederliv 2015/DSR analyse

Lederes arbejdspres relateret til sektorområde

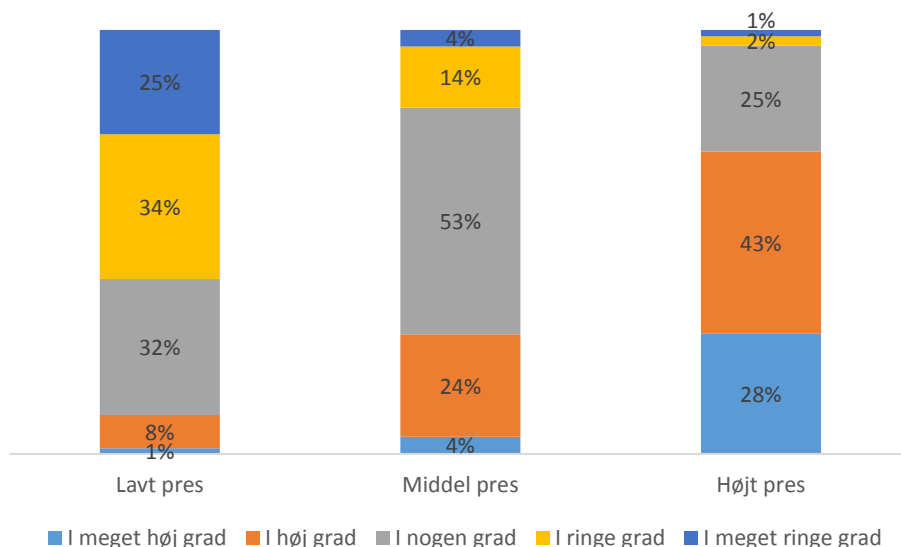
Hvad angår sammenhænge mellem kategoriseret arbejdspres (høj, middel og lav) og sektorområde tilknytning, er der igen ingen statistisk signifikante forskelle når arbejdspres kategoriseres i 3 grupper (hhv. lavt pres, middel pres og højt pres) afhængig af, hvilket sektorområde lederen er ansat i.

Men analyseres der på den gennemsnitlige score for arbejdspreset fordelt på sektorområderne, er forskellen statistisk signifikant. I kommunerne er det gennemsnitlige arbejdspres 6,0 point, mens det i regionerne er 5,8 point. Selvom forskellen ikke synes stor, er den lige tilstrækkelig til at være statistisk signifikant.

Påvirker arbejdspres kvaliteten af ledelsen?

Perspektiverende om dimensionen arbejdspres er det interessant, om oplevelsen af arbejdspres har en sammenhæng med oplevelsen af, at det er svært at levere den ledelseskvalitet, den enkelte leder ønsker at levere. Når det undersøges, om de ledende sygeplejersker oplever, at deres muligheder for at levere ledelse af god kvalitet er kommet under pres på grund af krav i arbejdet, så viser det sig, at der er en sammenhæng. Dels oplever de ledere, der er tilfredse eller meget tilfredse i langt lavere grad, at deres muligheder for at levere ledelse af god kvalitet er kommet under pres (ej vist). Dels oplever de ledere, som oplever, at deres muligheder er kommet under pres, et højere arbejdspres jf. figur 6.

Figur 6. Muligheder for at levere ledelse af god kvalitet fordelt på arbejdspress

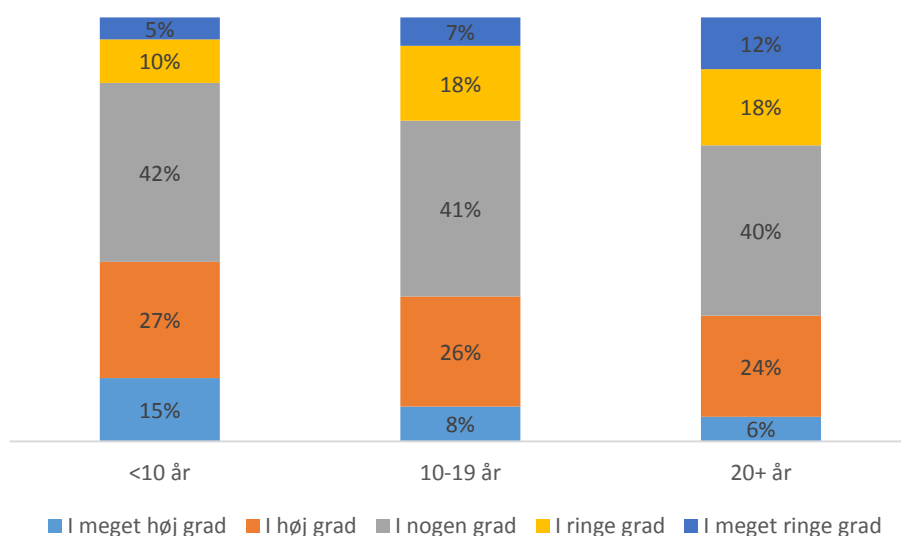


Anm. n=1.496. Besvarelsene 'Ved ikke' og 'ikke relevant' er ekskluderet analysen. Der er statistisk signifikant sammenhæng mellem muligheden for at levere god ledelse er kommet under pres og arbejdspress, da $p < 0,05$. Lederliv 2015/DSR analyse.

Som det fremgår af delpublikationen om ledelsesrum (Sørensen, 2016b), så er der også den sammenhæng, at ledere, der i høj grad oplever at kunne løse deres arbejde godt inden for de rammer, de er givet, oplever også i lavere grad arbejdspress i deres hverdag.

Hvad angår, om mulighederne for at levere ledelse af høj kvalitet er kommet under pres på grund af krav i arbejdet, så er det i højere grad sygeplejersker med en anciennitet på under 10 år, der oplever dette end deres kollegaer med en anciennitet på over 10 år. Dette vises i figur 7.

Figur 7. Muligheder for at levere ledelse af god kvalitet fordelt på lederanciennitet

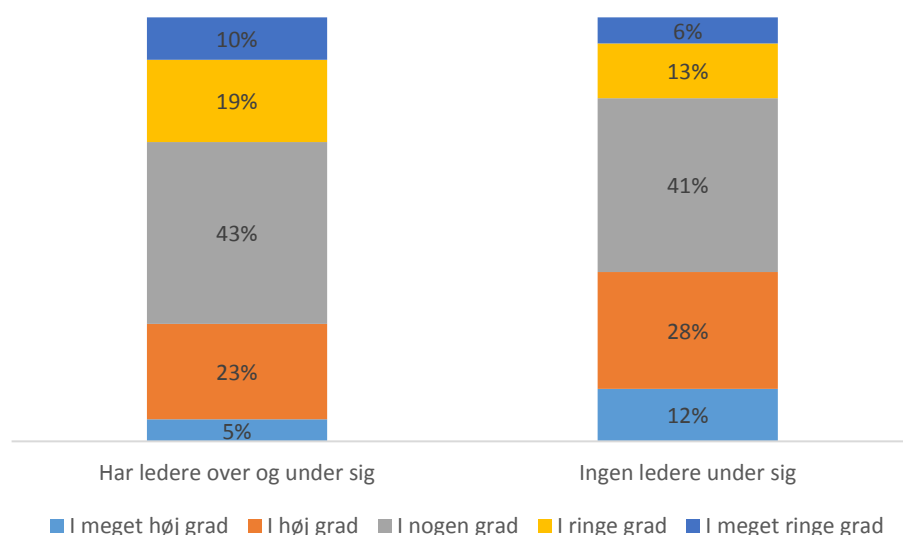


Anm. n=1.478. Besvarelserne 'Ved ikke' og 'ikke relevant' er ekskluderet analysen. Der er statistisk signifikant sammenhæng mellem muligheden for at levere god ledelse er kommet under pres og anciennitet, da $p < 0,05$. Lederliv 2015/DSR analyse.

Hvorfor der er denne sammenhæng svarer undersøgelsen ikke på. Vi ved derfor ikke, om det eksempelvis er, fordi ledere med under 10 års erfaring som ledere er mindre erfarne eller, om det omvendt er, fordi de er mere bevidste om de krav, der stilles til ledelsesarbejdet.

Hvad angår, om mulighederne for at levere ledelse af høj kvalitet er kommet under pres på grund af krav i arbejdet, så er der tilsvarende den sammenhæng, at dette særligt gør sig gældende for ledere, der ikke angiver at have ledere under sig. Dette fremgår af figur 8.

Figur 8. Muligheder for at levere ledelse af god kvalitet fordelt på ledelsesniveau



Anm. n=1.487. Besvarelserne 'Ved ikke' og 'ikke relevant' er ekskluderet analysen. Der er statistisk signifikant sammenhæng mellem muligheden for at levere god ledelse er kommet under pres og ledelsesniveau, da $p < 0,05$. Lederliv 2015/DSR analyse.

Billedet er således igen, at ledere, der ikke angiver at have ledere under sig, oplever at være mere presset end de ledere, der angiver at have ledere under sig. Det giver anledning til fremadrettet at dykke nærmere ned i, om der er forskellige ledelsesvilkår på forskellige ledelsesniveauer.

Der er derimod ikke statistisk signifikante forskelle mellem ledere ansat i kommuner eller regioner.

Opsamlende om arbejdspress

Halvdelen af lederne, der har medvirket i undersøgelsen, oplever et moderat arbejdspress. Lidt over en fjerdedel af lederne oplever at have et højt arbejdspress, mens godt en femtedel oplever at have et lavt arbejdspress.

Såvel ledere med under 10 års anciennitet som ledere, der ikke har andre ledere under sig, oplever et højere arbejdspress end mere erfarne ledere og ledere, der har andre ledere under sig.

Der er ingen forskel på, i hvor høj grad lederne i henholdsvis kommunerne og i regionerne oplever arbejdspress.

Når vi perspektiverende ser på, om der er en sammenhæng mellem oplevelsen af at kunne levere ledelse af god kvalitet og oplevelsen af arbejdspress, så er mønstrene de samme. Højt arbejdspress falder sammen med en oplevelse af, at det i mindre grad er muligt at levere ledelse af god kvalitet og dette gælder i særlig høj grad for ledere med under 10 års erfaring og for ledere, der ikke angiver at have ledere under sig.

4. Ledende sygeplejerskers oplevelse af modstridende forventninger

En litteraturbaseret forventning vil være, at tilstedeværelsen af modstridende forventninger vil føre til lavere jobtilfredshed blandt ledende sygeplejersker (Brown et al., 2013; Van Bogaert, 2014). Modstridende forventninger vil som udgangspunkt have en tendens til at øge oplevelsen af kompleksitet i arbejdet, fordi lederen skal opfylde flere – og modstridende mål.

Modstridende forventninger er i denne undersøgelse analyseret ud fra spørgsmålet:

- *Oplever du modstridende forventninger til dig som leder?*

Lidt over halvdelen (56 %) af de ledende sygeplejersker, der har svaret på undersøgelsen, oplever, at der er modstridende forventninger til dem som ledere. 44% oplever ingen modstridende forventninger til dem som leder. Dette fremgår af tabel 3.

Tabel 3. Oplever du modstridende forventninger til dig som leder?

	Antal	Procent
Ja	814	56%
Nej	647	44%
Total	1461	100%

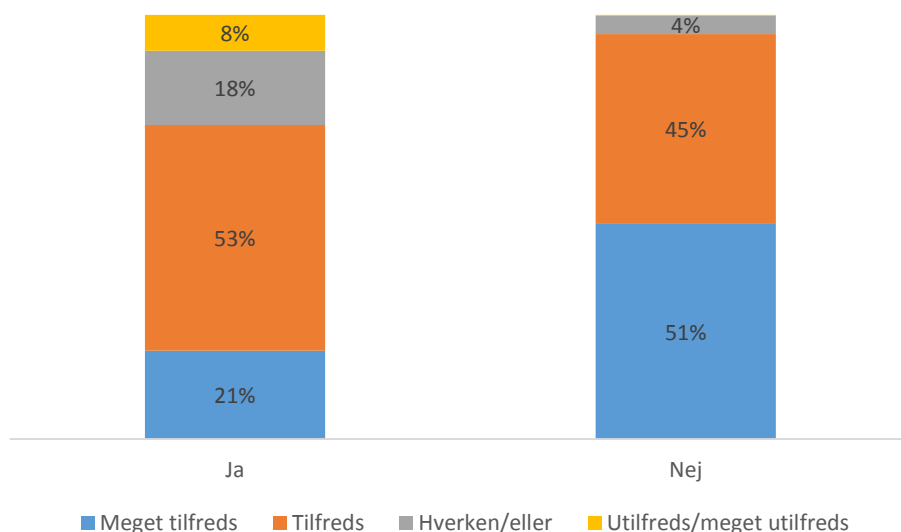
Anm. n=1461. Besvarelsene 'Ved ikke' og 'ikke relevant' er ekskluderet af analysen, men udgør 117 besvarelse svarende til 7%. Kilde. Lederliv 2015/DSR analyse.

De, der oplever, modstridende forventninger er spurgt til, om de er i stand til at håndtere disse, hvilket 27% i høj eller eget høj grad kan. 67% angiver i nogen grad og 6% i ringe eller meget ringe grad (ej vist).

Modstridende forventninger relateret til jobtilfredshed

Ses der på oplevelsen af modstridende forventninger, er der i denne undersøgelse en signifikant sammenhæng med jobtilfredshed. De ledere, der angiver modstridende forventninger til dem som ledere, er nemlig i mindre grad meget tilfredse med deres lederjob (21%) i forhold til de, der ikke oplever samme modstridende forventninger (51%). Ledere som ikke oplever modstridende forventninger angiver 2,5 gange oftere at være meget tilfreds med deres arbejde end ledere, der oplever modstridende forventninger (51% i forhold til 21%). Dette fremgår af figur 9.

Figur 9. Modstridende forventninger fordelt på jobtilfredshed



Anm. n=1403. Besvarelsene 'Ved ikke' og 'ikke relevant' er ekskluderet af analysen. Der er statistisk signifikant sammenhæng mellem modstridende forventninger og jobtilfredshed, da $p < 0,05$. Kilde. Lederliv 2015/DSR analyse

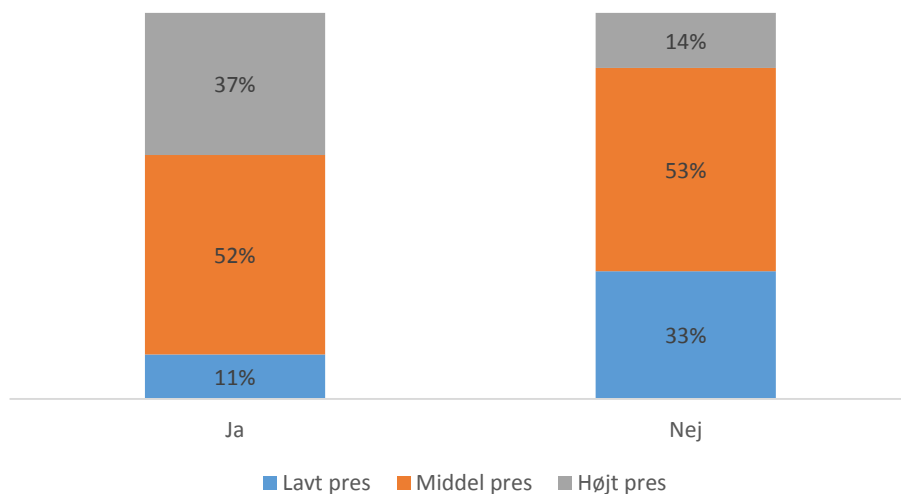
Undersøgelsen viser således, at målt på modstridende forventninger, så forholder det sig sådan, at '*Jo højere jobkompleksitet, jo lavere tilfredshed*'. Ledende sygeplejersker, der oplever modstridende forventninger, vurderer altså deres jobtilfredshed som lavere end kolleger, der ikke oplever at have modstridende forventninger.

Modstridende forventninger relateret til arbejdspress

Når kompleksiteten øges ved, at der fx opstår dilemmaer på grund af modstridende forventninger, så vil det være en litteraturbaseret forventning, at lederes oplevelse af arbejdspress også stiger (Hansen og Høst, 2012). Når denne hypotese '*jo højere arbejdspress, jo højere jobkompleksitet*' afprøves på de ledende sygeplejerskers svar, så viser det sig, at der er en lignende sammenhæng i og med, at 37% af de ledere, der oplever modstridende forventninger til dem som leder, også oplever et højt arbejdspress, mens kun 14% af de ledere, der ikke oplever modstridende forventninger, oplever et højt arbejdspress. Resultaterne fremgår af figur 10.

Som det også fremgår af figur 10, så er andelen af kategorien 'middel pres' ens i de to grupper og blot 11 % af dem, der oplever modstridende forventninger oplever et lavt arbejdspress, mens 33 % af dem, der ikke oplever modstridende forventninger oplever at have et lavt pres.

Figur 10. Modstridende forventninger fordelt på arbejdspres

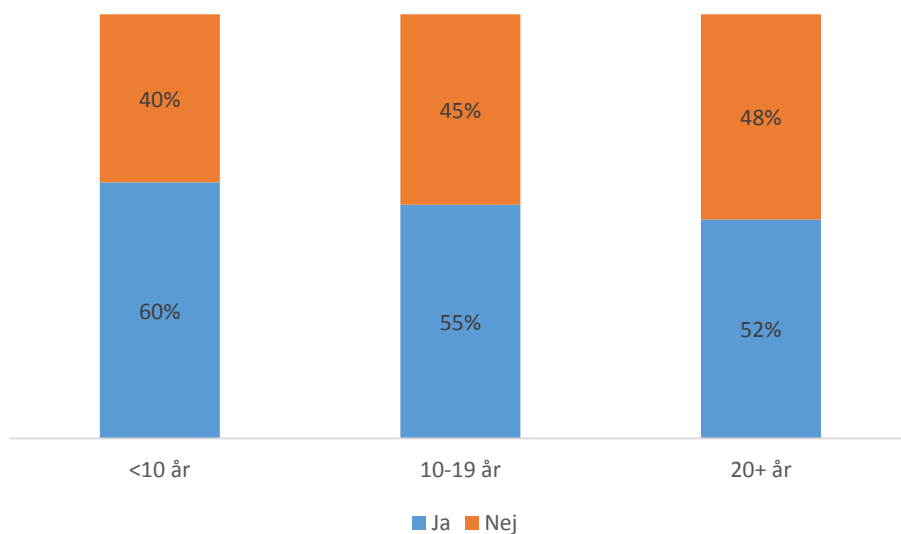


Anm. n=1402. Besvarelserne 'Ved ikke' og 'ikke relevant' er ekskluderet af analysen. Der er statistisk signifikant sammenhæng mellem modstridende forventninger og arbejdspres, da $p < 0,05$. Kilde. Lederliv 2015/DSR analyse

Modstridende forventninger relateret til lederanciennitet

Igen påvirker anciennitet svarene i og med, at ledere med lav lederanciennitet under 10 år oftere oplever modstridende forventninger til dem som ledere (60%) end ledere på et højere anciennitetsniveau (55% blandt ledere med 10-19 års anciennitet og 52% for ledere med 20+ års anciennitet). Dette fremgår af figur 11.

Figur 11. Modstridende forventninger fordelt på lederanciennitet



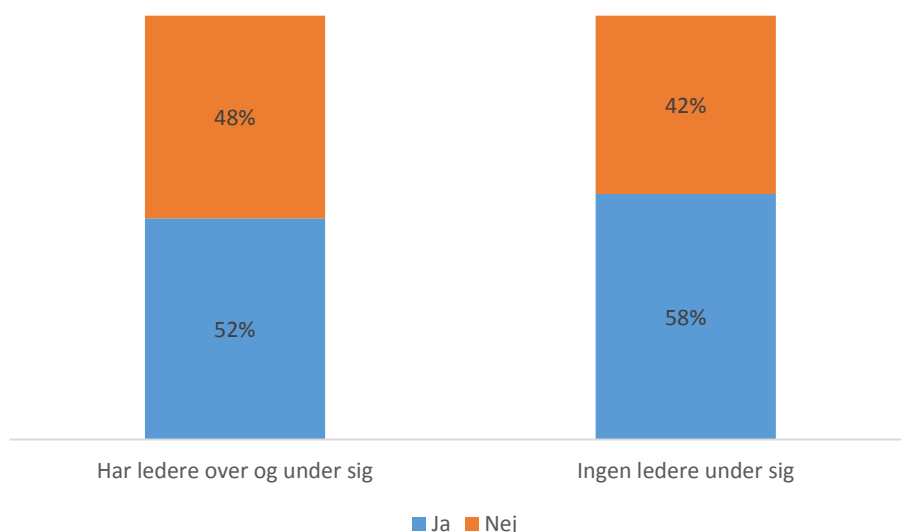
Anm. n=1494. Besvarelserne 'Ved ikke' og 'ikke relevant' er ekskluderet af analysen. Der er statistisk signifikant sammenhæng mellem modstridende forventninger og ledelsesniveau, da $p < 0,05$. Kilde. Lederliv 2015/DSR analyse

Det fremgår ikke af svarene, hvorfor ledere med anciennitet på under 10 år oplever flest modstridende forventninger, men der er altså en tendens til at denne gruppe er mindst tilfredse og oplever flest modstridende forventninger. En udlægning kunne være, at det er den mindre rutine og erfaring, der gør, at ledere med mindst anciennitet oplever flest modstridende forventninger. En anden udlægning kunne være, at ledere med tiden "slapper mere af" og bliver mindre sensitive over for omgivelsernes krav og forventninger.

Modstridende forventninger relateret til ledelsesniveau

Ligesom de oplever et højere arbejdspress, så oplever de ledere, der ikke angiver at have ledere under sig, oftere modstridende forventninger til dem som ledere (58%), end de ledere der både angiver at have ledere over og under sig (52%). Dette fremgår af figur 12.

Figur 12. Modstridende forventninger fordelt på ledelsesniveau

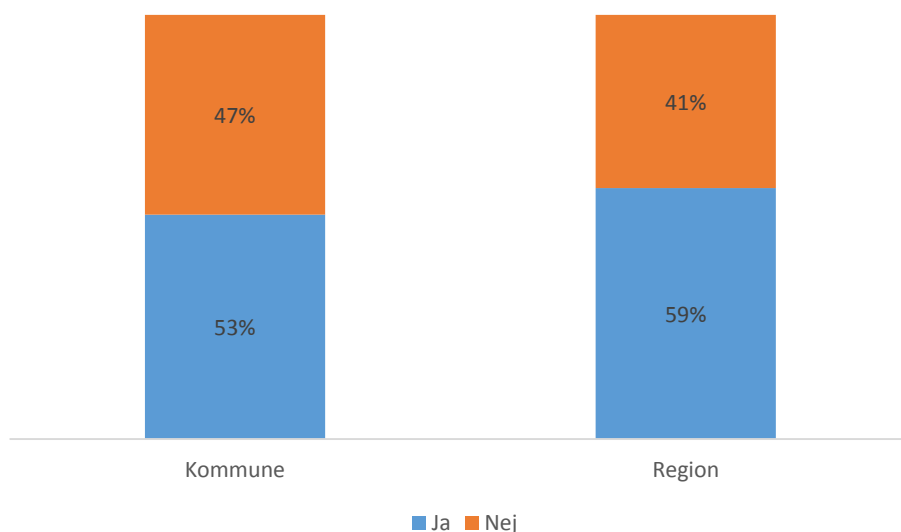


Anm. n=1501. Besvarelsene 'Ved ikke' og 'ikke relevant' er ekskluderet af analysen. Der er statistisk signifikant sammenhæng mellem modstridende forventninger og ledelsesniveau, da $p < 0,05$. Kilde. Lederliv 2015/DSR analyse

Modstridende forventninger relateret til sektorområde

Ledere, der er ansat i regionerne, oplever oftere modstridende forventninger til dem som ledere (59%), end de ledere, der er ansat i kommunerne (53%). Dette fremgår af figur 13.

Figur 13. Modstridende forventninger fordelt på sektorområde



Anm. n=1321. Besvarelsene 'Ved ikke' og 'ikke relevant' er ekskluderet af analysen. Der er statistisk signifikant sammenhæng mellem modstridende forventninger og sektortilhør, da $p < 0,05$. Kilde. Lederliv 2015/DSR analyse

Undersøgelsen siger ikke noget om, hvorfor ledere i regionerne oftere oplever modstridende forventninger end ledere i kommunerne. En hypotese kunne dog være, at fordi den organisatoriske kompleksitet ofte er meget høj i hospitalsorganisationer, så vil dette have en tendens til at føre til flere modstridende forventninger.

Opsamlende om modstridende forventninger

Over halvdelen af lederne i undersøgelsen oplever, at deres job er præget af modstridende forventninger (56 %). De resterende 44 % oplever ikke, at der er modstridende forventninger til dem som ledere.

Som forventet ud fra litteraturen er der den sammenhæng, at ledende sygeplejersker, der oplever, at deres lederjob er præget af modstridende forventninger, generelt vurderer deres jobtilfredshed lavere end deres kolleger, der ikke oplever modstridende forventninger. Tilsvarende er der et sammenfald mellem, at ledere der oplever at have et højt arbejdspress også oftere oplever modstridende forventninger.

Der er også de sammenhænge, at særligt ledere med under 10 års anciennitet og ledere, der ikke har andre ledere under sig, oplever en lavere grad af klarhed. Endvidere oplever ledere ansat i regionerne i højere grad modstridende forventninger end deres kollegaer ansat i kommunerne.

5. Ledende sygeplejerskers oplevelse af klarhed om lederrolle

Ud fra litteraturen kan man opstille en hypotese om, at *'jo højere rolleklarhed, jo højere jobtilfredshed'* (Cantarelli et al., 2015; Hansen & Høst, 2012; Van Bogaert et al., 2014). Dette er blandt andet, fordi tilstedeværelsen af rolleklarhed øger fornemmelsen for, hvad der er lederens funktioner og ansvarsområder, og dermed hvilke forventninger der er til at udfylde funktionerne (Spector, 1997). Rolleklarhed er i denne undersøgelse undersøgt ud fra spørgsmålene:

- *Ved du helt klart, hvad der er dine ansvarsområder i forhold til de øvrige ledelsesniveauer over og/eller under dig?*
- *Ved du nøjagtigt, hvad der forventes af dig i dit arbejde som leder?*

Hvis vi først ser på, om lederne oplever at have rolleklarhed, så er der en relativt udbredt klarhed blandt lederne over deres ansvarsområder, idet 3 ud af 4 angiver, at de i høj eller meget høj grad oplever, at deres ansvarsområder er klare. Hvad angår klare forventninger, så er der 70%, der angiver, at de i høj eller meget høj grad ved nøjagtigt, hvad der forventes af dem i deres arbejde som leder, jf. tabel 4.

Tabel 4. Spørgsmål om rolleklarhed

	Ved du helt klart, hvad der er dine ansvarsområder i forhold til de øvrige ledelsesniveauer over og/eller under dig?	Ved du nøjagtigt, hvad der forventes af dig i dit arbejde som leder?
I meget høj grad	27%	23%
I høj grad	49%	47%
I nogen grad	21%	27%
I ringe grad	2%	3%
I meget ringe grad	1%	1%
Total	100%	100%

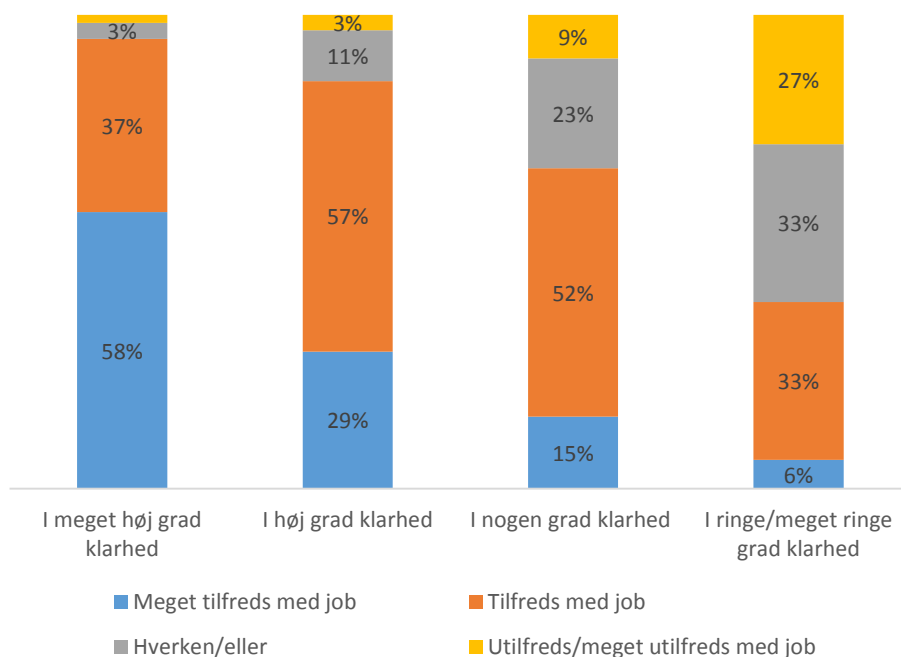
Anm. n=1580. Besvarelserne 'Ved ikke' og 'ikke relevant' er ekskluderet af analysen. Kilde. Lederliv 2015/DSR analyse.

Da der er få respondenter, der har anvendt svarkategorien 'I meget ringe grad', vil der i det følgende blive analyseret samlet for besvarelserne 'i ringe grad' og 'i meget ringe grad'.

Rolleklarhed relateret til jobtilfredshed

Relateres rolleklarhed til arbejdstilfredshed, finder vi - som forventet ud fra litteraturen - en klar sammenhæng. Ledere der helt klart ved, hvad der er deres ansvarsområder, er langt mere tilfredse med deres job end de, der i ringe grad har et klart billede heraf. Ledere som oplever meget høj grad af klarhed om deres ansvarsområde angiver 10 gange oftere at være meget tilfreds med deres arbejde end ledere, der i ringe eller meget ringe grad oplever samme (58% i forhold til 6%). Dette fremgår af figur 14.

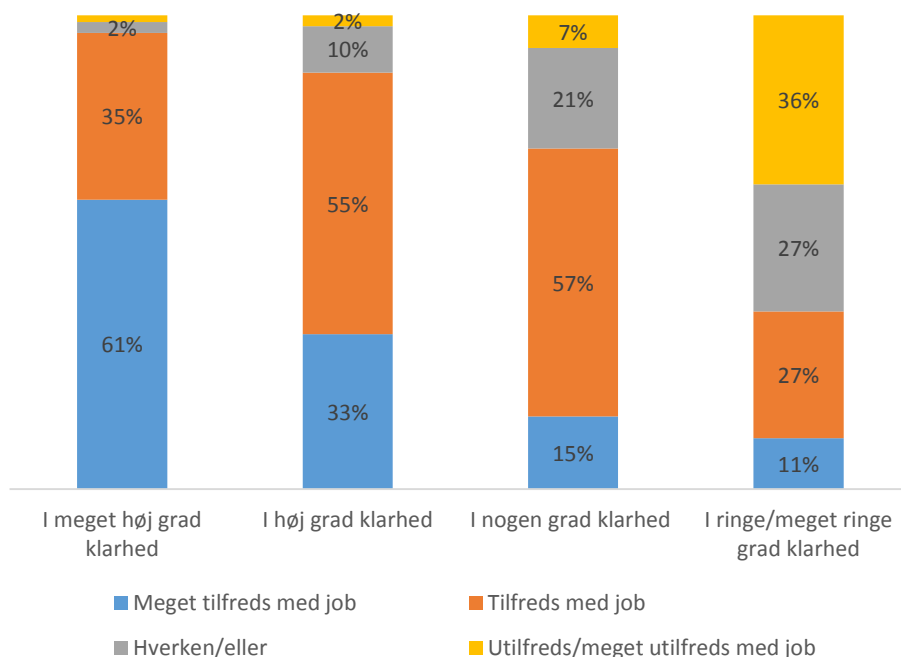
Figur 14. Rolleklarhed (vedr. viden om ansvarsområde) fordelt på jobtilfredshed (1)



Anm. n=1.512. Besvarelsene 'Ved ikke' og 'ikke relevant' er ekskluderet af analysen. Rolleklarhed er analyseret ved spørgsmålet: Ved du helt klart, hvad der er dine ansvarsområder i forhold til de øvrige ledelsesniveauer over og/eller under dig? Der er statistisk signifikant sammenhæng mellem rolleklarhed og jobtilfredshed, da $p < 0,05$. Kilde. Lederliv 2015/DSR analyse.

Et andet mål for rolleklarhed er lederens viden om, hvad der forventes af dem. Dette forhold er også relateret til jobtilfredshed, hvilket fremgår af figur 15. 61% af de ledere, der i meget høj grad ved nøjagtigt, hvad der forventes af dem i deres lederarbejde, er meget tilfredse med deres job. De ledere, der kun i nogen eller ringe grad/meget ringe grad ved, hvad der forventes af dem, har en væsentlig lavere andel af ledere, som er meget tilfredse med deres arbejde (hhv. 15% eller 11%).

Figur 15. Rolleklarhed (vedr. viden om forventninger) fordelt på jobtilfredshed (2)



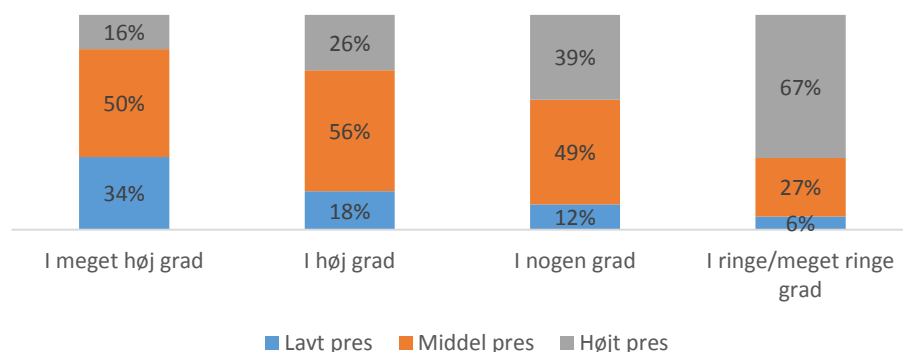
Anm. n=1.512. Besvarelserne 'Ved ikke' og 'ikke relevant' er ekskluderet af analysen. Rolleklarhed i denne figur er analyseret ved spørgsmålet: Ved du nøjagtigt, hvad der forventes af dig i dit arbejde som leder? Der er statistisk signifikant sammenhæng mellem rolleklarhed og jobtilfredshed, da $p < 0,05$. Kilde. Lederliv 2015/DSR analyse.

Rolleklarhed er altså en faktor, der påvirker de ledende sygeplejerskers jobtilfredshed. Ledende sygeplejersker, der oplever, at der er klarhed om deres lederrolle, oplever således også en højere grad af jobtilfredshed.

Rolleklarhed relateret til arbejdspress

Ud fra litteraturen ved vi, at ledere, der klart ved, hvad der er deres ansvarsområder i forhold til de øvrige ledelsesniveauer, oplever i mindre grad et højt arbejdspress i forhold til de ledere, der ikke har samme rolleklarhed. Dette fremgår af figur 16. 16% af de ledere, der i meget høj grad ved, hvad der er deres ansvarsområde oplever et højt arbejdspress. Den tilsvarende andel er hhv. 39% og 67% for de, der i nogen eller ringe/meget ringe grad ved, hvad der er deres ansvarsområde.

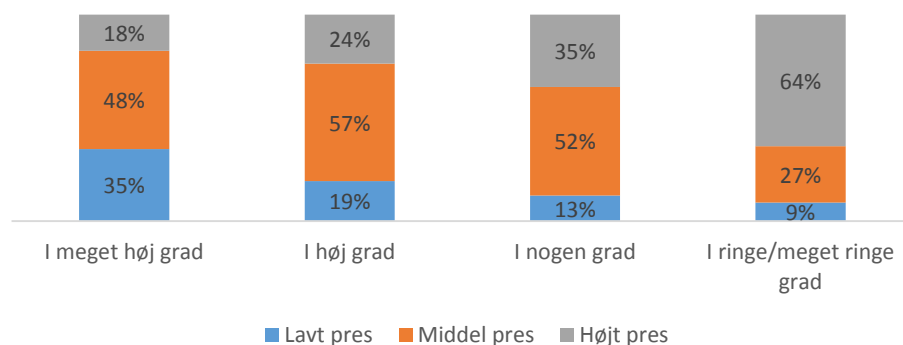
Figur 16. Rolleklarhed (vedr. viden om ansvarsområde) fordelt på arbejdspres



Anm. n=1511. Besvarelsene 'Ved ikke' og 'ikke relevant' er ekskluderet i figuren. Rolleklarhed er analyseret ved spørgsmålet: Ved du helt klart, hvad der er dine ansvarsområder i forhold til de øvrige ledelsesniveauer over og/eller under dig? Der er statistisk signifikant sammenhæng mellem kompleksitet og arbejdspres, da $p < 0,05$. Lederliv 2015/DSR analyse.

Der er endvidere en sammenhæng mellem, hvorvidt lederen ved, hvad der forventes af dem som leder, og det oplevede arbejdspres. Dette fremgår af figur 17. 18% af de ledere, der i meget høj grad ved, hvad der forventes af dem, oplever et højt arbejdspres. Den andel, der oplever et højt arbejdspres, er 64% for de, der i ringe eller meget ringe grad ved, hvad der forventes af dem.

Figur 17. Rolleklarhed (vedr. viden om forventninger) fordelt på arbejdspres



Anm. n=1.511. Besvarelsene 'Ved ikke' og 'ikke relevant' er ekskluderet af analysen. Rolleklarhed i denne figur er analyseret ved spørgsmålet: Ved du nøjagtigt, hvad der forventes af dig i dit arbejde som leder? Der er statistisk signifikant sammenhæng mellem kompleksitet og arbejdspres, da $p < 0,05$. Lederliv 2015/DSR analyse.

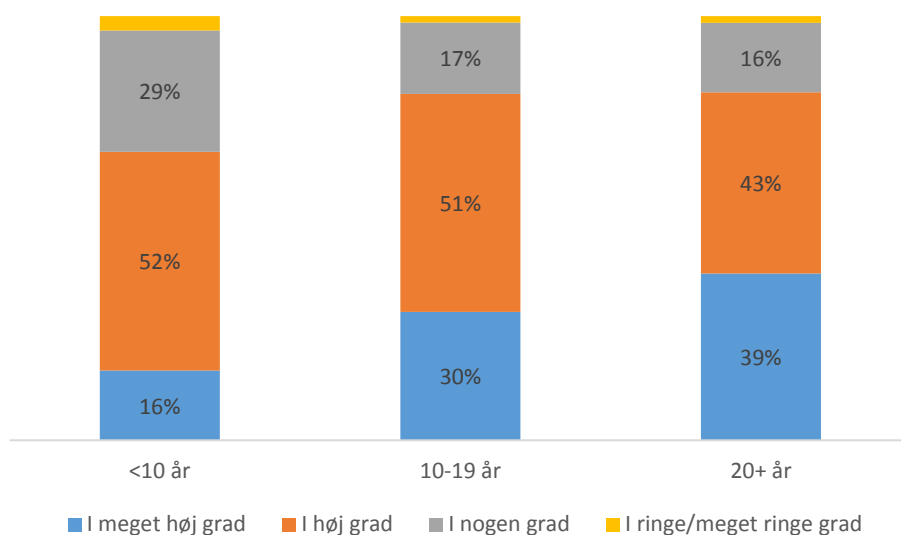
Undersøgelsen giver ikke svar på, om det er, fordi uklarhed om roller giver en oplevelse af mere arbejdspres, eller om det omvendt forholder sig sådan, at ledere der oplever arbejdspres også vil have en tendens til at se uklarhed omkring sig, hvad angår roller. Dog er det tydeligt, at der er en sammenhæng således, at ledere, der oplever uklarhed om roller, også oplever arbejdspres.

Rolleklarhed relateret til lederanciennitet

Ledere med høj lederanciennitet oplever højere rolleklarhed i forhold til ledere med lav lederanciennitet. Dette fremgår af figurerne 18 og 19.

Det er således 39 % af lederne med mindst 20 års erfaring som ledere, der oplever, at der er en meget høj grad af klarhed om ansvarsområder, mens andelen herfor er 16 % blandt lederne, der har under 10 års erfaring som ledere. Den største gruppe af ledere, der kun i nogen i nogen grad (29 %) oplever, at der er klarhed om ansvarsområder, finder man således også blandt lederne med under 10 års erfaring (jf. figur 18).

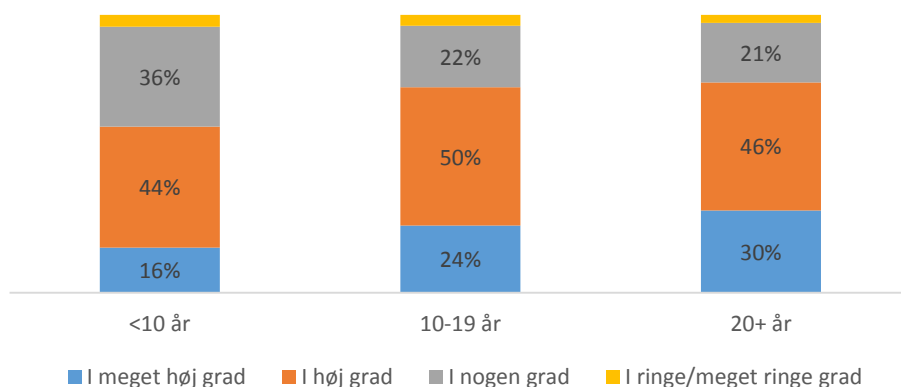
Figur 18. Rolleklarhed (vedr. klarhed om ansvarsområder) fordelt på lederanciennitet



Anm. n=1.494. Besvarelsene 'Ved ikke' og 'ikke relevant' er ekskluderet af analysen. Rolleklarhed i denne figur er analyseret ved spørgsmålet: Ved du helt klart, hvad der er dine ansvarsområder i forhold til de øvrige ledelsesniveauer over og/eller under dig? Der er statistisk signifikant sammenhæng mellem kompleksitet og anciennitet, da $p < 0,05$. Lederliv 2015/DSR analyse.

Samme billede gør sig som sagt gældende, når vi ser på, om der er klare forventninger til lederne i deres job som ledere. I figur 19 ses det, at det er 30 % af lederne med over 20 års ledererfaring, der oplever, at der er en meget høj grad af klare forventninger, mens dette er 16 % for lederne med under 10 års ledererfaring. Ligeledes er der over en tredjedel (36 %) af lederne med under 10 års erfaring, der oplever, at der kun i nogen grad er klare forventninger.

Figur 19. Rolleklarhed (vedr. forventninger) fordelt på lederanciennitet



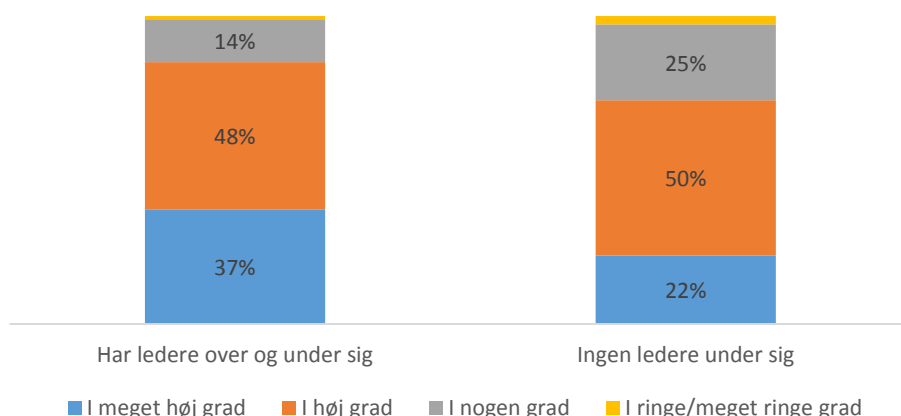
Anm. n=1.494. Besvarelserne 'Ved ikke' og 'ikke relevant' er ekskluderet af analysen. Rolleklarhed i denne figur er analyseret ved spørgsmålet: Ved du nøjagtigt, hvad der forventes af dig i dit arbejde som leder? Der er statistisk signifikant sammenhæng mellem kompleksitet og anciennitet, da $p < 0,05$. Lederliv 2015/DSR analyse.

Igen ved vi ikke, hvorfor der er denne forskel. Om det for eksempel er, fordi den lavere grad af erfaring som ledere gør, at ledere med under 10 års erfaring hviler mindre i deres ledelsesrolle, eller fordi de er mere opmærksomme på uklarheder i deres omgivelser og ledelsesvilkår.

Rolleklarhed relateret til ledelsesniveau

Ledere, der ikke har ledere under sig, angiver oftere, at de i nogen eller ringe grad (28%) ved, hvad der er deres ansvarsområde i forhold til ledere, der har ledere over og under sig (15%), jf. figur 20.

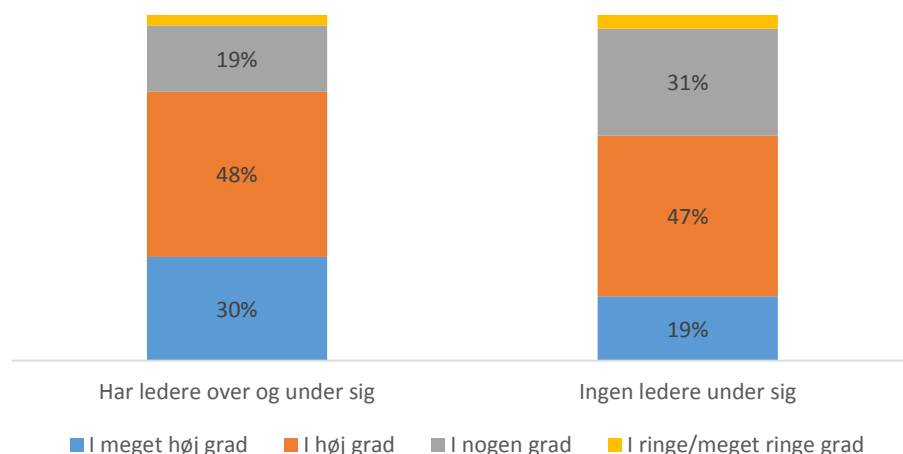
Figur 20. Rolleklarhed (vedr. klarhed om ansvarsområder) fordelt på ledelsesniveau



Anm. n=1.501. Besvarelserne 'Ved ikke' og 'ikke relevant' er ekskluderet af analysen. Rolleklarhed i denne figur er analyseret ved spørgsmålet: Ved du helt klart, hvad der er dine ansvarsområder i forhold til de øvrige ledelsesniveauer over og/eller under dig? Der er statistisk signifikant sammenhæng mellem kompleksitet og ledelsesniveau, da $p < 0,05$. Lederliv 2015/DSR analyse.

Samme tendens gør sig gældende når der spørges til, hvorvidt lederne nøjagtigt ved, hvad der forventes af dem i deres lederarbejde, jf. figur 21.

Figur 21. Rolleklarhed (vedr. forventninger) fordelt på ledelsesniveau



Anm. n=1.501. Besvarelserne 'Ved ikke' og 'ikke relevant' er ekskluderet af analysen. Rolleklarhed i denne figur er analyseret ved spørgsmålet: Ved du nøjagtigt, hvad der forventes af dig i dit arbejde som leder? Der er statistisk signifikant sammenhæng mellem kompleksitet og ledelsesniveau, da $p < 0,05$. Lederliv 2015/DSR analyse.

Rolleklarhed relateret til sektorområde

Besvarelserne på de to spørgsmål om rolleklarhed viser, at der ikke er statistisk signifikant forskellige svar afhængig af, hvilken sektor lederne er ansat i.

Opsamlende om rolleklarhed

Tre ud af fire ledende sygeplejersker oplever, at det i høj eller meget højt grad er klart, hvad deres ansvarsområder er. Hvad angår om der er klare forventninger til dem i deres job som ledere, så vurderer 70%, at der i høj eller meget høj grad er klarhed herom.

Hvad angår sammenhænge med jobtilfredshed er der den sammenhæng, man kunne forvente ud fra litteraturen, at der er sammenfald mellem oplevelsen af klarhed og oplevelsen af jobtilfredshed. Ledere der oplever klarhed, oplever således også oftere højere jobtilfredshed. Ledere, der oplever at have et højt arbejdspress, oplever lavere grader af rolleklarhed. Ledere med under 10 års anciennitet oplever mindre klarhed end deres mere erfarne ledelseskolleger, ligesom ledere, der ikke har andre ledere under sig oplever mindre klarhed.

Der er ikke forskel på, om lederne kommer fra kommunale eller regionale arbejdssteder.

6. Ledende sygeplejerskers oplevelse af klare mål for arbejdet

En litteraturbaseret forventning vil være, at det, at der er klare mål i den organisatoriske kontekst, den sygeplejefaglige leder befinder sig i, vil påvirke lederens jobtilfredshed i en positiv retning (Cantarelli et al., 2015; Wright & Davis, 2003). Der er derfor opstillet hypotesen 'jo højere grad af klarhed om mål, jo højere jobtilfredshed'. Ledende sygeplejerskers oplevelse af klare mål for arbejdet er i denne undersøgelse analyseret ud fra spørgsmålet:

➤ *Er der klare mål for dit arbejde som leder?*

Hvis vi først ser på, om de ledende sygeplejersker oplever, at der er klare mål for deres arbejde som leder, så fremgår det af tabel 5, at knap halvdelen (46%) oplever, at der i høj eller meget høj grad er klare mål for deres arbejde som leder, mens 44 % oplever, at der kun i nogen grad er klare mål for deres arbejde som leder. Knap 10 % oplever, at der kun i ringe eller meget ringe grad er klare mål.

Tabel 5. Spørgsmål om klare mål

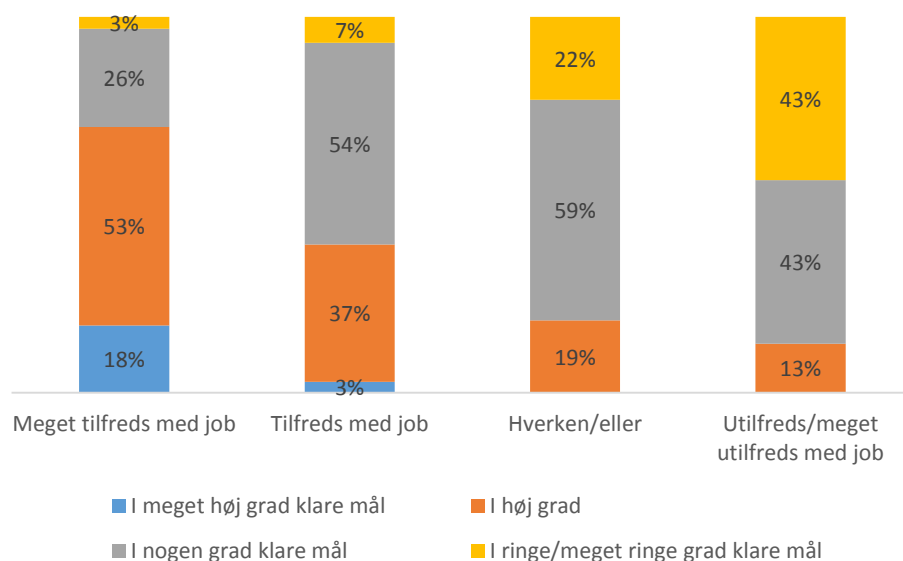
	Antal	Procent
I meget høj grad	116	7%
I høj grad	619	39%
I nogen grad	697	44%
I ringe grad	116	7%
I meget ringe grad	25	2%
Total	1.573	100%

Anm. Besvarelserne 'Ved ikke' og 'ikke relevant' er ekskluderet af analysen. Kilde. Lederliv 2015/DSR analyse.

Klare mål relateret til jobtilfredshed

Hvis vi ser på, om der er sammenhænge mellem oplevelsen af klare mål og oplevelsen af jobtilfredshed, så bekræfter de ledende sygeplejerskers svar forventningen. Ledere, der er tilfredse med deres arbejde, angiver nemlig oftere, at de i meget høj grad oplever, at der er klare mål for deres arbejde som leder end deres kollegaer, der er mindre tilfredse med deres arbejde. 71% af lederne, der er meget tilfredse med deres arbejde angiver, at der i høj eller meget høj grad er klare mål for deres arbejde som leder. Denne andel er 40% for ledere, der er tilfredse med deres arbejde, 19% for de der hverken er tilfredse eller utilfredse og endelig 13% for de, der er utilfredse eller meget utilfredse med deres arbejde. Ledere som er meget tilfredse med deres job angiver 5 gange oftere at opleve klare mål (i meget høj grad eller høj grad) end ledere, der er utilfredse eller meget utilfredse med deres job (71% i forhold til 13%). Dette fremgår af figur 22.

Figur 22. Klare mål fordelt på jobtilfredshed



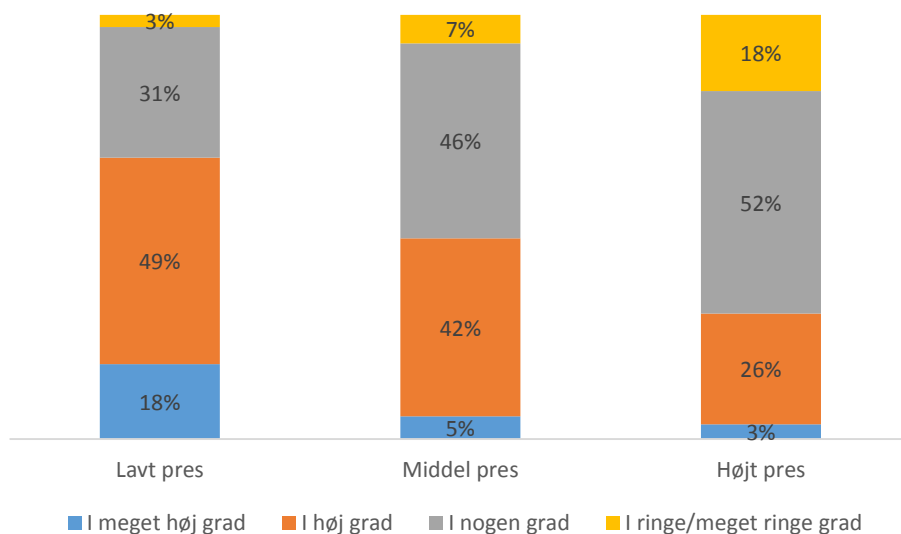
Anm. n=1.510. Besvarelsene 'Ved ikke' og 'ikke relevant' ekskluderet af analysen. Klare mål er analyseret ved spørgsmålet: Er der klare mål for dit arbejde som leder? Der er statistisk signifikant sammenhæng mellem klare mål og arbejdstilfredshed, da $p < 0,05$. Lederliv 2015/DSR analyse.

Der er således en klar sammenhæng mellem jobtilfredshed og oplevelsen af, at der er klare mål. Ledere, der oplever at have klare mål, oplever således også at have en højere grad af jobtilfredshed.

Klare mål relateret til arbejdspress

Hvis vi ser på, om der er sammenhænge mellem oplevelsen af klare mål og oplevelsen af arbejdspress, så er dette også tilfældet. Ledere, der oplever at være underlagt et lavt arbejdspress, oplever i højere grad, at der er klare mål for deres arbejde som leder end deres kollegaer, der oplever et middel eller højt arbejdspress. 67% af lederne med et lavt pres angiver, at der i høj eller meget høj grad er klare mål for deres arbejde som leder. Denne andel er 47% for ledere med et middel arbejdspress og 29% for ledere med et højt arbejdspress. Dette fremgår af figur 23.

Figur 23. Klare mål fordelt på arbejdspress



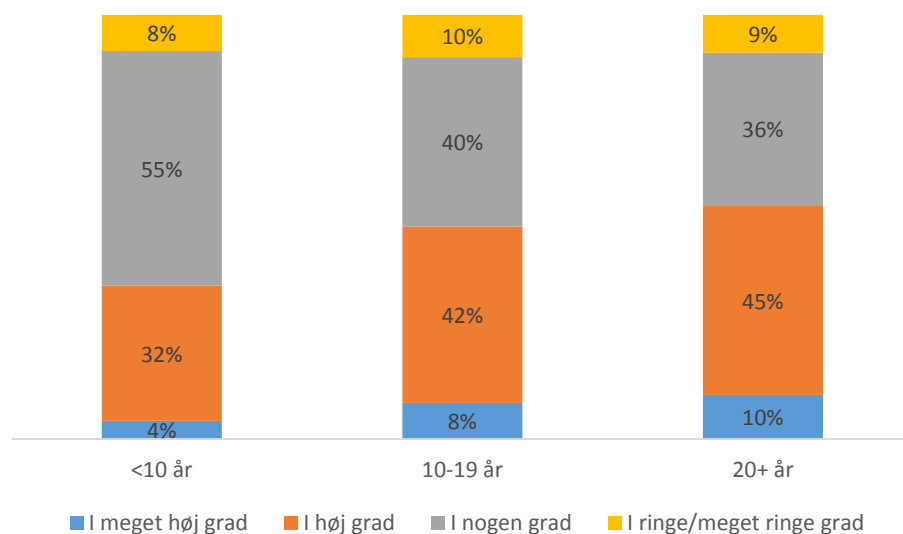
Anm. n=1.509. Besvarelsene 'Ved ikke' og 'ikke relevant' ekskluderet af analysen. Klare mål er analyseret ved spørgsmålet: Er der klare mål for dit arbejde som leder? Der er statistisk signifikant sammenhæng mellem klare mål og arbejdspress, da $p < 0,05$. Lederliv 2015/DSR analyse.

Om dette er fordi tilstedeværelsen af klare mål mindsker oplevelsen af at have travlt, eller fordi et højt arbejdspress øger oplevelsen af "kaotiske arbejdsforhold" kan vi ikke udlede heraf. Vi kan blot konkludere, at der er en sammenhæng i den forstand, at oplevelsen af uklare mål følges af oplevelsen af højere arbejdspress.

Klare mål relateret til lederanciennitet

Ledere, der har kortere anciennitet som ledere, oplever i lavere grad, at der er klare mål for deres arbejde som ledere, end deres kollegaer med længere ledelsesanciennitet. Det er således 36% af lederne med under 10 års ledererfaring, der angiver, at der i høj eller meget høj grad er klare mål for deres arbejde som leder. Denne andel er 50% for ledere med 10-19 års anciennitet og 55% for ledere med 20+ års anciennitet. Dette fremgår af figur 24.

Figur 24. Klare mål fordelt på anciennitet



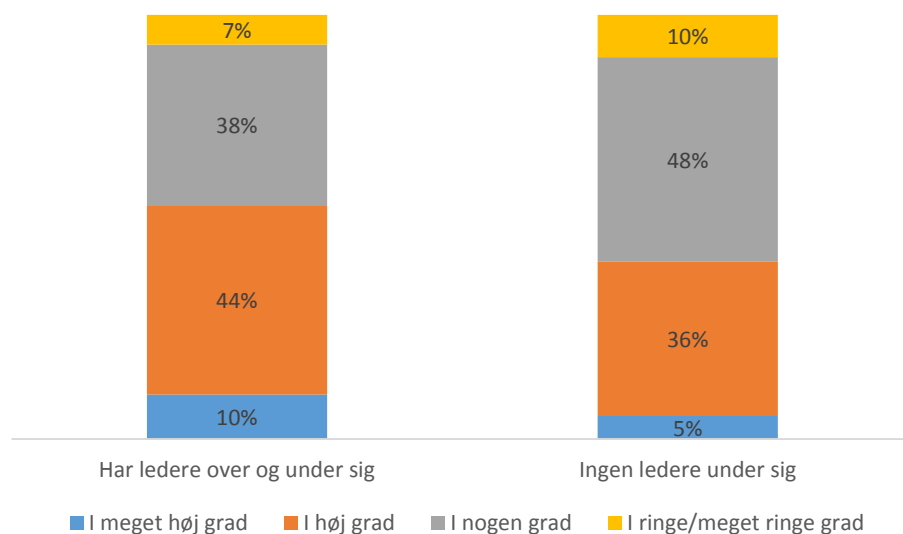
Anm. n=1.492. Besvarelserne 'Ved ikke' og 'ikke relevant' ekskluderet af analysen. Klare mål er analyseret ved spørgsmålet: Er der klare mål for dit arbejde som leder? Der er statistisk signifikant sammenhæng mellem klare mål og lederanciennitet, da $p < 0,05$. Lederliv 2015/DSR analyse.

Om dette er, fordi det med mere ledelseserfaring er nemmere at navigere i de mål, der er, eller om ledere med under 10 års erfaring er mere responsive over for tilstedeværelsen af mange og potentielt konfliktende mål, siger undersøgelsen ikke noget om. Det der kan udledes er, at ledere med under 10 års erfaring som ledere oftere oplever, at der er uklare mål.

Klare mål relateret til ledelsesniveau

Ledere, der både har ledere over og under sig, oplever oftere, at der er klare mål for deres lederarbejde end deres kollegaer, der ikke har ledere under sig. 54% af lederne med ledere over og under sig angiver, at der i høj eller meget høj grad er klare mål for deres arbejde som leder. Denne andel er 41% for ledere, der ikke har ledere under sig. Dette fremgår af figur 25.

Figur 25. Klare mål fordelt på ledelsesniveau



Anm. n=1.499. Besvarelsene 'Ved ikke' og 'ikke relevant' ekskluderet af analysen. Klare mål er analyseret ved spørgsmålet: Er der klare mål for dit arbejde som leder? Der er statistisk signifikant sammenhæng mellem klare mål og ledelsesniveau, da $p < 0,05$. Lederliv 2015/DSR analyse.

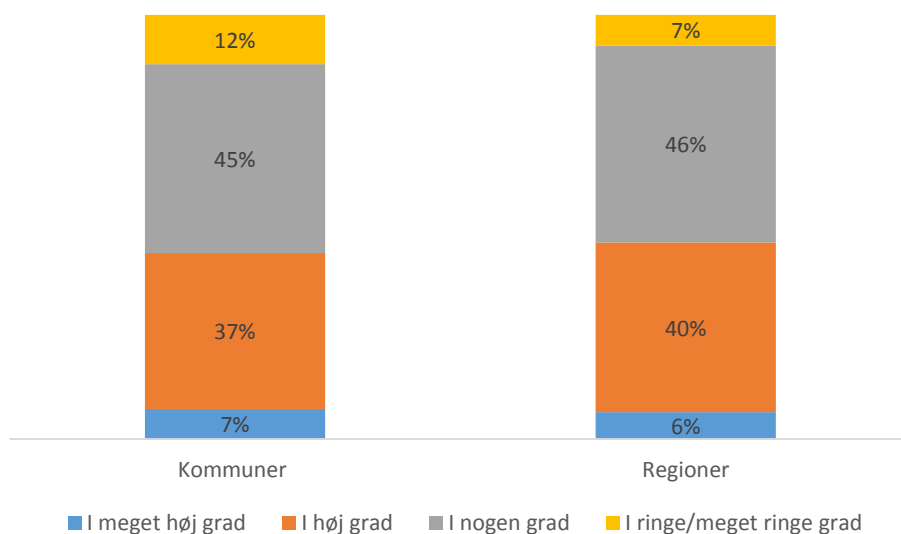
Et bud på, hvorfor der er denne sammenhæng, kunne være, at der er en overvægt af ledere, der ikke er frontlinjeledere (såsom fx afdelingssygeplejersker) i gruppen af ledere, der angiver at have ledere under sig. Særlig afdelingssygeplejerskerollen har nemlig i de senere år gennemgået en række ændringer, ikke kun med mere decentraliseret ansvar på en række områder, men også med hyppigere bredere ansvarsområder. Det vil eksempelvis sige ansvar for flere forskellige afsnit og funktioner på en gang. Dermed øges ledernes potentielle målkomplesitet. Det vil typisk også være i frontlinjen, at de daglige konsekvenser af at skulle leve op til flere og nogle gange konkurrerende mål typisk vil være tydeligst. Frontlinjearbejde er nemlig der, hvor der er mest kontakt med borgere og patienter og frontlinjearbejde er kendt for at være præget af rollekonflikter (jf. Lipsky, 1980).

Klare mål relateret til sektorområde

Ledere ansat i kommunerne oplever i mindre grad klare mål for deres arbejde end ledere, der er ansat i regionerne. Selvom forskellen ikke er stor, er den tilstrækkelig til at være signifikant. Dette fremgår af figur 26.

I kommunerne er det således mere end hver 10. leder (12 %), der oplever, at der kun i ringe eller meget ringe grad er klare mål for deres arbejde, mens dette er 7 % i regionerne. Hvad angår oplevelsen af i høj grad eller meget høj grad at have klare mål er dette 44 % for de ansatte i kommunernes vedkommende og 46 % for de regionalt ansatte lederes vedkommende.

Figur 26. Klare mål fordelt på sektorområde



Anm. n=1423. Besvarelserne 'Ved ikke' og 'ikke relevant' ekskluderet af analysen. Klare mål er analyseret ved spørgsmålet: Er der klare mål for dit arbejde som leder? Der er statistisk signifikant sammenhæng mellem klare mål og sektor, da $p < 0,05$. Lederliv 2015/DSR analyse.

Opsamlende om klare mål for arbejdet

Under halvdelen af lederne (46 %) oplever, at der i høj eller meget høj grad er klare mål for deres arbejde. Det er 44 %, der oplever, at der i nogen grad er klare mål. Knap 1 ud af 10 oplever, at der kun i ringe eller meget ringe grad er klare mål.

Klare mål har de samme sammenhænge som de øvrige gennemgåede faktorer. Oplevelsen af klare mål har en positiv sammenhæng med oplevelsen af jobtilfredshed og oplevelsen af klare mål er størst, når arbejdspresset opleves at være lavt. Resultaterne er således i tråd med forventningerne ud fra den internationale litteratur på området. Oplevelsen af, om der er klare mål, påvirkes også af lederanciennitet i og med at oplevelsen stiger med anciennitet. Ledere med under 10 års anciennitet oplever altså i mindre grad, at der er klare mål. Ledere, der ikke har andre ledere under sig, oplever også i mindre grad, at der er klare mål. Endelig oplever de kommunale ledere i mindre grad end de regionale ledere, at der er klare mål.

Konklusion

I de følgende afsnit opsummeres notatets konklusioner.

Ledende sygeplejerskers jobtilfredshed

En tredjedel af de ledende sygeplejersker, der har medvirket i undersøgelsen, oplever overordnet set at være meget tilfredse med deres arbejde som leder. Halvdelen af lederne er blot tilfredse, mens mere end hver 10. leder (12 %) er hverken tilfreds eller utilfreds. 1 ud af 20 er direkte utilfreds eller meget utilfreds.

Når vi dykker ned i, hvordan oplevelsen af jobtilfredshed fordeler sig blandt de ledende sygeplejersker, viser det sig, at som forventet ud fra den internationale litteratur, så er lederne med mere anciennitet i deres lederstillinger mere tilfredse end ledere med lavere grader af anciennitet. Ledere der angiver, at de har andre ledere under sig er også mere tilfredse, hvilket også er i tråd med litteraturen. Vi havde ikke på forhånd litteraturbaserede forventninger til, om ledere ansat i regionerne eller i kommunerne ville være mere tilfredse. Det viste sig heller ikke, at der var forskelle i deres overordnede tilfredshed. Dog var der, som vi vender tilbage til, forskelle på nogle af de andre dimensioner, der hænger sammen med oplevelsen af tilfredshed.

Arbejdspres og mulighederne for at levere ledelse af god kvalitet

Med den udvikling, der har været i lederrollen i de seneste årtier, og effektiviseringspresset på særligt hospitalerne, vil det til en vis grad være forventeligt, at ledende sygeplejersker oplever et vist arbejdspress. Undersøgelsen viser, at mens halvdelen af lederne oplever et moderat arbejdspress, så oplever lidt over en fjerdedel af lederne et højt arbejdspress. Godt en femtedel oplever derimod et lavt arbejdspress. Igen gør det sig gældende, at ledere med høj anciennitet oplever lavere arbejdspress end lederne, der har været ledere i færre år (op til 10 år). De ledere, der har ledere under sig, oplever ud over mere tilfredshed også et lavere arbejdspress end de ledere, der ikke har ledere under sig. Hvad angår ansættelsessted i henholdsvis regioner eller kommuner er mønstret, at der ikke er forskel.

Det vil ud fra litteraturen være forventeligt, at oplevelsen af arbejdspress vil hænge sammen med oplevelsen af jobtilfredshed. Denne forventning bekræftes i denne undersøgelse. Ledere der oplever et lavt arbejdspress er generelt mere tilfredse med deres arbejde end ledere, der oplever et henholdsvis middel eller højt pres. For at undersøge, om oplevelsen af arbejdspress har en sammenhæng med oplevelsen af, om muligheder for at levere ledelse af god kvalitet er kommet under pres, har vi undersøgt denne sammenhæng. Det kan man nemlig argumentere for vil have en stor betydning dels for ledernes arbejdsvilkår, dels for deres performance som ledere. Det viser sig, at sammenhængene er tilsvarende. De ledere, der oplever, at deres muligheder for at levere ledelse af god kvalitet er kommet under pres, oplever

også et højt arbejdspress. Og dette gælder igen særligt for henholdsvis ledere med en anciennitet på under 10 år og for ledere, der ikke har ledere under sig. Mens de ledere, der ikke oplever et højt arbejdspress tilsvarende heller ikke oplever, at deres muligheder for at levere ledelse af god kvalitet er kommet under pres. Det svarer også til det resultat, man kan læse i notatet om ledelsesrum og ledernes psykiske arbejdsmiljø (Sørensen, 2016b), at der er en sammenhæng mellem oplevelsen af arbejdspress og oplevelsen af kunne løse sit arbejde godt inden for de rammer, der er givet.

Samlet set kan man altså sige om oplevelsen af arbejdspress, at denne kan være en god indikator for, om ledende sygeplejersker oplever jobtilfredshed. Samtidig er der også en sammenhæng mellem oplevelsen af arbejdspress og oplevelsen af, om mulighederne for at levere ledelse af god kvalitet er kommet under pres.

Dette siger naturligvis ikke noget om, hvordan de ledende sygeplejersker agerer som ledere, men det giver en indikation på, at sammenhængene er værd at undersøge nærmere. Fører oplevelsen af arbejdspress fx til lavere jobtilfredshed, oplevelsen af begrænsede muligheder for at levere ledelse af god kvalitet og dermed potentielt til stressbelastninger blandt ledende sygeplejersker? Eller vil ledende sygeplejersker, der har en lavere jobtilfredshed have en tilsvarende tendens til at tolke deres arbejdspress og deres ledelsesmuligheder mere negativt end deres mere tilfredse kolleger?

Modstridende forventninger

Som et mål for den kompleksitet ledende sygeplejersker oplever at skulle navigere i som led i deres dagligdag som ledere, er der i undersøgelsen blevet spurgt til deres oplevelse af modstridende forventninger. Over halvdelen af lederne i undersøgelsen oplever, at deres job er præget af modstridende forventninger (56 %). De resterende 44 % oplever ikke, at der er modstridende forventninger til dem som ledere.

Ud fra den internationale litteratur om sygeplejeledere vil en forventning være, at oplevelsen af modstridende forventninger vil påvirke ledernes jobtilfredshed i negativ retning.

Undersøgelsen viser, at der er en sammenhæng. Ledende sygeplejersker, der oplever modstridende forventninger, vurderer deres jobtilfredshed som lavere, end kolleger der ikke oplever at have modstridende forventninger. Undersøgelsen viser også, at modstridende forventninger hænger sammen med oplevelsen af at have et højt arbejdspress. Det kan måske forklare en del af, hvorfor modstridende forventninger kan kædes sammen med lavere jobtilfredshed. Oplevelsen af at have modstridende forventninger kan dog også ses som et udtryk for, at den enkelte leder oplever organisatoriske krydspres, hvor det er svært at balancere flere forskellige mål og forventninger på en gang. Det vil eksempelvis sige både at balancere hensyn til budgetoverholdelse og personalet. Det er i særlig høj grad ledere med en

ledelsesanciennitet på under 10 år, der oplever at have modstridende forventninger. Det fremgår ikke af svarene, hvorfor ledere med anciennitet på under 10 år oplever flest modstridende forventninger, men der er altså en tendens til at denne gruppe er mindst tilfredse og oplever flest modstridende forventninger. En udlægning kunne være, at det er den mindre rutine og erfaring, der gør, at ledere med mindst anciennitet oplever flest modstridende forventninger. En anden udlægning kunne være, at ledere med tiden "slapper mere af" og bliver mindre sensitive over for omgivelsernes krav og forventninger. Ligeledes oplever ledere, der ikke angiver at have ledere under sig, at de ikke kun har et højere arbejdspress, men at de også i højere grad oplever flere modstridende forventninger.

Er ledelsesrollerne klare?

En anden dimension af de vilkår, lederne har for deres arbejde, er hvorvidt det er klart, hvad der forventes af dem i deres arbejde som ledere, samt hvorvidt det er klart, hvad deres ansvarsområder består i. En litteraturbaseret forventning vil være, at oplevelsen af klarhed vil påvirke jobtilfredsheden i positiv retning.

Undersøgelsen viser for det første, at hovedparten af lederne oplever, at der er klarhed om begge dimensioner. Ansvarsområderne er således i høj eller meget høj grad klare for 76 % af lederne. Hvad der forventes af dem i deres rolle som ledere er i høj eller meget høj grad klart for 70 % af lederne. For de resterende leders vedkommende er der for langt hovedpartens vedkommende i nogen grad klarhed om begge dimensioner.

Når der ses på sammenhænge med jobtilfredshed, viser undersøgelsen for det andet, at de i litteraturen forventede sammenhænge kan genfindes. Ledere, der oplever rolleklarhed og klarhed om ansvarsområder, er således mere tilfredse med deres job. Ledere, der i meget høj grad oplever klarhed, oplever også at være meget tilfredse (61 % af lederne) eller tilfredse. Blandt de ledere, der kun i ringe eller meget ringe grad oplever, at det er klart, hvad der forventes af dem, er hele 36 % utilfredse eller meget utilfredse med deres job. Hvad angår arbejdspress er mønstret, at jo mindre arbejdspress, jo mere rolleklarhed opleves der at være. Det er således 67 % af lederne, der oplever, at deres ansvarsområder i ringe eller meget ringe grad er uklare, der også oplever et højt arbejdspress. For dem, der oplever en meget høj grad af klarhed, er det tilsvarende tal 16 %. Hvad angår klare forventninger er det 64 % af dem, der oplever ringe eller meget ringe klarhed, der oplever højt pres. For dem der oplever en meget høj grad af klarhed, oplever 18 % højt arbejdspress.

Igen påvirkes resultaterne af anciennitet. Lederne med høj anciennitet oplever således en højere klarhed. Den største gruppe af ledere, der kun i nogen i nogen grad (29 %) oplever, at der er klarhed om deres

ansvarsområder, finder man således blandt lederne med under 10 års erfaring. Her er der også 36 %, der kun i nogen grad oplever, at forventningerne til dem som ledere er klare.

Hvad angår placering i ledelseshierarkiet er der atter den sammenhæng, at ledere der ikke har ledere under sig, oplever mindre klarhed på begge dimensioner end ledere, der opgiver, at de har ledere under sig. Der er ingen statistisk signifikante forskelle på svarene alt efter, om lederne er ansat i kommuner eller regioner.

Klare mål for arbejdet

En forventning ud fra litteraturen vil være, at oplevelsen af klare mål vil øge ledende sygeplejerskers jobtilfredshed. Hvad angår oplevelsen af, om der er klare mål, så oplever under halvdelen (46), at der er dette i høj eller meget høj grad. Det er 44 %, der oplever, at der i nogen grad er klare mål, mens knap 1 ud af 10 ledere oplever, at dette kun i ringe eller meget ringe grad er tilfældet.

Også her er der som forventet en sammenhæng med jobtilfredshed i og med, at 71 % af lederne, der er meget tilfredse med deres job også oplever, at der i høj eller meget høj grad er klare mål. Blandt dem, der er utilfredse eller meget utilfredse med deres job, er der 43 %, der oplever, at der er klare mål for deres arbejde. I denne gruppe er der kun 13 %, der oplever, at der i høj grad er klare mål, mens ingen oplever, at der er i høj grad er klare mål.

Ikke overraskende følges oplevelsen af uklare mål af oplevelsen af højere arbejdspress. Det er 67 % af lederne med lavt arbejdspress, der oplever, at der er i høj eller meget høj grad er klare mål. Med et middel arbejdspress er tallet 47 %, mens det falder til 29 % blandt lederne, der oplever et højt arbejdspress.

Igen kan vi ikke ud fra resultaterne med sikkerhed vide, om oplevelsen af uklare mål fører til et højere arbejdspress og til en lavere oplevet jobtilfredshed, eller om det omvendt forholder sig sådan, at ledere, der oplever at have en lavere grad af jobtilfredshed også vil have en oplevelse af at være mere presset i deres lederjob og også have en oplevelse af uklare mål. Men vi kan med sikkerhed konkludere, at der er sammenhænge mellem disse oplevelser.

Igen er det også et mønster, at ledere med høj anciennitet oplever mere klare mål end ledere med lavere grader af anciennitet. Ligesom ledere, der ikke har ledere under sig, oplever, at målene er mindre klare.

Der er også en tendens til, at ledere, der er ansat i kommunerne, oplever i mindre grad at have klare mål for deres arbejde, end lederne, der er ansat i regionerne.

Perspektiverende om ledernes udfordringer

Der foregår i disse år en række organisatoriske ændringer og omlægninger af de ledende sygeplejerskers arbejde eksempelvis i forbindelse med fusioner, centraliseringer, kvalitetsledelse og diverse *New Public Management* relaterede tiltag. Det må potentielt anses for at ændre ledernes ledelsesvilkår og dermed også potentielt deres jobtilfredshed. Undersøgelsen har vist, at en tredjedel af de ledende sygeplejersker er meget tilfredse med deres job som ledere. De øvrige ledere oplever derfor øjensynligt, at der er en række ting, der kunne være bedre. Notatet har gennemgået en række af de faktorer, der er af betydning i ledernes oplevelse af jobtilfredshed. Det giver eksempelvis mulighed for at arbejde med ledernes arbejdspress, klare roller og klare mål, hvis målet er at øge jobtilfredsheden. Samtidig er modstridende forventninger, flertydige og modstridende mål dog et vilkår ved offentlig ledelse af i dag (Pedersen, 2008). Så det er nok mest et spørgsmål om at oparbejde kompetencer i håndtering af flertydighed.

Det, undersøgelsen helt entydigt viser, er dog, at ledere med en anciennitet på under 10 år og ledere, der ikke har andre ledere under sig, oplever at være mere pressede og mindre tilfredse end deres mere erfarne ledere og ledere, der har andre ledere under sig. Det er derfor et relevant spørgsmål, om lederne med under 10 års erfaring får den støtte og sparring, de har brug for til at løse deres ledelsesopgave. Det er også et relevant spørgsmål, om det forholder sig sådan, at frontlinjeledere har sværere ledelsesvilkår end deres kolleger højere oppe i ledelseshierarkiet? Dette bør undersøges nærmere. Det kan nemlig være en relevant hypotese, at de ledere, der er placeret tættest på det operative niveau, vil opleve en højere grad af krydspres og følelsesmæssigt stress end de ledere, der er længere væk fra frontlinjen (Van Bogaert et al., 2014). Det kan også være relevant fremadrettet at undersøge, om der er forskelle relateret til ledernes specialeområder. En fransk undersøgelse har nemlig vist, at ledere på akut-, intensiv- og operationsafdelinger oplever at være mere pressede end deres ledelseskolleger på andre specialeområder (Nourry et al., 2014).

Hvad angår forskelle på lederne i henholdsvis regionerne og kommunerne havde vi ikke på forhånd litteraturbaserede forventninger til forskelle på ledernes oplevelser. Undersøgelsen viser, at der en tendens til, at ledere, der er ansat i kommunerne, oplever i mindre grad at have klare mål for deres arbejde, end lederne, der er ansat i regionerne. Ledere i regionerne oplever omvendt i højere grad at deres ledelsesvilkår er præget af modstridende forventninger. Undersøgelsen siger ikke noget om, hvorfor det forholder sig sådan, men som det fremgår af Sørensen, 2016a, så forholder det sig også sådan, at de regionale ledere i mindre grad oplever, at beslutninger fra topledelsen er meningsfulde. Det forholder sig altså sådan, at på den ene side oplever de regionalt ansatte ledere i højere grad end de kommunalt ansatte ledere, at der er klare mål for deres arbejde og på den anden side, oplever de kommunalt ansatte ledere i højere grad, at de

beslutninger, topledelsen træffer, er meningsfulde. I det hele taget er det under en tredjedel af lederne, der oplever, at topledelsen i høj eller meget høj grad træffer meningsfulde beslutninger, men oplevelsen er altså højere i kommunerne end i regionerne. Disse forhold kunne fremadrettet undersøges nærmere.

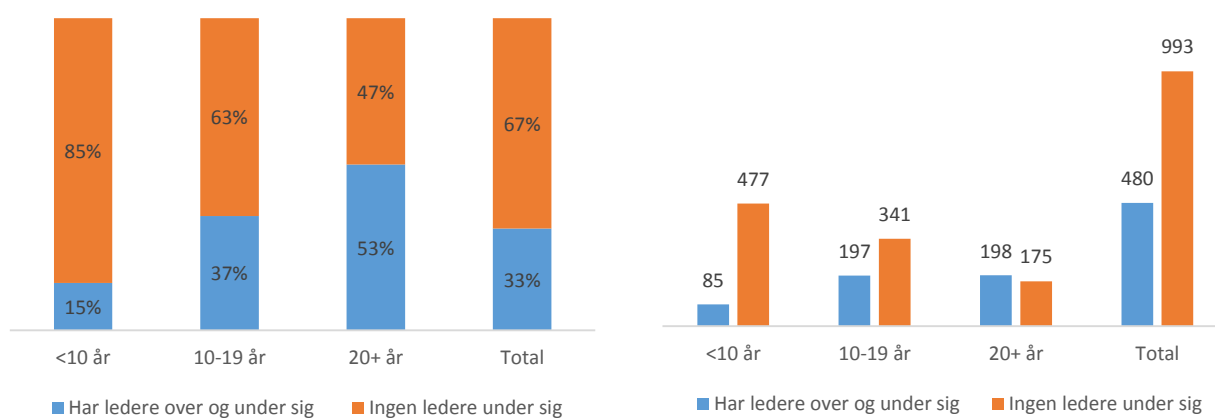
Men hvad betyder de ledende sygeplejerskers jobtilfredshed? Ændres de ledende sygeplejerskers jobtilfredshed i negativ retning, vil dette ifølge sygeplejeforskere kunne påvirke sygeplejeledernes *organisatoriske commitment* (Accorn et al. 1997 i Laschinger et. al., 2007), deres *tilbøjelighed til at tage ansvar* (Littell, 1995 i Laschinger et al. 2007) og mulighederne for at kunne rekruttere nye kræfter til lederstillinger (Laschinger, 2007). En lav grad af jobtilfredshed må også anses for at kunne hæmme ledernes fastholdelse (Hudgins, 2016) og potentielle sygefravær. Undersøgelser blandt franske ledende sygeplejersker har vist, at en tredjedel af lederne viser tegn på depression og at dette ofte hænger sammen med, at de oplever ikke i tilstrækkelig grad at blive anerkendt for deres arbejde (Nourry et al., 2014).

Det er således ikke nødvendigvis lige meget for den fremtidige performance i sundhedsvæsenet, om lederne er motiverede og tilfredse med deres job. Omvendt ved vi ikke præcist, hvad det betyder for eksempelvis kvaliteten i patientbehandlingen, om de ledende sygeplejersker oplever jobtilfredshed eller ej. Dette kunne også være et relevant objekt for fremtidige undersøgelser.

Bilag

Undersøgelsens begreber (jobtilfredshed, arbejdspress, klarhed om roller, forventninger og klare mål) er analyseret både i forhold til lederanciennitet og ledelsesniveau på trods af, at der findes en sammenhæng mellem disse forhold. 85% af lederne med lav anciennitet (<10 år) har ikke nogen ledere under sig, og 53% af lederne med høj anciennitet (20+ år), har ledere over og under sig. Dog findes også 15% af de ledere med lav anciennitet (<10 år), som har ledere over og under sig, og 47% af ledere med høj anciennitet (20+ år), som ikke har ledere under sig. Dette fremgår af figur 1.

Figur 27 og 28. Sammenhængen mellem ledelsesniveau og anciennitet



Anm. n=1.473. Besvarelserne 'ved ikke' og 'ikke relevant' er ekskluderet tabellen. Kilde. Lederliv 2015/DSR analyse

Det er endvidere analyseret hvorvidt både ledelsesniveau og anciennitet er relateret til jobtilfredshed, når der gennemføres en logistisk regressionsanalyse. Denne analyse viser, at begge faktorer er statistisk signifikant relateret til jobtilfredshed. Endvidere findes ingen interaktion mellem ledelsesniveau og anciennitet hvilket betyder, at effekten af anciennitet ikke eller kun i begrænset omfang afhænger af ledelsesniveauet og omvendt. Derfor er det relevant både at analysere i forhold til anciennitet og ledelsesniveau.

Tabel 6. Regressionsanalyse af sammenhængen mellem ledelsesniveau, anciennitet og jobtilfredshed

	Antal	Simpel analyse, OR	Justeret analyse, OR
Ledelsesniveau (ref: Har ingen ledere under sig)	1.009	P=0,000	P=0,000
... Har ledere over og under sig	482	2,0	1,7
Ledelsesanciennitet (ref: Under 10 år)	562	P=0,000	P=0,002
... 10-19 år	543	1,5	1,3
... 20+ år	384	2,2	1,7

Kilde. Lederliv 2015/DSR analyse

Endvidere kan der være forskelle i stillingsstrukturer, der bidrager til, at ledelsesanciennitet og ledelsesniveau ikke er proxy for hinanden. Uanset om de to baggrundsfaktorer kan betragtes som proxy for hinanden, er det i sig selv også interessant at analysere begreberne (jobtilfredshed, arbejdspress, klarhed om roller, forventninger og klare mål) for hver baggrundsfaktor (ledelsesniveau og anciennitet), da der forventes at være forhold som gør sig gældende for ledere med lav anciennitet - uanset deres ledelsesniveau - og omvendt. Det kan eksempelvis være relationen til ens ansatte som kan være mere præget af om de ansatte oplever lederen som en erfaren eller uerfaren leder end hvilket ledelsesniveau lederen befinder sig på. Eller det kan være relationen til ledelsen over lederen, som kan være mere afhængig af hvilket ledelsesniveau man befinder sig på, end hvor meget ledelsesanciennitet lederen har.

Litteraturliste

- Andersen, L.B. & Kjeldsen, A.M. (2013). Public service motivation, user orientation and job satisfaction: A question of employment sector? *International Public Management Journal*, 16, 252-274.
- Brown, P., Fraser, K., Wong, C.A., Muise, M. & Cummings, G., (2013). Factors influencing intentions to stay and retention of nurse managers: a systematic review. *Journal of Nursing Management*, 21, 459–472.
- Blegen, M.A. (1993). Nurses' Job Satisfaction: A Meta-Analysis of Related Variables. *Nursing Research*, 42(1), 36-41.
- Cantarelli, P., Belardinelli, P. & Belle, N. (2015). A meta-analysis of job satisfaction correlates in the public administration literature. *Review of Public Personnel Administration*, published online before print March 31, 2015, doi: 10.1177/0734371X15578534, 1-30.
- Coomber, B. & Barriball, K.L. (2007). Impact of job satisfaction components on intent to leave and turnover for hospital-based nurses: A review of the research literature. *International Journal of Nursing Studies*, 44, 297–314.
- Duffield, C., Roche, M.A., Blay, N. & Stasa, H. (2011). Nursing unit managers, staff retention and the work environment. *Journal of Clinical Nursing*, 20(1-2), 23-33.
- Hansen, J.R. & Høst, V. (2012). Understanding the Relationships Between Decentralized Organizational Decision Structure, Job Context, and Job Satisfaction—A Survey of Danish Public Managers. *Review of Public Personnel Administration* 32(3) 288-308.
- Hayes, L.J., O'Brien-Pallas, L., Duffield, C., Shamian, J., Buchan, J., Hughes, F., Laschinger, H.K.S., North, N. & Stone, P.W. (2006). Nurse turnover: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 43, 237–263.
- Holm-Petersen, C. & Vyberg, N. (2011). *Arbejdsglæde i fremtidens sygeplejerskearbejde på hospitalerne. En undersøgelse af arbejdsglæde på en privat og en offentlig hospitalsafdeling*. København: Dansk Sundhedsinstitut.
- Hudgins, T.A. (2016) Resilience, job satisfaction and anticipated turnover in nurse leaders. *Journal of Nursing Management*, 24, E62-E69.
- Kath, L.M., Stichler, J.F., Erhart, M.G. & Sievers, A. (2013). Predictors of nurse manager stress: A dominance analysis of potential work environment stressors. *International Journal of Nursing Studies* 50, 1474-1480.
- Kjeldsen, A.M. & Hansen, J.R. (2016). Sector differences in the public service motivation – job satisfaction relationship: Exploring the role of organizational characteristics. *Review of Public Personnel Administration*, published online before print Feb. 24, 2016, doi: 10.1177/0734371X16631605, 1-25.
- Laschinger, H.K.S., Purdy, N. & Almost, J. (2007). The Impact of Leader-Member Exchange Quality, Empowerment, and Core Self-evaluation on Nurse Manager's Job Satisfaction. *JONA* 37(5), 221-229.

- Lee, H. & Cummings, G.G. (2008). Factors influencing job satisfaction of front line nurse managers: a systematic review. *Journal of Nursing Management*, 16, 768-783.
- Lipsky, M. (1980). *Street Level Bureaucracy. Dilemmas of the Individual in Public Services*. 1. ed. New York: Russel Sage Foundation.
- Lu, H., While, A.E. & Barriball, K.L. (2005). Job satisfaction among nurses: a literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 42, 211–227.
- Lucas, V., Laschinger, H.K.S. & Wong, C.A. (2008). The Impact of Emotional Intelligent Leadership on Staff Nurse Empowerment: The Moderating Effect of Span of Control. *Journal of Nursing Management*, 16(8), 964–973.
- Nourry, N., Luc, A., Lefebvre, F., Sultan-Taieb & Béjean, S. (2014). Psychosocial and organizational work environment of nurse managers and self-reported depressive symptoms: cross-sectional analysis from a cohort of nurse managers. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*. 27(2), 252-269.
- Pedersen, D. (2008). Når ledelsespositionen er til forhandling – det dynamiske ledelsesrum – myten om den suveræne leder. I Sørensen, E.E. et al. (red.) *Ledelse og læring – i organisationer*. København, Hans Reitzels Forlag, 198-224.
- Trus, M., Razbadauskas, A., Doran, D. & Suominen, T. (2012). Work-related empowerment of nurse managers: A systematic review. *Nursing and Health Sciences*, 14, 412–420.
- Sellgren, S.F. (2007). *Nursing management at a Swedish university hospital. Leadership and staff turnover*. Medical Management Centre, Karolinska Institutet, Stockholm.
- Spector, P. (1997). *Job satisfaction. Application, assessment, causes and consequences*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Sørensen, L.K. (2016a). *Ledernes psykiske arbejdsmiljø 2015*. København, DSR Analyse.
- Sørensen, L.K. (2016b). *Ledelsesrum og ledernes psykiske arbejdsmiljø 2015*. København, DSR Analyse.
- Thorpe, K. & Loo, R. (2003). Balancing professional and personal satisfaction of nurse managers: current and future perspectives in a changing health care system. *Journal of Nursing Management*, 11, 321-330.
- Van Bogaert, P., Adriaenssens, J., Dilles, T., Martens, D., Van Rompaey, B. & Timmermans, O. (2014). Impact of role-, job- and organizational characteristics on Nursing Unit Managers' work related stress and well-being. *Journal of Advanced Nursing*, 70(11), 2622–2633.
- Wong, C., Elliott-Miller, P., Laschinger, H.K.S., Cuddihy, M., Meyer, R., Keatings, M. and Burnett, C. (2015). Examining the relationships between span of control and manager job and unit performance outcomes. *Journal of Nursing Management*, 23(2), 156-168.
- Wright, B.E. & Davis, B.S. (2003). Job satisfaction in the public sector: the role of the work environment. *American Review of Public Administration*, 33(1), 70-90.