

Oluf Gøtzsche-Astrup og Troels Gottlieb

Sygdom og trivsel: betydningen af personaleforandringer og offentlige lederes personlighed for hospitalsansattes sygefravær, jobtilfredshed og ledelsestilfredshed

Personalereduktion og personaleforøgelse i den offentlige sektor kan være forbundet med usikkerhed og stress hos medarbejdere. Det er vigtigt, at offentlige ledere kender til de mulige konsekvenser af sådanne markante forandringer for deres medarbejdere. Det er også en ressource, hvis lederne har en personlighed, som modvirker potentielt negative konsekvenser. I dette studie undersøger vi, hvordan personalereduktion, personaleforøgelse og lederens personlighed hænger sammen med langtidssygefravær, jobtilfredshed og ledelsestilfredshed blandt 146 afdelings- sygeplejersker og deres 3426 ansatte fra Region Hovedstadens hospitaler. Personalereduktion er forbundet med øget langtidssygefravær men ikke jobtilfredshed eller ledelsestilfredshed. Personaleforøgelse har derimod en sammenhæng med både mindre langtidssygefravær og større ledelsestilfredshed. Ledere, der er mere følelsesmæssigt afbalancerede, har medarbejdere med større jobtilfredshed og ledelsestilfredshed.

Nøgleord: sundhedsledelse, personlighed, organisationsændringer, trivsel

Personaleforøgelser eller personalereduktioner er en af de hyppigste forandringer på arbejdspladsen. I takt med at organisationer bliver større, mere dynamiske og komplekse, stiger mulighederne for personaleforandringer som konsekvens af omstruktureringer, nedskæringer, opnormeringer eller reformer. En af de mest komplekse offentlige institutioner er et lands offentlige sundhedssystem. I Danmark er sundhedsvæsenet en del af kernen i velfærdsmodellen og bliver ofte i den danske og internationale presse fremhævet som et dynamisk system, der sikrer fri og lige adgang til sundhed uden at bryde sammen under tyngden fra ventelister eller nye sundhedstrusler (Siddique, 2018; Woolhandler, 2015; Kristof, 2020). En sådan institution oplever hyppigt personaleforandringer for at imødegå skiftende politiske og folkesundhedsrelaterede retningslinjer. For eksempel stod Aarhus Universitetshospital i 2019 over for besparelser for

150 millioner, hvilket i disse år betyder personalereduktion på 47 afdelinger og nedlæggelse af 180 stillinger (Birkbak, 2019; Brøgger og Egekvist, 2019). Reaktionen blandt de ansatte tydede på, at personalereduktionen blev oplevet som noget, der satte dem under et væsentligt øget pres. Den gav anledning til både underskriftsindsamlinger og en menneskekæde omkring hospitalet (Bach, 2019a, 2019b). Sådanne begivenheder er på ingen måde ualmindelige i sundhedsvæsenet. Eksempelvis stod Region Hovedstaden i 2016 for at skulle reducere budgettet med 360 millioner kroner og 158 stillinger (Ildor, 2016). Senest har COVID-19 krisen forårsaget ændringer, særligt på akutmodtagelser og intensivafdelinger, og læger og sygeplejersker har måttet udskyde planlagte operationer og diagnostiske undersøgelser for at hjælpe til på andre afdelinger.

Personaleforandringerne og den medfølgende usikkerhed for ansatte i det danske sundhedssystem lader til at have en effekt på de ansatte. De er samtidig en forudsætning for at indfri forventningerne til et fleksibelt og effektivt sundhedssystem. Håndtering af hyppige personaleforandringer er derfor en central ledelsesopgave for ledere i alle dele af styringskæden i sundhedsvæsenet. Netop derfor er viden om konsekvenserne af personaleforandringer for de tilbageværende medarbejdere samt lederens mulighed for at påvirke disse konsekvenser vigtig for ledere i sundhedsvæsenet.

Litteraturen på området har historisk set fokuseret på personaleforandringer i den private sektor. Men selvom der i dag også findes undersøgelser af betydningen af personalereduktion i sundhedssystemet, ved vi ikke meget om lederens mulige betydning for medarbejdernes trivsel i denne kontekst. Dette på trods af at vi ved, at lederens adfærd har stor betydning for medarbejdernes fortolkninger af og reaktioner på forandringer (Datta et al., 2010: 308). Samtidig fokuserer de fleste studier på relationen mellem personaleforandringer og enkelte udfald. I dette studie fokuserer vi på disse huller i litteraturen. Vores artikel bidrager til litteraturen på tre måder. For det første trækker vi på indsigter fra litteraturen om lederens betydning for medarbejdernes trivsel og inddrager som noget nyt på dette felt betydningen af den nærmeste leders personlighed i forbindelse med personaleforandringer. For det andet opstiller vi en samlet model, hvor tre mekanismer forbinder personaleforandringer med subjektive og objektive udfald. For det tredje måler vi samtidig tre centrale domæner inden for den offentlige sektor, nemlig medarbejdernes trivsel i form af generel jobtilfredshed, den subjektive oplevelse af tilfredshed med nærmeste leder samt det objektive niveau af langtidssygefravær. De tre domæner repræsenterer ikke blot vigtige områder inden for organisationslitteraturen men er også vigtige nøgleindikatorer for offentlige leders præstationer.

Specifikt undersøger vi relationen mellem personalereduktioner og personaleforøgelser for 3426 sundhedsmedarbejderes trivsel, langtidssygefravær og job- og ledelsestilfredshed i 146 hospitalsenheder på en række af Region Hovedstadens hospitaler. Vi undersøger også de personlige karakteristika for de 146 afdelingssygeplejersker, der er personaleledere for de respektive personaleenheder. Vi bruger personlighedstræk fra en omfattende erhvervsrettet test til at måle individuelle forskelle lederne imellem, da vi ved, at disse træk hænger sammen med relevant ledelsesadfærd (Gottlieb og Gøtzsche-Astrup, 2020).

I det følgende definerer vi indledningsvis vores grundlæggende begreber om personaleforandringer, lederens personlige karakteristika og medarbejderudfald i det danske sundhedssystem. Vi foreslår herefter tre teoretiske mekanismer, der forbinder personaleforandringer med langtidssygefravær, jobtilfredshed og ledelsestilfredshed, og inddrager den empiriske litteratur på området til at opstille en række testbare hypoteser. I artiklens efterfølgende empiriske del beskriver vi undersøgelsens design, dataindsamling, analyse og resultater. Vi viser, at personaleforandringer er relateret til langtidssygefravær og ledelsestilfredshed. Personalereduktioner er relateret til øget langtidssygefravær, mens personaleforøgelser er relateret til lavere langtidssygefravær og højere ledelsestilfredshed. Ledere, der er følelsesmæssigt stabile, har medarbejdere med større jobtilfredshed og ledelsestilfredshed, mens venlige ledere har medarbejdere med større ledelsestilfredshed. Vi finder ikke støtte til vores forventninger om, at lederens personlige karakteristika i betydelig grad påvirker medarbejdernes reaktioner på personaleforandringer.

Personaleforandringer og personlige karakteristika

Vores grundlæggende tilgang kobler personaleforandringer med lederens personlige karakteristika for at forstå udfald på medarbejderniveau. Vi begrebsliggør og definerer derfor først disse områder separat, før vi i næste del opstiller hypoteser om de specifikke sammenhænge mellem dem.

Personaleforandringer

For at definere personaleforandringer er det nyttigt at skelne mellem to hovedtyper, nemlig personalereduktion og personaleforøgelse. Her lader vi os inspirere af den organisationsteoretiske litteratur om *redundancy* og *layoffs* og litteraturen om *cutback management* og *organizational decline* inden for offentlig administration (Bozeman, 2010). Vi definerer en personalereduktion som et organisationsindgreb, der involverer en planlagt reduktion af antallet af medarbejdere i en personaleenhed (Datta et al., 2010: 282). Det kan være for at øge organisationens målopnåelse og vil ofte ske gennem besparelser i lønudgifterne.

Personalereduktion i en personaleenhed handler derfor om reduktion i antallet af medarbejdere i den givne personaleenhed, hvilket ofte involverer afskedigelse snarere end frivillig afgang eller pensionering af eksisterende medarbejdere.

I kontrast hertil kan vi definere personaleforøgelse som et organisationsindgreb, der involverer en planlagt stigning i antallet af medarbejdere i en personaleenhed. Personaleforøgelse kan foregå gennem ansættelse af nye medarbejdere eller assimilation af medarbejdere, der tidligere har tilhørt en anden enhed i samme organisation. Selvom personaleforøgelse og personalereduktion umiddelbart forekommer at være hinandens modsætninger, er de ikke gensidigt udelukkende kategorier. De udgør begge organisatoriske forandringer for medarbejderne. Det typiske fokus i litteraturen har været på de oprindelige eller tilbageværende medarbejdere efter en personaleforøgelse eller personalereduktion. Det er disse medarbejdere, der skal leve med konsekvenserne af personaleforandringen, og det er derfor også dem, som udgør dette studies fokus.

Personaleforandringer fik en central plads i den akademiske litteratur fra 90'erne, selvom fænomenet har været på dagsordenen i både virksomheder og blandt offentligheden et godt stykke tidligere. Her blev især personalereduktioner set af bestyrelser og den brede offentlighed som moralsk problematiske praksisser (Cameron, 1994: 183). Imidlertid skabte et nyt managementparadigme i 1990'erne grobund for en rammesætning af dynamiske personaleforandringer som en legitim forretningsstrategi til at øge effektiviteten og forbedre bundlinjen (Datta et al., 2010: 284). Parallelt hermed har organisationslitteraturen i over hundrede år været optaget af betydningen af lederens personlige karakteristika.

Lederens personlige karakteristika

Vi ved i dag, at god ledelse i høj grad er noget, der kan læres (Andersen et al., 2017: 53). Dette er dog ikke uforeneligt med et perspektiv, der tilsiger, at ledere – som alle andre individer – varierer i deres dispositioner og personlighedstræk, og at disse forskelle har betydning for deres medarbejdere. Nogle ledere er generelt mere aktive og styrende, mens andre er mere tilbageholdende. Nogle ledere lægger stor vægt på organisering og detaljestyling, mens andre er mere intuitive og fleksible i deres tilgang til arbejdets organisering. Disse faktorer indfanges i begrebet personlighedstræk, som er det andet fokus i dette studie. Vi definerer personlighedstræk som systematiske forskelle i den måde, hvorpå individer tænker, føler og handler overfor andre (Widiger, 2012: 13). I den internationale litteratur har hundredvis af studier vist, især over de seneste 30 år, at personlighed hænger sammen med ledelsesadfærd på de fleste organisationsområder (Judge et al., 2002; Judge, Piccolo og Kosalka, 2009; se Gottlieb og Gøtzsche-Astrup,

2020 for en litteraturgennemgang af metastudier). På trods af dette mangler der viden om betydningen af lederens personlige karakteristika i forhold til relationen mellem personaleforandringer og reaktionerne hos de medarbejdere, der oplever forandringerne (Brennan og Skarlicki, 2004). Dette studie kan være med til at ændre denne situation ved eksplicit at koble de to begreber.

Medarbejderudfald

Litteraturen skelner mellem objektive og subjektive udfald på medarbejderniveau (Spurk, Hirschi og Dries, 2019). Inden for det private erhvervsliv kan objektive faktorer kvantificeres, fx antal solgte varer, anvendte ressourcer i en leverance, eller antallet af nye eller mistede kunder. I offentlige organisationer, der ikke kan tjene penge men for eksempel ved øget produktion typisk øger sine udgifter til ekstra personale, findes der dog sjældent sådanne objektive præstationsmål. Litteraturen må derfor anvende andre tilgange til at undersøge objektive faktorer (Jensen et al., 2018). Vi følger litteraturen og skelner disse to former for udfald. I tråd med litteraturen om personaleforandringer anvender vi langtidssygefravær som objektivt mål. Langtidssygefravær er en omkostningstung faktor i den offentlige sektor med stor politisk interesse. Med hensyn til de subjektive faktorer fokuserer vi på medarbejdernes trivsel i form af tilfredshed. Vi følger ledelselitteraturen ved at skelne mellem medarbejdernes jobtilfredshed med arbejdet i bred forstand som udtryk for deres subjektive trivsel og deres ledertilfredshed som udtryk for forholdet mellem medarbejder og leder. Positive medarbejderudfald handler derfor om lavere incidens af langtidssygefravær, høj jobtilfredshed og høj ledelsestilfredshed.

Med definitionen og begrebsliggørelsen af disse tre grundlæggende fokusområder præsenterer vi i de næste afsnit vores teoretiske forventninger om de centrale sammenhænge.

Sammenhængen mellem personaleforandringer og medarbejderudfald

Mekanismer

Vi foreslår tre separate men relaterede mekanismer, der forbinder personaleforandringer med langtidssygefravær, jobtilfredshed og ledelsestilfredshed. For det første forventer vi, at personaleforandringer i en personaleenhed påvirker oplevelsen af enhedens status i organisationen. Personalereduktioner vil ofte være et resultat af en prioritering, hvor den reducerede enheds arbejde bliver vurderet som mindre betydningsfuld for organisationen som helhed, med et efterfølgende statustab for de tilbageværende medarbejdere. Omvendt vil en personaleforøgelse ofte angive en opprioritering af enhedens opgaver og der-

med give et statusløft til medarbejderne. Da oplevelsen af status er central for medarbejdernes trivsel (Bodolica og Spraggon, 2020: 10) og samtidig ofte vil opleves at komme fra den nærmeste leder, kan ændringer i oplevet status på grund af personaleforandringer påvirke medarbejdernes jobtilfredshed og ledelsestilfredshed.

For det andet vil personaleforandringer ofte påvirke de tilbageværende medarbejders arbejdspress. Der vil ofte være færre eller flere hænder til at varetage enhedens kerneopgave, som ofte er mindre elastisk end antallet af medarbejdere (Thornhill og Saunders, 1997). Den enkelte medarbejder får derfor bedre tid til at udføre jobbet og mere kontrol over arbejdet ved personaleforøgelse og mindre tid ved personalereduktioner (Travaglione og Cross, 2006). Det ændrede arbejdspress kan herefter påvirke medarbejdernes oplevelse af fysisk og psykisk stress, deres generelle jobtilfredshed og potentielt ende i eller forhindre langtidssygefravær grundet belastningsreaktioner.

Vores tredje mekanisme er medarbejderens oplevelse af psykologisk sikkerhed eller usikkerhed som følge af personaleforandringer. Personalereduktioner, der involverer tab af kolleger, vil ofte opleves som et brud på en implicit psykologisk kontrakt, hvor medarbejderens arbejdskraft og engagement modsvares af forudsigelighed og solidaritet fra arbejdsgiveren (Datta et al., 2010: 282). De tilbageværende medarbejdere kan derfor opleve negative følelser som vrede, ængstelse og øget usikkerhed om fremtidige personalereduktioner (Kivimäki et al., 2000). Personaleforøgelse vil omvendt skabe en større sikkerhed for de eksisterende medarbejdere og dermed reducere den psykologiske usikkerhed. Konsekvenserne af usikkerhed og negative følelser på arbejdet må forventes at føre til lavere jobtilfredshed og øget risiko for stressrelateret sygefravær. Men også her ser vi koblingen til ledelse, da et potentielt brud på den psykologiske kontrakt mellem medarbejder og leder sandsynligvis vil sænke medarbejderens tilfredshed med lederen.

Empiriske indsigter

Med disse tre teoretiske mekanismer kan vi vende os mod den empiriske litteratur, der i de første årtier var begrænset af et fokus på private amerikanske virksomheder (Thornhill og Saunders, 1997). Thornhill og Saunders (1997) fandt i en litteraturgennemgang med fokus på personaleforandringer og jobtilfredshed generel støtte til hypotesen om en relation mellem personaleforandringer og negative følelsesmæssige reaktioner. Særligt mellemstore personalereduktioner forhindrer ny læring og øger arbejdspresset, hvilket har en negativ virkning på jobtilfredsheden (Brauer og Laamanen, 2014: 1311). Den psykologiske oplevelse af en brudt kontrakt lader til at være central her. López et al. (2018) illustrerer

dette blandt 681 tilbageværende medarbejdere i chilenske virksomheder. Stressreaktionerne var mest udtalte for dem, der oplevede personalereduktionen som uretfærdig, med lavere jobtilfredshed til følge. En nyere litteraturgennemgang (Datta et al., 2010: 309) konkluderer, at jobtilfredshed og personaleforandringer er tæt forbundne empirisk.

I litteraturen om personaleforandringer er der særligt fokus på medarbejderens sygefravær. Personalereduktion medfører ofte tab af oplærte kompetencer og viden om rutiner, der er omkostningstunge at erstatte for de overlevende (Bodolica og Spraggon, 2020: 10). Hermed følger derfor øget fysisk og psykisk stress, der kan ende med langtidssygefravær. Vahtera, Kivimäki og Pentti (1997) har anvendt længdesnitsdesign til at undersøge effekten af personalereduktioner blandt 981 kommunale medarbejdere i Finland i starten af 1990'erne. Større personalereduktioner forårsagede mere end en fordobling af sygefravær. Dette især blandt ældre ansatte og på de større offentlige arbejdspladser i undersøgelsen. Et senere studie af Kivimäki et al. (2000) baseret på et dataudsnit fra Vahtera, Kivimäki og Pentti (1997) fandt en medieret sammenhæng mellem personalereduktioner og sygefravær gennem øgede jobkrav og øget psykologisk stress og jobusikkerhed. I en dansk kontekst er to nyere studier værd at bemærke. Jensen et al. (2018) undersøger reorganiseringer, der også omfatter personalereduktioner, blandt sundhedsansatte i Region Hovedstaden. De finder, at besparelser og reduktion af ansatte hænger sammen med øget frekvens af sygefravær blandt 14.388 ansatte. Via samme datasæt finder Jensen et al. (2020) i et nyligt studie, at kardiovaskulær sygdom i form af slagtilfælde øgedes i året efter afskedigelse af medarbejdere eller ændringer i en personaleenheds ledelse. De finder dog ikke støtte til, at effekten er medieret af psykosocial stress, som tidligere litteratur ellers har indikeret.

I forlængelse af den manglende viden om personaleforandringer og lederens personlige karakteristika er der også en mangel på empirisk viden om relationen til ledelsestilfredshed. Resultaterne fra López et al. (2018) om den brudte psykologiske kontrakt til lederen støtter relationen mellem ledelsestilfredshed og personaleforandringer. Derudover vil medarbejderen ofte holde lederen ansvarlig for konsekvenserne af organisationsforandringer i og med, at det i sidste ende er ledelsesbeslutninger der afgør, hvem der skal afskediges eller ansættes (Nielsen et al., 2017).

Opsummerende leder vores tre teoretiske mekanismer samt tidligere empiriske undersøgelser til en forventning om, at personaleforandringer hænger sammen med de tre centrale medarbejderudfald. I forhold til personalereduktioner forventer vi at finde en negativ sammenhæng for især langtidssygefravær og jobtilfredshed. Det er mindre klart, om personalereduktioner må forventes at

hænge sammen med lavere ledelsestilfredshed, da lederen netop i denne situation kan spille en væsentlig rolle i forhold til at hjælpe medarbejderne med at håndtere den nye virkelighed i kølvandet på personalereduktioner, som typisk har været en bunden opgave for lederen i forlængelse af den overordnede topledelses beslutning. Ligeledes kan krisesituationer også føre til en øget opbakning til ledere, der træder tydeligt frem. Men samlet forventer vi, at personalereduktioner ofte vil opleves som en negativ organisationsændring, og at lederen holdes ansvarlig for konsekvenserne af personalereduktionen. Vi opstiller derfor følgende hypoteser:

Hypotese 1a: Personalereduktioner hænger positivt sammen med langtidssygefravær i personaleenheder i det danske sundhedsvæsen.

Hypotese 1b: Personalereduktioner hænger negativt sammen med jobtilfredshed i personaleenheder i det danske sundhedsvæsen.

Hypotese 1c: Personalereduktioner hænger negativt sammen med ledelsestilfredshed i personaleenheder i det danske sundhedsvæsen.

I forhold til personaleforøgelser forventer vi den modsatte relation gennem de tre mekanismer. Vi forventer derfor en positiv sammenhæng med de centrale udfald og kan opstille følgende hypoteser om personaleforøgelse:

Hypotese 2a: Personaleforøgelser hænger negativt sammen med langtidssygefravær i personaleenheder i det danske sundhedsvæsen.

Hypotese 2b: Personaleforøgelser hænger positivt sammen med jobtilfredshed i personaleenheder i det danske sundhedsvæsen.

Hypotese 2c: Personaleforøgelser hænger positivt sammen med ledelsestilfredshed i personaleenheder i det danske sundhedsvæsen.

Betydningen af lederens personlige karakteristika

Selvom vi opstiller en teoretisk forventning om en sammenhæng mellem personaleforandringer og ledelsestilfredshed, er det dog ikke lige meget, hvem der er leder. Med andre ord må det forventes, at lederens personlige karakteristika har betydning på arbejdspladsen, også når man står overfor personaleforandringer. Vi forventer, at den leder, der succesfuldt navigerer medarbejderne gennem personaleforandringer, kan påvirke en eller flere af forbindelserne mellem persona-

leforandringer og de centrale udfald. Vores tre teoretiske mekanismer vedrører statusforandringer, arbejdspress og oplevelse af psykologisk sikkerhed. Før vi kobler disse mekanismer med lederens personlige karakteristika, præsenterer vi kort vores model for personlighed. I 1990'erne konsolideredes et paradigme til at beskrive personlighedstræk, der ud fra dens fem organiserende personlighedsdimensioner blev kendt som femfaktormodellen (Goldberg, 1990; John, Naumann og Soto, 2008; Nørgaard, Andersen og Boye, 2018: 278). Disse betegnes oftest som emotionel stabilitet, ekstroversion, venlighed, samvittighedsfuldhed og åbenhed over for nye oplevelser. Det er i dag et krav for valideringen af nye tests af personlighedstræk, at de kan dokumentere deres relation til femfaktormodellens dimensioner. Vi har valgt femfaktormodellen som grundlag for at undersøge lederens betydning, fordi vi her får en bred, deskriptiv forståelse af lederens dispositioner.

Statusforandringer

Statusforandringer er vores første mekanisme. Vi forventer, at ledere der generelt er fokuseret på at sikre konkurrencedygtighed og er socialt optagede af medarbejderne er disponeret for at udvise ledelsesadfærd, der beskytter medarbejderne mod statustrusler. Disse træk eller karakteristika samles i femfaktormodellen under dimensionen ekstroversion (Gottlieb og Gøtzsche-Astrup, 2020). Høj ekstroversion handler om at være udadvendt, energisk og selskabelig, mens lav ekstroversion handler om at være mere stille og indadvendt. Ekstroversion har en konsistent positiv sammenhæng med en række ledelsesformer og ledelsesadfærd. Dette fordi det både kan stimulere optimisme og tryghed, når den ekstroverte som noget naturligt både tager ledelse på sig og aktivt tager kontakt til andre på en varm og entusiastisk måde. Den teoretiske antagelse er således, at ekstroversion virker afbødende på de negative elementer i personale-reduktion og samtidig understøtter oplevelsen af, at personaleforøgelse øger arbejdsenhedens status. I overensstemmelse med et tidligere empirisk studie af afdelingssygeplejersker (Gottlieb og Gøtzsche-Astrup, 2019) forventer vi derfor, at mere ekstroverte ledere generelt har medarbejdere med lavere langtidssygefravær og højere jobtilfredshed og ledelsestilfredshed.

Hypotese 3: Lederens ekstroversion modererer relationen mellem personaleforandringer og (a) langtidssygefravær, (b) jobtilfredshed og (c) ledelsestilfredshed. For personale-reduktion er relationen negativ, mens den er positiv for personaleforøgelse.

Arbejdspres

Den anden mekanisme er højere eller lavere arbejdspres som følge af personaleforandringer. Lederens rolle i at håndtere arbejdspres består af at optimere fordelingen af arbejdsopgaverne, så medarbejdernes kompetencer og ressourcer er afstemte med de arbejdsmæssige krav (Andersen et al., 2017). Det kræver en leder, der planlægger arbejdet, udøver naturlig selvdisciplin og er forudsigelig og troværdig. Disse karakteristika er forbundet med personlighedsdimensionen samvittighedsfuldhed. Det er samtidig den faktor, der oftest har betydning for organisationsrelevante mål, hvad enten det er ledelsesadfærd, medarbejderpræstationer eller positiv organisationsadfærd (Gottlieb & Gøtzsche-Astrup, 2020). Dette skyldes formentlig, at den samvittighedsfulde person planlægger og strukturerer fremsynet samt sætter ambitiøse mål og arbejder koncentreret med sine opgaver. Denne forventning er i overensstemmelse med Bodolica og Spraggons (2020: 16) konklusion, at ledere, der er opmærksomme på udefrakommende faktorer, der kan forårsage personalereduktioner, har lettere ved at sætte hurtigt ind for at modvirke potentielle negative psykologiske effekter. Vi forventer at se en direkte negativ sammenhæng mellem samvittighedsfuldhed og medarbejdernes langtidssygefravær og en positiv sammenhæng med jobtilfredshed og ledelsestilfredshed. Vi forventer også, at lederens samvittighedsfuldhed modererer konsekvenserne af personaleforandringer:

Hypotese 4: Lederens samvittighedsfuldhed modererer relationen mellem personalereduktioner og (a) sygefravær, (b) jobtilfredshed og (c) ledelsestilfredshed. For personalereduktion er relationen negativ, mens den er positiv for personaleforøgelse.

Psykologisk sikkerhed

Den sidste mekanisme, hvormed personaleforandringer er forbundet til medarbejderudfald, er ændringer i medarbejdernes psykologiske sikkerhed og fraværet eller tilstedeværelsen af negative følelser. For at guide medarbejderne succesfuldt på dette område må det være en forudsætning, at lederen selv er modstandsdygtig over for forandringerne. Ved personalereduktion skal lederen udvise ro og psykisk overskud for at opretholde medarbejdernes tillid (Bodolica og Spraggons, 2020: 15). På samme måde har en rolig og stabil leder lettere ved at understøtte den øgede sikkerhed og positive følelser, der kan være forbundet med personaleforøgelse. Personlighedsdimensionen emotionel stabilitet, der beskriver selvaccept, modstandsdygtighed over for stress og fravær af negative følelser, er her relevant. I litteraturen fremhæves den ofte som en nødvendig men ikke tilstrækkelig faktor for succesfuld ledelse (John, Naumann og Soto,

2008). Dette er formentlig fordi den følelsesmæssigt balancerede person som regel reagerer roligt, velovervejet og med selvsikkerhed, når noget går galt. Vedkommende er hurtigt i emotionel balance efter modgang i stressfyldte situationer og retter fokus på løsninger frem for at gruble over problemer. Vi forventer, at emotionel stabilitet er direkte og negativt relateret til langtidssygefravær, men positivt relateret til jobtilfredshed og ledelsestilfredshed. Ud fra de mulige beskyttende faktorer for medarbejderne kan vi opstille følgende hypotese:

Hypotese 5: Lederens emotionelle stabilitet modererer relationen mellem personalereduktioner og (a) sygefravær, (b) jobtilfredshed og (c) ledelsestilfredshed. For personalereduktion er relationen negativ, mens den er positiv for personaleforøgelse.

Da positiv kommunikation også spiller ind i forhold til den psykologiske sikkerhed (Datta et al., 2010: 308-309), vil ledere, der udviser mere mellem-menneskelig følsomhed og respekt for medarbejdernes bekymringer, muligvis kunne have en modererende effekt. Disse karakteristika er indfanget i personlighedsdimensionen venlighed. Men selvom venlige ledere muligvis vil forsøge at håndtere personalereduktioner mere hensynsfuldt, hænger højere venlighed også sammen med øget konfliktskyhed, hvilket ikke befordrer den hensigtsmæssige håndtering af svære personalemæssige beslutninger (Gottlieb og Gøtzsche-Astrup, 2020). Vi har derfor ikke klare forventninger til, hvordan venlighed spiller ind i forhold til personaleforandringer eller medarbejderudfald.

Den femte og sidste personlighedsdimension er åbenhed. Høj åbenhed handler om nysgerrighed, interesse for intellektuel stimulation og åbenhed over for nye idéer og erfaringer. Lav åbenhed beskriver en mere lukket og konventionel tilgang med mindre tolerance for flertydighed. På den ene side vil åbne ledere måske have en mere positiv indstilling til personaleforandringer, hvilket kan modvirke reduktionernes negative konsekvenser. På den anden side kan en høj grad af en sådan indstilling muligvis accelerere kravet om omstillingsparathed hos medarbejderne og skabe en oplevelse af øget psykologisk usikkerhed. Vi har derfor ikke tydelige forventninger til, hvilken rolle åbenhed har i dette studie.

Studie og metoder

Studiets forskningsdesign

Studiet er et tværsnitstudie med data på medarbejderniveau og lederniveau i enheder i Region Hovedstadens hospitaler indsamlet i 2014 (se også Gottlieb og Gøtzsche-Astrup, 2019). Det baserer sig både på data indsamlet af Region Hovedstadens Center for HR og samtidige personlighedsmålinger foretaget af

denne artikels andenforfatter. Det nærværende studie baserer sig på en række koblede datakilder. De data, der anvendes til at måle personaleforøgelser og personalereduktioner, stammer fra svar på spørgsmål udfyldt af de 146 afdelingssygeplejersker fra Region Hovedstaden, der indgår i analysen, og er indsamlet sammen med resultater fra personlighedsmålene. Ledelsestilfredshed og jobtilfredshed stammer fra en trivselsmåling foretaget af Rambøll og udfyldt af medarbejderne til de 146 afdelingssygeplejersker i løbet af 2014. Disse data blev af Rambøll koblet med anvendelse af leders tjenestenummer og afdelingskode i trivselsmålingen. Data om langtidssygefravær på enhedsniveau blev trukket fra SD Løndata og koblet ud fra afdelingsnøgle for samme periode. Resultaterne af personlighedsmålinger blev koblet til de andre data ud fra lederens tjenestenummer. Det resulterende datasæt består af komplet data for 3.426 medarbejdere og de 146 ledere af deres personaleenheder.

Rekruttering af deltagere og dataindsamling

Ledere i form af afdelingssygeplejersker (mellemledere) for personaleenheder på Region Hovedstadens hospitaler blev inviteret til at deltage i et forskningsprojekt ved at udfylde et 15-minutters værktøj til vurdering af personlighedstræk. De modtog en rapport over resultaterne og blev inviteret til at deltage i en follow-up workshop i personlighedspsykologi og præsentation af resultaterne fra undersøgelsen. De fik også tilbudt individuel feedback ved en autoriseret psykolog. I alt blev der indsamlet resultater for 146 ledere. De var mellem 30 og 64 år gamle, med et gennemsnit på 49,4 år og en standardafvigelse på 7,4 år. Tre af deltagerne var mænd. Deltagerenes ledelseserfaring var mellem 2 og 35 år, med et gennemsnit på 12,3 år og en standardafvigelse på 7,4 år. Deltagerne blev spurgt om deres speciale. 37 angav at arbejde på medicinsk, 41 kirurgisk, 18 anæstesiologisk, 9 pædiatrisk, 7 på akut, 5 på intensiv, 3 på et operationsafsnit.

Afhængige variable

Objektive mål: Som objektiv afhængig variabel anvendes incidensen af langtidssygefravær, defineret som langtidssygefravær i pct. i personaleenheden. Langtidssygefravær defineres ud fra sygedata som sygefravær i mere end 28 dage i træk. Personaleenhederne havde et langtidssygefravær på mellem 0 og 7,4 pct. og i gennemsnit et registreret langtidssygefravær på 1,36 pct. med en standardafvigelse på 1,33.

Subjektive mål: To subjektive mål anvendes i dette studie, *jobtilfredshed* og *ledelsestilfredshed*.

Jobtilfredshed: Formålet med det subjektive mål er at kvantificere medarbejderens subjektive trivsel som tilfredshed med arbejdet. Vi udvalgte derfor

spørgsmål fra trivselsmålingen, der omhandlede tilfredshed med arbejdsmiljøet ("Er du tilfreds med arbejdsmiljøet?"), tilfredshed i arbejdets udførelse ("Er du tilfreds med måden, dine evner bruges på?"), tilfredshed med fremtidsperspektivet i arbejdet ("Er du tilfreds med dine fremtidsudsigter i arbejdet?") samt overordnet tilfredshed med jobbet ("Er du tilfreds med dit job som helhed, alt taget i betragtning?"). Dette afspejler en holistisk tilgang til jobtilfredshed, hvor jobtilfredshed udtrykker sig i tilfredshed med jobbet generelt, men også i stillingtagen til arbejdspladsen, fremtiden og selve arbejdets udførelse. Medarbejderne angav deres svar på en skala fra 0 (meget utilfreds) til 100 (meget tilfreds). De fire spørgsmål summeredes, og indekset blev omkodet til at gå fra 0 til 100. Gennemsnittet for jobtilfredshed var 65,86 med en standardafvigelse på 8,71. Den interne reliabilitet for indekset var 0,94.

Ledelsestilfredshed: Da vi ikke havde et spørgsmål, der direkte omhandlede ledelsestilfredshed, udvalgte vi fire spørgsmål fra trivselsmålingen, der omhandlede medarbejderens tilfredshed med dennes nærmeste leder. Vi forventer, at høj ledelsestilfredshed vil udtrykke sig i en positiv vurdering af lederens evne til at håndtere kerneopgaver som at anerkende medarbejderen ("Bliver dit arbejde anerkendt og påskønnet af din leder?"), at organisere arbejdet ("Er din leder god til at organisere arbejdet på din arbejdsplads?"), at støtte medarbejderne ("Får du hjælp og støtte fra din leder, når du har brug for det?") og at skabe et positivt arbejdsmiljø ("Prioriterer din leder trivslen på arbejdspladsen højt?"). Medarbejderne angav deres svar på en skala fra 0 (meget utilfreds) til 100 (meget tilfreds). De fire spørgsmål summeredes til et reflektivt indeks, der blev omkodet til at gå fra 0 til 100. Gennemsnittet for ledelsestilfredshed var 68,58 med en standardafvigelse på 10,61. Den interne reliabilitet for indekset var 0,94.

Uafhængige variable

Personaleforøgelse og personalereduktion: De to centrale uafhængige variable i dette studie er personalereduktioner som konsekvens af besparelser og personaleforøgelser på personaleenhedsniveau. Til at måle personalereduktioner svarede lederne på spørgsmålet, "Har du skullet beskære stillinger som konsekvens af besparelser de sidste to år?" 60 (41,1 pct.) angav at have foretaget personalereduktion. De resterende 86 (58,9 pct.) havde ikke. Til at måle personaleforøgelser svarede lederne på spørgsmålet, "Er I i din enhed blevet opnormeret inden for de seneste to år?" 49 (33,6 pct.) svarede, at der havde været personaleforøgelse, mens 97 (66,4 pct.) angav, at der ikke havde været personaleforøgelse. Da en central del af studiet er koblingen af lederens træk med personaleforandringer, ønskede vi at have lederens direkte angivelse på disse spørgsmål.

Lederens personlighedstræk: Lederens personlighedstræk blev målt med det erhvervsrettede fem-faktor personlighedsspørgeskema Hogan Personality Inventory (HPI, Hogan og Hogan 1997). Spørgeskemaet indeholder 206 beskrivende udsagn, som respondenterne i et webbaseret format skal angive sig enig eller uenig med via dikotome svarkategorier (sandt/falsk). HPI er et femfaktormål, men udskiller ekstroversion i et socialt dominerende og socialt omgængeligt element samt åbenhed i et kreativt og intellektuelt element. HPI korrelerer med andre mål for fem-faktor personlighedstræk som NEO-PI (Johnson, 2000) samt de bagvedliggende latente træk estimeret igennem strukturelle ligningsmodeller (Hogan og Holland, 2003). Da resultater leveres af testudbyderen Hogan Assessments, er data om intern reliabilitet og test-retest reliabilitet i studier, der anvender dette instrument, begrænset til at bero på dets tekniske manual, der samler valideringsstudier (Hogan og Hogan, 1997; se Cooper et al., 2020; Furnham, 2020; Löckenhoff, 2008). Følelsesmæssig stabilitet måles af skalaen Følelsesmæssigt Afbalanceret (intern reliabilitet 0,89, tre måneders test-retest reliabilitet 0,86). Ekstroversion opdeles i skalaerne Udadvendt Ambitiøs (intern reliabilitet 0,86, tre måneders test-retest reliabilitet 0,83) og Udadvendt Social (intern reliabilitet 0,83, tre måneders test-retest reliabilitet 0,79). Venlighed måles af skalaen Omgængelig (intern reliabilitet 0,71, tre måneders test-retest reliabilitet 0,80). Samvittighedsfuldhed måles af skalaen Pålidelig (intern reliabilitet 0,78, tre måneders test-retest reliabilitet 0,74). Åbenhed over for nye oplevelser opdeles i skalaerne Intellektuel Åben (intern reliabilitet 0,78, tre måneders test-retest reliabilitet 0,83) og Videnssøgende (intern reliabilitet 0,75, tre måneders test-retest reliabilitet 0,86). Resultaterne omdannes til percentilscoreer gennem normering på en dansk erhvervsnorm. Appendiks S1 viser korrelationsmatricen for alle variable i studiet.

Analyse og resultater

Analyselstrategi

De afhængige variable jobtilfredshed og ledelsestilfredshed er målt på medarbejderniveau. Den afhængige variabel langtidssygefravær og de uafhængige variable personaleforøgelse, personalereduktion og lederens personlighedstræk er målt på personaleenhedsniveau. Variable målt på medarbejderniveau er dermed indlejrede under variable målt på lederniveau, og det endelige datasæt har derfor en multilevelstruktur. Målingerne på de enkelte medarbejdere er dermed ikke længere uafhængige, da medarbejdere i samme personaleenhed kan tænkes at påvirke hinanden. For at undersøge relationerne mellem jobtilfredshed og ledelsestilfredshed og personaleforandringer og lederpersonlighed anvendes derfor multilevel hierarkisk regression for at undgå en forøgelse af

type-1 fejl. For langtidssygefravær er alle variable målt på personaleenhedsniveau, og vi anvender her OLS regression.

Resultater

I det følgende afrapporterer vi vores resultater i separate modeller for personale-reduktion og personaleforøgelse uden interaktionsled (model I og model II) og med interaktionsled (model III og IV). Vi kontrollerer for lederens ledelseserfaring og alder.

Langtidssygefravær: I tabel 1 viser vi resultaterne for langtidssygefravær. I overensstemmelse med vores hypotese om personale-reduktion viser tabel 1 model I, at det at have været igennem en personale-reduktion inden for de sidste to år er positivt korreleret med langtidssygefravær. Sammenhængen er på lidt mere end et halvt procentpoint (0,62, $p < .05$). Model II viser, også i overensstemmelse med vores hypoteser, at personaleforøgelse inden for de seneste to år er relateret til en lavere andel af langtidssygefravær, dog med et lavere estimat end for personale-reduktion (-0,46 procentpoint) og med større statistisk usikkerhed (dobbeltsidet $p < .1$).

Der er ingen statistisk signifikante sammenhænge mellem personlighedstrækkene emotionel stabilitet (Følelsesmæssigt Afbalanceret), ekstroversion (Udadvendt Ambitiøs og Udadvendt Social) og samvittighedsfuldhed (Pålidelig) og langtidssygefravær. Model III og IV viser, at dette også gør sig gældende for interaktionerne mellem lederpersonlighed og personaleforandringer i forhold til langtidssygefravær.

Jobtilfredshed: Tabel 2 viser resultaterne af analysen for jobtilfredshed. Her lader personlighed til at have større betydning, mens personale-reduktion og personaleforøgelse ikke er betydningsfulde. Den stærkeste sammenhæng observerer vi for emotionel stabilitet (Følelsesmæssigt Afbalanceret) i model I og II, hvor hver procentpoints stigning i lederens score korresponderer med en estimeret stigning i jobtilfredshed på 0,120 point (skaleret 0-100, $p < .001$). Dette er i overensstemmelse med forventningen til emotionel stabilitet. For ekstroversion er sammenhængen mere kompleks, da det Udadvendt Ambitiøse træk har en svagt negativ sammenhæng med jobtilfredshed (-0,066, $p < .1$), og det Udadvendt Sociale træk har en positiv sammenhæng med jobtilfredshed (0,057, $p < .1$). En mulig tolkning er her, at lederens personlighedstræk, især emotionel stabilitet, måske er vigtigere for medarbejdernes subjektive oplevelser af arbejdet end for de faktorer, der leder til øget sygefravær. Disse resultater resonerer med Jensen et al. (2020), der finder, at de sundhedsmæssige konsekvenser af organisationsændringer ikke medieres af subjektivt oplevet stress. Tabel 2 model III og IV viser, at den sociale dimension af ekstroversion (Udadvendt Social,

Table 1: Personaleforøgelser, personalereduktioner, personlighed og langtidssygfravær med kontrol for erfaring og alder

	Model I	Model II	Model III	Model IV
Personalereduktion	0,62 (0,24)*		-0,36 (1,21)	
Personaleforøgelse		-0,46 (0,27)†		-1,27 (1,27)
Følelsesmæssigt Afbalanceret	-0,001 (0,006)	-0,002 (0,006)	-0,004 (0,008)	-0,007 (0,008)
Udadvendt Ambitiøs	0,005 (0,006)	0,006 (0,006)	0,005 (0,008)	0,006 (0,007)
Udadvendt Social	-0,006 (0,006)	-0,006 (0,006)	-0,012 (0,007)	-0,008 (0,007)
Omgængelig	-0,003 (0,005)	-0,002 (0,005)	-0,002 (0,006)	-0,001 (0,006)
Pålidelig	-0,004 (0,006)	-0,004 (0,006)	-0,006 (0,007)	-0,009 (0,007)
Intellektuelt Åben	0,003 (0,005)	0,001 (0,005)	0,007 (0,007)	-0,002 (0,006)
Videnssøgende	0,006 (0,005)	0,009 (0,005)†	0,007 (0,007)	0,010 (0,006)†
Personalereduktion x				
Følelsesmæssigt Afbalanceret			0,006 (0,013)	0,012 (0,13)
Udadvendt Ambitiøs			0,002 (0,014)	0,001 (0,015)
Udadvendt Social			0,015 (0,012)	0,001 (0,011)
Omgængelig			-0,003 (0,011)	-0,001 (0,010)
Pålidelig			0,007 (0,012)	0,012 (0,011)
Intellektuelt åben			-0,011 (0,011)	-0,002 (0,010)
Videnssøgende			0,001 (0,011)	-0,006 (0,012)
Ledelseserfaring	0,021 (0,021)	0,015 (0,021)	0,021 (0,022)	0,018 (0,021)
Alder	-0,029 (0,021)	-0,029 (0,022)	-0,030 (0,022)	-0,030 (0,021)
Konstant	2,52 (1,05)	2,87 (1,06)	2,83 (1,14)	3,32 (1,09)
N (enheder)	146	146	146	146
R ²	0,09	0,07	0,11	0,09

Note: Model I: personalereduktion. Model II: personaleforøgelse. Model III: interaktion mellem personlighed og personalereduktion. Model IV: interaktion mellem personlighed og personaleforøgelse. Personalereduktion er skaleret 0 (har ikke oplevet) eller 1 (har oplevet). Personlighedstræk skaleret 0-100. † p < .1; * p < .05; ** p < .01; *** p < .001.

Tabél 2: Personalereduktioner, personaleforøgelser, personlighed og jobtilfredshed med kontrol for erfaring og alder

	Model I	Model II	Model III	Model IV
Personalereduktion	-0,56 (1,40)		-0,137 (6,45)	
Personaleforøgelse		1,27 (1,51)		2,84 (6,53)
Følelsesmæssigt Afbalanceret	0,120 (0,35)***	0,124 (0,035)***	0,112 (0,046)*	0,122 (0,044)**
Udadvendt Ambitiøs	-0,066 (0,036)†	-0,070 (0,036)†	-0,037 (0,044)	-0,073 (0,042)†
Udadvendt Social	0,057 (0,032)†	0,058 (0,032)†	0,021 (0,039)	0,068 (0,043)
Omgængelig	-0,015 (0,028)	-0,015 (0,028)	-0,014 (0,035)	0,012 (0,036)
Pålidelig	0,033 (0,032)	0,034 (0,032)	0,046 (0,041)	0,038 (0,041)
Intellektuelt Åben	0,013 (0,029)	0,016 (0,030)	0,039 (0,038)	-0,012 (0,037)
Videnssøgende	0,033 (0,029)	0,026 (0,030)	0,012 (0,037)	0,030 (0,033)
Personalereduktion x				
Følelsesmæssigt Afbalanceret			-0,004 (0,071)	0,030 (0,074)
Udadvendt Ambitiøs			-0,103 (0,076)	0,013 (0,083)
Udadvendt Social			-0,119 (0,067)	-0,023 (0,064)†
Omgængelig			0,003 (0,061)	-0,082 (0,059)
Pålidelig			-0,036 (0,065)	-0,018 (0,065)
Intellektuelt Åben			-0,073 (0,059)	0,067 (0,062)
Videnssøgende			0,073 (0,059)	0,004 (0,069)
Ledelseserfaring	-0,013 (0,12)	-0,001 (0,122)	-0,002 (0,124)	0,013 (0,124)
Alder	0,13 (0,13)	0,127 (0,124)	0,087 (0,125)	0,013 (0,127)
Konstant	51,94 (6,06)	51,46 (6,05)	54,00 (6,33)	50,00 (6,40)
Stokastiske effekter				
Mellem enheder (slope)	0,001 (0,001)	0,001 (0,001)	0,001 (0,001)	0,001 (0,001)
Mellem enheder (konstant)	38,02 (11,15)	38,78 (11,38)	35,31 (10,87)	32,29 (11,11)
Varians, residual	373,48 (9,21)	373,51 (9,22)	373,55 (9,22)	373,64 (9,22)
LL	-15093,0	-15092,7	-15090,2	-15090,7
N (obs)	3426	3426	3426	3426
N (enheder)	146	146	146	146

Note: Model I: personalereduktion. Model II: personaleforøgelse. Model III: interaktion mellem personlighed og personalereduktion. Model IV: interaktion mellem personlighed og personaleforøgelse. Multilevel mixed-effect ML modeller. Personalereduktion er skaleret 0 (har ikke oplevet) eller 1 (har oplevet). Personlighedstræk skaleret 0-100. † p < .1; * p < .05; ** p < .01; *** p < .001.

Table 3: Personalereduktioner, personaleforøgelser, personlighed og ledelsesstilfredshed med kontrol for erfaring og alder

	Model I	Model II	Model III	Model IV
Personalereduktion	0,97 (1,76)		-4,54 (8,15)	
Personaleforøgelse		3,74 (1,89)*		4,29 (8,14)
Følelsesmæssigt Afbalanceret	0,074 (0,044)†	0,086 (0,045)†	0,10 (0,06)†	0,047 (0,054)
Udadvendt Ambitiøs	-0,062 (0,046)	-0,073 (0,046)	-0,070 (0,055)	-0,084 (0,052)
Udadvendt Social	-0,029 (0,040)	-0,028 (0,040)	-0,074 (0,049)	-0,032 (0,053)
Omgængelig	0,070 (0,036)†	0,070 (0,035)*	0,053 (0,044)	0,11 (0,04)*
Pålidelig	0,037 (0,041)	0,041 (0,040)	0,022 (0,051)	0,045 (0,050)
Intellektuelt Åben	0,019 (0,037)	0,030 (0,037)	0,071 (0,048)	0,002 (0,046)
Videnssøgende	0,060 (0,037)	0,043 (0,037)	0,060 (0,047)	0,067 (0,042)
Personalereduktion x				
Følelsesmæssigt Afbalanceret			-0,10 (0,089)	0,12 (0,091)
Udadvendt Ambitiøs			0,016 (0,010)	0,059 (0,10)
Udadvendt Social			0,16 (0,084)†	0,015 (0,079)
Omgængelig			0,041 (0,076)	-0,13 (0,072)†
Pålidelig			0,042 (0,082)	-0,035 (0,081)
Intellektuelt åben			-0,15 (0,074)*	0,069 (0,077)
Videnssøgende			0,023 (0,074)	0,071 (0,15)
Ledelseserfaring	0,011 (0,153)	0,047 (0,15)	-0,010 (0,154)	0,071 (0,15)
Alder	-0,088 (0,157)	-0,10 (0,15)	-0,121 (0,156)	-0,084 (0,16)
Konstant	65,59 (7,62)	64,45 (7,52)	68,33 (7,91)	63,56 (7,90)
Stokastiske effekter				
Mellem enheder (slope)	0,001 (0,001)	0,001 (0,001)	0,001 (0,001)	0,001 (0,001)
Mellem enheder (konstant)	75,68 (21,18)	76,86 (22,31)	69,33 (20,81)	65,35 (20,77)
Varians, residual	309,57 (7,64)	309,53 (7,64)	309,52 (7,64)	309,53 (7,65)
LL	14826,9	-14825,1	-14822,9	-14821,8
N (obs)	3426	3426	3426	3426
N (enheder)	146	146	146	146

Note: Model I: personalereduktion. Model II: personaleforøgelse. Model III: interaktion mellem personlighed og personalereduktion. Model IV: interaktion mellem personlighed og personaleforøgelse. Multilevel mixed-effect ML modeller. Personalereduktion er skaleret 0 (har ikke oplevet) eller 1 (har oplevet). Personlighedstræk skaleret 0-100. † p < .1; * p < .05; ** p < .01; *** p < .001.

0,119, $p < .1$) interagerer med personalereduktion. I de enheder, der har oplevet personalereduktion, er der større jobtilfredshed blandt medarbejdere med mere udadvendte og sociale ledere. Resultatet er dog forbundet med større statistisk usikkerhed. Der er ingen andre signifikante interaktioner mellem personaleforandringer og lederens personlighedstræk.

Ledelsestilfredshed: I forhold til ledelsestilfredshed lader det til, at både organisationsændringer og lederens personlighedstræk har en betydning. Dette stemmer overens med en forventning om, at personaleforandringer er tæt forbundet til ledelse. Tabel 3 model II viser en positiv sammenhæng mellem at have gennemgået en personaleforøgelse inden for de seneste to år og højere ledelsestilfredshed (3,74, $p < .05$). Samtidig har ledere med højere emotionel stabilitet (Følelsesmæssigt Afbalanceret, 0,074, $p < .1$) og venlighed (Omgængelig, 0,070, $p < .05$) højere ledelsestilfredshed blandt medarbejdere. Modsat forventningen er der ingen sammenhæng mellem ledelsestilfredshed og personalereduktioner, samvittighedsfuldhed (Pålidelig) eller ekstroversion (Udadvendt Ambitiøs og Udadvendt Social).

Interaktionsleddet for åbenhed (Intellektuelt Åben, -0,15, $p < .05$) og personalereduktion er signifikant og negativt i model III, hvilket indikerer, at personalereduktion er stærkere (negativt) forbundet med ledelsestilfredshed i de afdelinger, der har ledere med høj grad af kreativitet og præference for abstrakt tænkning. Der er dog tale om eksplorative analyser, og vi skal derfor være forsigtige med at tillægge dem for stor betydning. Overordnet finder vi ingen stærk støtte til studiets interaktionshypoteser.

Diskussion, implikationer for ledelse og konklusion

Personalereduktioner og personaleforøgelser kan, som alle forandringer i den daglige rutine, være forbundet med forandringer i status, ændringer i oplevet psykologisk usikkerhed og stress samt forandrede jobkrav hos medarbejdere. Offentlige ledere, måske især på sundhedsområdet, skal navigere i personaleforandringer, der ofte er politisk givne og skal udføres under hensyntagen til både personaleenhedens fremtidige drift og medarbejdernes trivsel. Ofte vil der være den risiko, at medarbejderen oplever en konflikt mellem optimering af ydelser til borgeren på organisationsniveau og på personaleenhedsniveau. Det er derfor vigtigt, at offentlige ledere kender til de mulige relationer mellem sådanne ændringer og vigtige medarbejdermål som langtidssygefravær og jobtilfredshed. Det er også en ressource, hvis lederne har en personlighed, som modvirker potentielt negative konsekvenser for deres medarbejdere. Resultaterne af dette studie kan støtte offentlige ledere på dette område.

Et centralt fund er, at personalereduktioner i hospitalsenheder i det danske sundhedsvæsen er forbundet med en øget forekomst af langtidssygefravær blandt de medarbejdere, der bliver tilbage. Vores hypotese 1a fandt derfor støtte. Dette understøtter tidligere studier (Vahtera, Kivimäki og Pentti, 1997) ved at undersøge en ny kontekst. Vores fund bygger også videre på de danske studier af generel sygefravær (Jensen et al., 2020; Jensen et al., 2018) ved at fokusere særligt på langtidssygefravær. I modsætning til Lópes et al. (2018) støtter studiet til gengæld ikke, at dette sker på grund af en brudt psykologisk kontrakt og frustration over ledelsen.

Der var ingen observerbar relation mellem personalereduktioner og de subjektive mål for trivsel eller ledelsestilfredshed, i modsætning til vores hypotese 1b og 1c. Ved at inddrage resultaterne for personaleforøgelse kan vi måske begynde at forstå hvorfor. De personaleenheder, der havde været igennem en personaleforøgelse inden for de seneste to år, havde både lavere langtidssygefravær og højere ledelsestilfredshed, hvilket støtter vores hypotese 2a og 2c, men ikke 2b. Disse fund ligger i forlængelse af mekanismerne omkring statusforandringer (Bodolica og Spraggon, 2020) og arbejdspress (Travaglione og Cross, 2006).

Der kan være flere årsager til dette mønster. For det første, og som noget af det litteraturen indikerer, handler de negative relationer til personalereduktion muligvis mere om et øget fysisk pres end om psykisk stress (Jensen et al., 2020). Det positive resultat for personaleforøgelser er på linje med denne tolkning. For det andet tyder resultaterne på, at medarbejderne ikke bebrejder deres nærmeste leder for personalereduktioner, men til gengæld påskønner vedkommende for personaleforøgelser. Den nærmeste leder i hospitalsenhederne vil ofte have samme eller en lignende sundhedsfaglig uddannelse som medarbejderne. Vi ved, at fagprofessionelle ledere, især i sundhedssektoren, ofte bibeholder deres professionelle identitet som fx sygeplejerske eller læge, når de bliver ledere (McGivern et al., 2015: 412). Måske ledernes kombination af ledelsesidentitet og professionel identitet således kan fungere som stødpude for negative lederevalueringer ved personalereduktioner. For at undersøge dette vil der være behov for yderligere forskning.

På samme måde kan vores studie ikke sige noget om betydningen af, hvordan en bestemt personaleenhed som udgangspunkt fungerer. Det er muligt, at de personalereduktioner, der rapporteres af lederne i vores undersøgelse, hovedsageligt er foretaget sammen med en reduktion i opgaver i den pågældende personaleenhed. Vi ville derfor have en afdæmpende effekt fra en ikkemålt tredje faktor. Vores studie styrkes ved at anvende faktisk sygefravær og tilbageskuende målinger af personaleforandringer og medarbejdernes jobtilfredshed og ledelsestilfredshed ud fra forskellige kilder. Til gengæld kan vores tværsnitsdesign

ikke afgøre kausalitetsretningen i vores fund. Vi kan derfor i mindre grad sige noget om de faktiske konsekvenser af personaleforandringer. For eksempel kan man forestille sig, at stærkt øget langtidssygefravær eller lave ledervurderinger og jobtilfredshed kan give anledning til reorganisering af personaleenheder, og at kausalpilen derfor vender den anden vej. Selvom vi formilder denne begrænsning ved at spørge om personaleforandringer to år tilbage i tiden, er observationer over tid eller med eksperimentel manipulation nødvendige for at afgøre kausalretningen.

I studiet undersøgte vi også, om den individuelle leders personlighed spiller en rolle, dels direkte i relation til sygefravær, jobtilfredshed og ledelsestilfredshed, dels for betydningen af personalereduktioner og personaleforøgelse. Vi fandt ikke støtte til den relation mellem lederens personlighed og medarbejdernes langtidssygefravær, som vi forventede ud fra litteraturen. En mulig tolkning af dette resultat er, at lederens personlighed i højere grad har betydning for subjektive faktorer hos medarbejderne. Således fandt vi, at emotionelt stabile ledere har medarbejdere med større ledelsestilfredshed og jobtilfredshed under kontrol for organisationsændringer i form af personalereduktioner og personaleforøgelse. Emotionelt stabile og venlige ledere har medarbejdere med højere ledelsestilfredshed. Dette stemmer overens med dele af vores forventninger om betydningen af personlighedstræk for ledere i det offentlige sundhedsvæsen.

For jobtilfredshed fandt vi en negativ relation til lederens udadventt ambitiøse del af trækket ekstroversion. Dette i modsætning til litteraturen samt andre danske studier af offentlige lederes ledelsesudøvelse (fx Nørgaard, Andersen og Boye, 2018: 285). Den negative relation mellem personalereduktion og ledelsestilfredshed samt jobtilfredshed var svagere i personaleenheder med ledere, der besad en højere grad af de socialt udadventte træk ved ekstroversion. Vi forklarer fundet ved, at højere ekstroversion delvist afbryder den mekanisme, der forbinder personalereduktion med de subjektive udfald gennem et signal om lavere status i enheden. Vores ledere var afdelingssygeplejersker og derfor ansat i miljøer med stor vægt på værdier som pleje og omsorg. Mere sociale og udadventte ledere i disse miljøer er sandsynligvis bedre til at skabe psykologisk sikkerhed og til at kommunikere om årsagerne til personalereduktioner.

Overordnet kan vi sige, at selvom resultaterne giver en vis støtte til de teoretiske mekanismer mellem personaleforandringer og medarbejderudfald, er der kun yderst begrænset støtte til betydningen af lederens personlighed i moderationen af disse mekanismer. Med 146 undersøgte ledere har undersøgelsen imidlertid begrænset statistisk styrke i forhold til de krævede interaktionsmodeller, og vi skal derfor passe på med at overfortolke de mange nulfund. Resultatet

taterne indikerer dog, at et større studie med flere ledere og personaleenheder ville kunne kaste mere lys over dette aspekt.

Det lader ikke til, at man uden videre kan applicere viden om ledelsespersonlighed på området, da fx højere ekstroversion og samvittighedsfuldhed ikke viste sig at have en klar forbindelse til medarbejdermålene. På dette område lader det til, at ledere, der er følelsesmæssigt stabile, modstandsdygtige over for udefrakommende stress og udadvendte og opmærksomme på andre, er at foretrække. For dem, der ansætter fremtidens ledere i sundhedsvæsenet, er det derfor også værd at overveje personlige karakteristika som vigtige kriterier for udvælgelse. Dette studie har imidlertid vist, at organisationsændringer som personalereduktioner og personaleforøgelse hænger sammen med både objektive og subjektive udfald på medarbejderniveau. Der er flere implikationer for lederen. For det første understreger det, at ledere ved personalereduktioner bør være opmærksomme på risikoen for efterfølgende langtidssygefravær hos medarbejderne. Ledere bør håndtere dette ved at forholde sig aktivt til den statustrussel og det øgede arbejdspress, nedskæringerne repræsenterer. For det andet ligger der en vigtig pointe i, at personaleforandringer kan påvirke medarbejdernes syn på deres leder. Ledere, der er i stand til at gennemføre personaleforøgelse, nyder større tilfredshed fra deres medarbejdere, muligvis ved at kommunikere øget status via resten af organisationen.

Supplerende materiale

Supplerende materiale til artiklen findes [her](#).

Litteratur

- Andersen, Lotte Bøgh, Louise Ladegaard Bro, Anne Bøllingtoft, Tine Louise Mundbjerg Eriksen, Ann-Louise Holten, Christian Bøtcher Jacobsen og Ulrich Thy Jensen (2017). *Ledelse i offentlige og private organisationer*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Angrist, Joshua D. og Jörn-Steffen Pischke (2009). *Mostly Harmless Econometrics*. Princeton: Princeton University Press.
- Bach, Josephine Buur (2019a). 3.500 underskriver protest mod besparelser på AUH. *Dagens Medicin*, 12. juni. <https://dagensmedicin.dk/3-500-underskriver-protest-mod-besparelser-paa-auh/>
- Bach, Josephine Buur (2019b). Menneskekæde om AUH var en ”stor succes”. *Dagens Medicin*, 29. maj. <https://dagensmedicin.dk/menneskekaede-om-auh-var-en-stor-succes/>
- Birkbak, Henrik (2019). Region Midtjylland udskyder besparelser på AUH. TV2 Østjylland, 22. maj. <https://www.tv2ostjylland.dk/aarhus/region-midtjylland-udskyder-besparelser-pa-auh>

- Bodolica, Virginia og Martin Spraggon (2020). Leadership in times of organizational decline: A literature review of antecedents, consequences and moderators. *International Journal of Organizational Analysis*. DOI: 10.1108/IJOA-04-2020-2123.
- Bozeman, Barry (2010). Hard lessons from hard times: Reconsidering and reorienting the “managing decline” literature. *Public Administration Review* 70 (4): 557-563.
- Brauer, Matthias og Tomi Laamanen (2014). Workforce downsizing and firm performance: an organizational routine perspective. *Journal of Management Studies* 51 (8): 1311-1333.
- Brennan, Aoife og Daniel P. Skarlicki (2004). Personality and perceived justice as predictors of survivors’ reactions following downsizing. *Journal of Applied Social Psychology* 34 (6): 1306-1328.
- Brøgger, Steen og Kirstin Stefansdottir Egekvist (2019). Sådan vil sparekniven ramme afdelingerne på AUH. TV2 Østjylland, 23. maj. <https://www.tv2ostjylland.dk/aarhus/sadan-vil-sparekniven-ramme-afdelingerne-pa-auh>
- Cameron, Kim S. (1994). Investigating organizational downsizing: Fundamental issues. *Human Resource Management* 33: 183-188.
- Cooper, A. Bell, Andrew B. Blake, Rachel Pauletti, Patrick Cooper, Ryne Sherman og Daniel Lee (2020). Personality assessment through the situational and behavioral features of Instagram photos. *European Journal of Psychological Assessment* 36 (6): 959–972.
- Datta, Deepak K., James P. Guthrie, Dynah Basuil og Alankrita Pandey (2010). Causes and effects of employee downsizing: A review and synthesis. *Journal of Management* 36 (1): 281-348.
- Furnham, Adrian (2020). Demographic, personality trait and personality disorder correlates of aesthetic motivation. *Imagination, Cognition and Personality* 40 (2). DOI: 10.1177/0276236620942917.
- Goldberg, Lewis R. (1990). An alternative “description of personality”: The big-five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology* 59 (6): 1216-1229.
- Gottlieb, Troels og Oluf Gøtzsche-Astrup (2019). The predictive validity of charge nurse personality on objective and subjective performance of subordinates. *Journal of Nursing Management* 27 (2): 388-395.
- Gottlieb, Troels og Oluf Gøtzsche-Astrup (2020). Personality and work-related outcomes through the prism of socioanalytic theory: A review of meta-analyses. *Nordic Psychology* 72 (4): 1-17.
- Hogan, Joyce og Brent Holland (2003). Using theory to evaluate personality and job-performance relations: A socioanalytic perspective. *Journal of Applied Psychology* 88 (1): 100-112.
- Hogan, Robert og Joyce Hogan (1997). *Hogan Personality Inventory manual*. Tulsa: Hogan Assessment Systems.

- Ildor, Astrid (2016). Hospitaler i hovedstaden må nedlægge stort antal sengepladser og fyre hundredvis af ansatte. *Berlingske*, 23. august. <https://www.berlingske.dk/samfund/hospitaler-i-hovedstaden-maa-nedlaegge-stort-antal-sengepladser-og-fyre-hundredvi>
- Jensen, Johan Høy, Esben Meulengracht Flachs, Janne Skakon, Naja Hulvej Rod og Jens Peter Bonde (2018). Dual impact of organisational change on subsequent exit from work unit and sickness absence: A longitudinal study among public healthcare employees. *Occupational and Environmental Medicine* 75 (7): 479-485.
- Jensen, Johan Høy, Esben Meulengracht Flachs, Janne Skakon, Naja Hulvej Rod, Jens Peter Bonde og Ichiro Kawachi (2020). Work-unit organizational changes and risk of cardiovascular disease: A prospective study of public healthcare employees in Denmark. *International Archives of Occupational and Environmental Health* 93 (4): 409-419.
- John, Oliver P., Laura P. Naumann og Christopher J. Soto. (2008). Paradigm shift to the integrative big five trait taxonomy, pp. 114-158 i Oliver P. John og Christopher J. Soto (red.), *Handbook of Personality: Theory and Research*. New York: Guilford Press.
- Johnson, J. A. (2000). Predicting observers' ratings of the big five from the CPI, HPI, and NEO-PI-R: A comparative validity study. *European Journal of Personality* 14 (1): 1-19.
- Judge, Timothy A., Joyce E. Bono, Remus Ilies og Megan W. Gerhardt (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology* 87 (4): 765-780.
- Judge, Timothy A., Ronald F. Piccolo og Tomek Kosalka (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly* 20 (6): 855-875.
- Kivimäki, Mika, Jussi Vahtera, Jaana Pentti og Jane E. Ferrie (2000). Factors underlying the effect of organisational downsizing on health of employees: longitudinal cohort study. *British Medical Journal* 320 (7240): 971-975.
- Kristof, Nicholas (2020). McDonald's workers in Denmark pity us. *New York Times*, 5. maj. <https://www.nytimes.com/2020/05/08/opinion/sunday/us-denmark-economy.html>
- López Bohle, Sergio Andrés, María José Chambel og Antonia Diaz-Valdes Iriarte (2018). Job insecurity, procedural justice and downsizing survivor affects. *The International Journal of Human Resource Management*. DOI: 10.1080/09585192.2018.1482939.
- Löckenhoff, Corinna E., Angeline R. Sutin, Luigi Ferrucci og Paul Costa Jr. (2008). Personality traits and subjective health in the later years: The association between NEO-PI-R and SF-36 in advanced age is influenced by health status. *Journal of Research in Personality* 42 (5): 1334-1346.

- McGivern, Gerry, Graeme Currie, Ewan Ferlie, Louise Fitzgerald og Justin Waring (2015). Hybrid manager-professionals' identity work: The maintenance and hybridization of medical professionalism in managerial contexts. *Public Administration* 93 (2): 412–432.
- Nielsen, Karina, Morten B. Nielsen, Chidiebere Ogbonnaya, Marja Känsälä, Eveliina Saari og Kerstin Isaksson (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress* 31 (2): 101-120.
- Nørgaard, Asbjørn Sonne, Lotte Bøgh Andersen og Stefan Boye (2018). Hvem tager teten i de stående udvalg i danske kommuner? Betydningen af personlighed og position for ledelsesadfærd. *Politica* 50 (2): 273-294.
- Siddique, Haroon (2018). Five ideas from other health systems that could transform NHS. *The Guardian*, 3. juli. <https://www.theguardian.com/society/2018/jul/03/five-ideas-from-other-health-systems-that-could-transform-nhs>
- Spurk, Daniel, Andreas Hirschi og Nicky Dries (2019). Antecedents and outcomes of objective versus subjective career success: Competing perspectives and future directions. *Journal of Management* 45 (1): 35-69.
- Thornhill, Adrian og Mark Saunders (1998). The meanings, consequences and implications of the management of downsizing and redundancy: A review. *Personnel Review* 27 (4): 271-295.
- Travaglione, Anthony og Bernadette Cross (2006). Diminishing the social network in organizations: does there need to be such a phenomenon as “survivor syndrome” after downsizing? *Strategic Change* 15 (1): 1-13.
- Vahtera, Jussi, Mika Kivimäki og Jaana Pentti (1997). Effect of organisational downsizing on health of employees. *The Lancet* 350 (9085): 1124-1128.
- Widiger, Thomas A. (2012). *The Oxford handbook of personality disorders*. New York: Oxford University Press.
- Woolhandler, Steffie (2015). U.S. health care could be more like Denmark's. *New York Times*, 20. oktober. <https://www.nytimes.com/roomfordebate/2015/10/20/can-the-us-become-denmark/us-health-care-could-be-more-like-denmarks>