

Clara Siboni Lund

Faglig ledelse i offentlige organisationer: et multilevel studie af relevans og forudsætninger blandt afdelingssygeplejersker og sygeplejersker

Faglig ledelse handler om at facilitere en fælles forståelse af faglig kvalitet i en organisatorisk enhed og forsøge at indfri denne i opgaveløsningen. Det indebærer bestræbelser på at skabe overensstemmelse mellem organisatoriske målsætninger og professionelle normer, udvikle faglig viden og aktivere professionelle normer og faglig viden i opgaveløsningen. I et multilevel studie blandt sygeplejersker og deres ledere undersøger artiklen, hvordan faglig ledelse relaterer sig til en række relevante faktorer såsom ledelesspænd, lederidentitet og faglig kvalitet med det formål at præcisere vores forståelse af ”faglig ledelse” som ledelsesbegreb. Studiet viser, at afdelingssygeplejerskers selvangivne faglige ledelse er positivt relateret til deres medarbejders vurdering af den faglige kvalitet. Afdelingssygeplejerskernes ledelsesspænd, opfattelse af ledelsesspændet og lederidentitet er desuden relateret til sygeplejerskernes oplevelse af afdelingssygeplejerskernes udøvelse af faglig ledelse. Resultaterne indikerer, at faglig ledelse er relevant i offentlige organisationer, og at både organisatoriske vilkår og lederkarakteristika kan have betydning for, om medarbejderne oplever, at deres ledere udøver faglig ledelse.

Nøgleord: faglig ledelse, faglig kvalitet, afdelingssygeplejersker, multilevelanalyse

En stor andel af offentligt ansatte er fagprofessionelle, dvs. de besidder specialiseret, teoretisk viden og professionelle normer, der regulerer deres adfærd (Andersen og Pedersen, 2012; Freidson, 2001; Harrits, 2019). Disse medarbejdere løser centrale opgaver, hvor det har altgørende betydning for borgeren, at de fagprofessionelle applicerer deres specialiserede, teoretiske viden og efterlever professionelle normer i opgaveløsningen. Det gælder ikke mindst på sundhedsområdet, hvor den faglige kvalitet kan have afgørende betydning for liv og død (Jacobsen, Nørgaard og Østergaard-Nielsen, 2019; Wong, 2015; Baker et al., 2004).

Derfor er det ikke overraskende, at *faglig ledelse*, som netop adresserer medarbejdernes faglige ressourcer, er højaktuelt i den offentlige debat om offentlig ledelse. Ledelseskommisionen (2018) anbefalede blandt andet, at ”ledere af

fagprofessionelle skal i dialog med medarbejderne udøve faglig ledelse baseret på evidens”, og Ejler (2017: 113) taler for, at ”faglig ledelse skal drive realiseringen af kerneopgaven via stærke faglige kulturer” (se også Voxsted, 2016; Væksthus for Ledelse, 2020; Rennison og Andersen, 2020; Grøn og Møller, 2019).

Forskningslitteraturen om offentlig ledelse har dog fortsat brug for en stærkere konceptualisering af faglig ledelse samt mere systematiske undersøgelser af dets udbredelse, betingelser og relevans. Nogle af de eksisterende bidrag indeholder parsimoniske definitioner af faglig ledelse. Eksempelvis definerer Ledelseskommisionen (2017) faglig ledelse som ”ledernes bestræbelser på at understøtte faglig udvikling”, men bidrager ikke med dyberegående teoretisering af begrebet. Andre publikationer om faglig ledelse er længere og gør et rigtig godt stykke arbejde i drøftelsen af vilkår, generiske karakteristika og udfordringer for faglig ledelse, men uden nogen klar begrebsliggørelse af faglig ledelse (fx Væksthus for Ledelse, 2020).

Formålet med denne artikel er således at præcisere begrebet faglig ledelse og uddybe vores forståelse af dette ved også at belyse dets empiriske relevans og forudsætninger. Den præsenterede begrebsliggørelse definerer faglig ledelse som ledelsesadfærd, der har til formål at facilitere en fælles forståelse af faglig kvalitet i en organisatorisk enhed og forsøge at indfri denne i opgaveløsningen gennem bestræbelser på at skabe overensstemmelse mellem organisatoriske målsætninger og professionelle normer, udvikle den faglige viden og aktivere professionelle normer og faglig viden i opgaveløsningen.

Artiklen belyser den empiriske relevans ved at undersøge sammenhængen mellem lederangivet faglig ledelse og fagprofessionelles vurdering af faglige kvalitet (Andersen et al., 2018). De undersøgte forudsætninger udgøres af forhold, den klassiske litteratur peger på som relevante for, at medarbejderne ser og oplever ledelse, nemlig ledelsesspænd (Bro, 2016; Meier og Bothe, 2000) og lederidentitet (Grøn, Bro og Andersen, 2019). De empiriske analyser består af en række multilevelanalyser baseret på spørgeskemabesvarelser fra 180 afdelingssygeplejersker og 668 af deres sygeplejersker på danske hospitaler.

Resultaterne viser, at faglig ledelse er positivt relateret til fagprofessionelles vurdering af den faglige kvalitet, og illustrerer dermed den empiriske relevans i offentlige organisationer. Analyserne viser også, at ledernes ledelsesspænd og deres oplevelse af dette som passende kan have betydning for, om deres medarbejdere oplever faglig ledelse. Især for små ledelsesspænd synes at kunne stå i vejen for faglig ledelse. Ligeledes er lederidentitet relateret til medarbejdernes oplevelse af faglig ledelse. Ofte taler forskere for, at lederidentiteten blandt offentlige ledere skal styrkes, da dette fx fremmer udøvelsen af visionsledelse (Ledelseskommisionen, 2018). Men hvis ledere skal lykkes med at udøve suc-

cesfuld faglig ledelse, indikerer studiet, at det kan være en fordel også at have hold i sin faglige identitet og således have en balanceret faglig og lederidentitet. Artiklens konklusion diskuterer yderligere, hvordan disse fund kan nuancere vores begrebslige forståelse af faglig ledelse.

Artiklen starter med at definere faglig ledelse. Efterfølgende underbygges de teoretiske forventninger til sammenhængen mellem faglig ledelse og relevante faktorer. Metodeafsnittet præsenterer datagrundlaget, de relevante operationaliseringer og analysestrategien. Analysen præsenterer resultaterne fra multilevelanalyserne. Afslutningsvis diskuteres analysens resultater med fokus på implikationer for praksis og forskning.

Faglig ledelse

En stor andel af offentlige ansatte er fagprofessionelle. De besidder specialiseret, teoretisk viden og professionelle normer, der guider deres adfærd (Andersen og Pedersen, 2012). At fagprofessionelle besidder en *specialiseret* viden betyder, at kun faggruppemedlemmer har denne viden. At de har en *teoretisk* viden, indebærer, at denne viden kan forstås som videnskabeligt underbyggede påstande om virkeligheden, som dog ikke direkte kobler handling og resultater sammen i konkrete tilfælde (Andersen, 2005: 22). Deres faglige viden kan således ikke kodificeres. Professionelle normer er forskrifter inden for faggruppemedlemmer, der beskriver, hvilke handlinger der er påkrævet, udelukket eller foretrukket i givne situationer (Andersen og Pedersen, 2012: 48). Det kan også beskrives som fælles forståelser af, hvad der er fagligt rigtigt at gøre eller ikke gøre i bestemte situationer.

Faglig ledelse handler overordnet om at udvikle og aktivere disse faglige ressourcer i en organisatorisk kontekst. Nærmere bestemt kan faglig ledelse defineres som en konfiguration af ledelseshandlinger, der deler en kerneambition om at skabe en fælles forståelse af faglig kvalitet i en organisatorisk enhed og indfri denne i opgaveløsningen. "Organisatorisk enhed" skal i denne sammenhæng forstås som en afgrænsning af en organisation, som en leder har ledelsesmæssigt ansvar for. Offentlige organisationer og enheder er indlejrede i bureaukratiske hierarkier (Bækgaard og Jakobsen, 2014). Dette indebærer også, at offentlige ledere sjældent kan definere egne organisatoriske målsætninger, men "modtager" disse fra øvre lag i hierarkiet. Ledere kan forsøge at "lede opad" ved fx at forsøge at influere målfastsættelsen på højere niveauer i ledelseskæden. Men faglig ledelse – i denne artikels forståelse – handler om, at lederen inden for sin egen organisatoriske enhed (fx en skole eller hospitalsafdeling) i samarbejde med sine fagprofessionelle medarbejdere forsøger at skabe enighed om, hvad faglig kvalitet indebærer, og indfri dette i praksis. Det er essentielt at fremhæve, at

det overordnede formål med faglig ledelse ikke indebærer, at faglig kvalitet eller en fælles forståelse heraf nødvendigvis opnås i praksis. Men dette kerneformål udgør det teoretiske grundlag for at gruppere givne typer ledelsesadfærd som faglig ledelse.

Konfigurationen af ledelsesadfærd, der er samlet under dette kerneformål, udgøres af ledelsesmæssige bestræbelser på at skabe overensstemmelse mellem organisatoriske målsætninger og professionelle normer, udvikle den faglige viden og aktivere professionelle normer og faglig viden i opgaveløsningen. Disse ledeshandlinger tager alle udgangspunkt i professionelle normer og faglig viden samt en dynamisk forståelse af disse, som indebærer, at faglige normer og faglig viden kan udvikles i en organisatorisk kontekst (Schott, van Kleef og Noordegraaf, 2015). Det indebærer også, at det er sammenhængende ledeshandlinger, som i praksis ofte er overlappende, selvom vi godt begrebsligt kan adskille dem. Dette eksemplificeres også i det følgende, når den faglige ledelsesadfærd udfoldes.

Når en leder forsøger at skabe overensstemmelse mellem organisatoriske målsætninger og faglige normer, kan lederen forsøge at omsætte organisatoriske målsætninger på måder, så de virker fagligt meningsfulde (Grøn og Møller, 2019). Samtidig kan lederen forsøge at udvikle de professionelle normer i en organisatorisk kontekst, så disse understøtter og er i overensstemmelse med organisatoriske målsætninger (Torfing et al., 2020). En plejecenterleder, der har rehabilitering som organisatorisk målsætning, kan eksempelvis arbejde med at udvikle plejeorienterede normer blandt eksempelvis SOSU-hjælpere til at være mere orienterede mod at selvstændiggøre borgere. Det kan hun fx gøre ved at fremhæve måder, hvorpå rehabilitering og selvstændiggørelse bidrager til borgernes trivsel, eller ved at organisere arbejdsrutiner, der inkorporerer målsætningen om rehabilitering.

Fagprofessionelles specialiserede, teoretiske viden forbindes ofte med den formelle viden, de tilegner sig gennem uddannelse (Andersen og Pedersen, 2014). Men produktionen af relevant forskningsbaseret viden stopper ikke, fordi fagprofessionelle bliver uddannet, og praksis kan også bidrage med relevant erfaringsbaseret viden (Harrits, 2019). Således er et centralt aspekt af faglig ledelse at forsøge at bidrage til udviklingen af faglig viden i organisationen. Det kan eksempelvis være gennem efteruddannelse og kurser. Men det kan også være lederens organisering og facilitering af fora for erfaringsudveksling og videndeling internt i organisationen. En sundhedsplejeleder kan eksempelvis facilitere temamøder, hvor sundhedsplejersker i enheden med en særlig ekspertviden deler deres viden med kollegaer i sundhedsplejen. Nogle medarbejdere har måske

været på ammekursus eller anden eftervidereuddannelse og kan således bidrage til at sprede den nyeste viden om et relevant emne i enheden.

Faglig ledelse indebærer også ledelsesmæssige forsøg på at aktivere professionelle normer og faglig viden i praksis, således at disse bliver styrende i opgaveløsningen. Det handler om, at professionelle normer efterleves i praksis, og at den faglige viden bringes i spil. Det kan eksempelvis foregå gennem *deliberative organisatoriske rutiner*, som kan spille en afgørende rolle i fagprofessionelles mobilisering af faglig viden (Møller, 2018). Det handler om som leder at skabe anledninger til, at medarbejderne reflekterer over deres praksis og bringer evidens ind i praksis. I en sundhedsfaglig kontekst kan det eksempelvis udfolde sig som casemøder eller konferencer, hvor lederen faciliterer, at medarbejderne drøfter, hvilken strategi der er den rigtige i forhold til en konkret patient, givet det vi ved om patienten og evidens på området.

Opsummerende er faglig ledelse en type ledelsesadfærd, der forsøger at virke igennem professionelle normer og faglig viden. Det drejer sig om at forsøge at udvikle disse faglige ressourcer på en måde, så de kan understøtte organisatoriske målsætninger, og om at forsøge at aktivere disse i den professionelle praksis med henblik på at sikre den faglige kvalitet. De ledelsesmæssige bestræbelser på at skabe overensstemmelse med organisatoriske målsætninger og udvikle og aktivere professionelle ressourcer skal derfor heller ikke ses som afkoblede fra hinanden, men snarere som relaterede ledelseshandlinger, der i sidste ende deler den samme kerneambition. I praksis vil udviklingen af den faglige viden fx også kræve en aktivering af faglig viden, ligesom kollektiviseringen af vidensanvendelsen ofte vil være forbundet med en vidensudvikling. Men i begrebsliggørelsen er det relevant at skelne, da det fx ikke er en selvfølge, at man anvender faglige kompetencer i praksis, blot fordi de er en del af ens repertoire. Faglig ledelse kan således betragtes som konfigurationen af ledelsesmæssige handlinger, der deler formålet at skabe en fælles forståelse af faglig kvalitet i en organisatorisk enhed og indfri denne i praksis.

Med det formål at nuancere den begrebslige forståelse af faglig ledelse yderligere, belyser artiklen også relationen mellem faglig ledelse og faglig kvalitet i opgaveløsningen samt mulige faktorer relateret til, om medarbejdere oplever faglig ledelse fra deres ledere. De teoretiske forventninger udfoldes i det følgende.

Relevansen af faglig ledelse

Relevansen af faglig ledelse hviler på den teoretiske forventning om, at faglig ledelse kan påvirke den faglige kvalitet i opgaveløsningen. Når vi forstår faglig kvalitet som en type performance, der er baseret på, at faglig viden og profes-

sionelle normer er appliceret og efterlevet i opgaveløsningen, er faglig ledelse forventeligt understøttende for sikringen af faglig kvalitet i opgaveløsningen. Den forventning baserer sig på de ledelsesmæssige handlinger, der er indeholdt i faglig ledelse, og som på forskellig vis har til formål at understøtte, at professionelle normer og faglig viden udvikles og aktiveres. Nærmere bestemt forventes faglig ledelse at kunne bidrage til den faglige kvalitet i en organisatorisk enhed ved at influere både medarbejdernes *vilje* og *evne* (Winter og Nielsen, 2008).

En central del af faglig ledelse omhandler lederens forsøg på at skabe overensstemmelse mellem organisatoriske målsætninger og professionelle normer. Når lederen bestræber sig på at skabe denne form for kongruens, er lederen også med til at etablere en fælles forståelse af, hvad man forstår ved faglig kvalitet, og hvad det er fagligt rigtigt at gøre i en organisatorisk enhed. Når der skabes en forståelse af faglig kvalitet, som medarbejderne deler, bliver det også mere attraktivt for medarbejderne at arbejde for at indfri dette i praksis. Med andre ord forventes deres vilje til at bidrage til den faglige kvalitet i opgaveløsningen at være højere. Hvis den tidligere omtalte plejecenterleder fx lykkes med at facilitere en fælles forståelse af faglig kvalitet med rehabilitering i centrum, forventes medarbejderne at være mere motiverede til at bidrage dertil.

Når lederen understøtter udviklingen af medarbejdernes faglige viden, er lederen med til at klæde medarbejderne fagligt på, således at de også har evnerne til levere en høj faglig kvalitet (Winter og Nielsen, 2008: 133-134). Plejecenterlederen kan fx facilitere, at faggrupper med større viden om rehabiliterende arbejde deler deres viden med kollegaerne, så de også får større forståelse for forskellige måder, hvorpå de kan arbejde rehabiliterende, samt dets muligheder og udfordringer. Evne relaterer sig ikke kun til at have og få viden om givne fænomener og årsagsvirkningssammenhænge, men også til at kunne anvende denne viden i praksis (Winter og Nielsen, 2008). Og det er det, lederen forsøger at facilitere, når lederen bestræber sig på at aktivere medarbejdernes professionelle normer og faglige viden i opgaveløsningen. Plejecenterlederen faciliterer måske rutiner, der skal understøtte, at medarbejderne reflekterer over, hvordan de kan sikre, at plejehjemsbeboerne får bragt deres personlige ressourcer i spil. Eller stiller refleksionsorienterede spørgsmål til medarbejdere, der giver kompenserende ydelser til nogle borgere med henblik på at aktivere deres viden om betydningen af rehabilitering.

På den måde forventes faglig ledelse at kunne fremme den faglig kvalitet gennem medarbejdernes vilje og evne ved dels at fremme en enighed om, hvad enheden bestræber sig på at opnå, når den arbejder for at sikre den faglig kvalitet, dels at gøre medarbejderne i stand til og understøtte, at de indfrieder det i praksis. Dette er grundlaget for den første hypotese.

Hypotese 1: Faglig ledelse er positivt relateret faglig kvalitet.

Forudsætninger for faglig ledelse: ledelsesspænd og lederidentitet

Ledelseslitteraturen har tidligere belyst, at det er centralt for ledelsesmæssige performanceeffekter, at ikke bare lederen selv mener at udøve en given ledelsesadfærd. Medarbejderne skal også opleve ledelsen, for at ledelsen har betydning for resultatskabelsen (Jacobsen og Andersen, 2015; Wright og Nishii, 2007). Derfor er det også vigtigt at belyse, hvilke forudsætninger der er relateret til, at medarbejderne oplever faglig ledelse. Ledelsesforskningen peger på en række relevante forhold, og i det følgende ser vi nærmere på ledelsesspænd og lederidentitet.

Ledelsesspænd

Ledelsesspænd angiver det antal medarbejdere, som en leder har ledelsesretten over (Bro, 2016; Meier og Bothe, 2000). I den eksisterende litteratur diskuteres to modsatrettede mekanismer for ledelsesspænds betydning for ledelsesadfærd. På den ene side kan store ledelsesspænd mindske lederens kontakt med deres medarbejdere og dermed lederens mulighed for at udøve aktiv ledelse (Gumusluoglu, Karakitapoğlu-Aygün og Hirst, 2013). På den anden side kan meget små ledelsesspænd bevirke, at lederen i højere grad indgår i selve opgaveløsningen og får sværere ved at indtage en egentlig lederrolle (Bro, 2016).

Faglig ledelse kalder på, at lederen er relativt tæt på opgaveløsningen for at kunne arbejde med kvalitetsforståelsen i enheden og understøtte udviklingen og aktivering af faglige ressourcer i opgaveløsningen. Hvis man som leder skal aktivere faglig viden i opgaveløsningen fx via faglig sparring, kræver det kendskab til selve opgaveløsningen (Holm-Petersen et al., 2015: 32). Derfor ventes det, at meget store ledelsesspænd er u hensigtsmæssige for medarbejderen oplevelse af faglig ledelse (Grøn, Bro og Andersen, 2019).

Dog er det væsentligt, at faglig ledelse er *ledelse*, dvs. det handler om at skabe resultater sammen med og via andre. Faglig ledelse er altså ikke bare et spørgsmål om at være den fremmeste faglige ekspert og en rollemodel. Faglig ledelse indebærer, at lederen træder i karakter som leder ved at indtage en aktivt udviklende og faciliterende rolle. Meget små ledelsesspænd kan gøre det vanskeligt at indtage en lederrolle og bevirke, at lederen snarere indgår som medarbejder. Da hverken meget små eller store ledelsesspænd forventes at være befordrende for faglig ledelse, lyder den anden hypotese som følger.

Hypotese 2: Ved mellemstore ledelsesspænd oplever medarbejdere mere faglig ledelse

I tillæg til spørgsmålet om det absolutte ledelsesspænd kan et centralt forhold vedrøre lederens oplevelse af, hvorvidt ledelsesspændet er passende. Litteraturen om ledelsesspænd diskuterer en række forhold, der kan influere, om et ledelsesspænd opleves som passende. Graden af differentiering, stabilitet og rutinisering kan eksempelvis have betydning for størrelsen på det passende ledelsesspænd (Gulick, 1937; Meier og Bothe, 2003: 62). Selvom hospitalsafdelinger alle løser opgaver inden for sundhed, er der variationer i den konkrete opgaveløsning og således også forskel på størrelsen på et passende ledelsesspænd. På en akutafdeling med meget differentierede opgaver og lav rutinisering kan et mindre ledelsesspænd måske opleves som for stort relativt til eksempelvis et reumatologisk ambulatorium med mere ensartet opgaveløsning og rutinisering.

Hvis man som leder oplever, at ens ledelsesspænd er for stort, afspejler det sig forventeligt i, at man oplever at være på afstand af sine medarbejdere. Lederen oplever måske ikke at være tilstrækkeligt tæt på opgaveløsningen. Måske mangler kontaktpunkterne med medarbejderne, hvor den aktive faglige ledelse kan bedrives, så medarbejderne ser og oplever det. Hvis man som leder omvendt opfatter sit ledelsesspænd som for småt, oplever man måske at blive ”for kollegial” med sin medarbejdere og derved at have vanskeligt ved at brænde igennem med sin aktive faglige ledelsesadfærd. Dette leder til den næste teoretiske forventning.

Hypotese 3: Når ledere har et oplevet passende ledelsesspænd, oplever medarbejdere mere faglig ledelse.

Lederidentitet

Lederidentitet er den delmængde af ens identitet, som relaterer sig til at være eller tænke om sig selv som en leder (Day og Harrison, 2007: 356). Styrken af lederidentitet indfanger således, i hvor høj grad individer ser og ønsker at se sig selv som ledere (Grøn, Bro og Andersen, 2019; Miscenko, Guenter og Day, 2017). Faglig identitet relaterer sig tilsvarende til, i hvor høj grad man identificerer sig med mennesker med uddannelses- og opgavemæssig baggrund tilsvarende ens egen (Leavitt et al., 2012: 1317; Grøn, Bro og Andersen, 2019). Når man har en given stærk identitet, er man mere tilbøjelig til at udvise en adfærd, der er konsistent med denne identitet (Kwok et al., 2018; Day and Harrison, 2007; Day and Sin, 2011; Lord og Hall, 2005).

Der findes forskellige skoler, som ser behovet for lederidentitet forskelligt. I Danmark har fokus de sidste år været på, at offentlige ledere skal have en stærk og dominerende lederidentitet. Det skyldes blandt andet Ledelseskommis-sionens (2018) anbefaling: ”Alle offentlige ledere skal først og fremmest have en

stærk lederidentitet”. En anden skole har fokus på vigtigheden af, at fagprofessionelles ledere selv er fagprofessionelle eksperter (Goodall et al., 2011; Goodall, 2009). Ledere med en stærk faglig identitet forventes eksempelvis at være bedre i stand til at evaluere de fagprofessionelles indsats ud fra faglige kriterier og vække stærkere tillid blandt medarbejderne fra samme faggruppe (Goodall og Baker, 2015; Li og Patel, 2019; Kuntz og Scholtes, 2013; Dawson og Dobson, 2002).

Konceptualiseringen af faglig ledelse stiller ikke krav til, at lederen nødvendigvis deler profession med medarbejderne. Dette ville også vanskeliggøre muligheden for at udøve faglig ledelse i tværfaglige kontekster. Fx er ledere af kommunale træningsenheder ofte ledere for både fysioterapeuter, ergoterapeuter og SOSU-medarbejdere. Selvom lederen ikke nødvendigvis skal dele profession med medarbejderne for at udøve faglig ledelse, kræver faglig ledelse, at lederen i det mindste har kendskab til normer og viden blandt medarbejderne. Hvis lederen skal indgå fuldt og helt i dialogen om faglig kvalitet, kræver det nemlig indsigt i den faglige viden og de professionelle normer blandt medarbejderne (Cecchini, Pedersen og Andersen, 2021).

Forventeligt er det altså balanceringen af en stærk faglig og lederidentitet, der er mest befordrende for faglig ledelse. På den ene side er faglig ledelse en *ledelsesadfærd*, der kræver, at man tager lederrollen på sig og tager ansvar for, at der bliver etableret en fælles kvalitetsforståelse (Cecchini, Pedersen og Andersen, 2021: 241). På den anden side forsøger faglig ledelse at virke gennem medarbejdernes professionelle normer og faglige viden. Derfor vil lederens identifikation med faggruppen forventeligt også være befordrende, da kendskabet til den faglige viden og de professionelle normer fremmer lederens mulighed for at indgå i dialogen om den faglige kvalitet i opgaveløsningen. Dette leder til den sidste hypotese.

Hypotese 4: Når ledere har en balanceret faglig og lederidentitet, oplever medarbejderne mere faglig ledelse.

Data og metode

De teoretiske hypoteser undersøges via en spørgeskemaundersøgelse blandt afdelingssygeplejersker (180) og sygeplejersker (668) på danske offentlige hospitaler. Dette er en relevant kontekst at belyse faglig ledelse i, da det indfrier relevante teoretiske og metodekriterier. Offentligt ansatte sygeplejersker udgør et typisk eksempel på fagprofessionelle i offentlige organisationer med et mellemniveau af professionalisering (Andersen og Pedersen, 2012) og dermed også et eksempel på en kontekst, hvor faglig ledelse forventes at være en meget re-

levant ledelsesform. Derudover er det et område, hvor der er mulighed for at undersøge faglig ledelse på tværs af mange organisatoriske enheder og opnå tilstrækkelig variation i faglig ledelse. For det tredje supplerer den empiriske kontekst den eksisterende litteratur, som har fokuseret på andre områder såsom daginstitutioner, hvor ledelsesspændet typisk er mindre (fx Andersen et al., 2018). Appendiks A giver et overblik over dataindsamlingen.

Operationaliseringer

Faglig kvalitet, som udgør den afhængige variabel i H1, er målt blandt sygeplejerskerne på en skala fra 0-10. 0 angiver ”meget lav faglig kvalitet”, og 10 angiver ”højeste faglig kvalitet”. Det kunne på den ene side have været relevant med et objektivi performancemål. Registerdata har dog ikke været tilgængelige, da ID-numre på de deltagende enhederne ikke er til rådighed grundet anonymitetshensyn. På den anden side er de fagprofessionelles egen vurdering også et relevant mål for faglig kvalitet, da netop faggruppemedlemmer har bedst kendskab til faglige standarder (Boyne, 2003: 218; Andersen, Boesen og Pedersen, 2016: 857).

Eksisterende forskning om faglig ledelse anvender Ledelseskommisionens mål for faglig ledelse (fx Grøn, Bro og Andersen, 2019). Dette mål er begrænset af få og svagt samvarierende items. Derfor anvendes her et udvidet mål for faglig ledelse med 12 Likert-skalaspørgsmål. Målet er konstrueret som et refleksiivt indeks skaleret fra 0-1, hvor 1 angiver det maksimale niveau af faglig ledelse. I undersøgelsen af H1 om relevansen for sygeplejerskernes vurdering af faglig kvalitet anvendes faglig ledelsesmålet primært med afdelingssygeplejerskernes selvangivne faglige ledelse for at mindske common source bias (Jakobsen og Jensen, 2015). Som supplement og robusthedstjek er analysen også kørt med 1) en aggregeret gennemsnitsværdi pr enhed, 2) medarbejderangivelser på individniveau (se appendiks C). I H2-4 anvendes sygeplejerskernes angivelse af faglig ledelse på tilsvarende skala som afhængig variabel. Faktor-loadings for selvangivet og medarbejderopfattet faglig ledelse fremgår af appendiks B.

Ledelsesspænd er målt objektivi og subjektivt i hhv. H2 og H3. I det objektivi mål har lederne angivet antallet af medarbejdere, de har ledelsessansvar for. For at undersøge forventningen om mellemstore ledelsesspænd anvendes inddelingen i ”små” (< 11), ”mellemstore” (12-20) og ”store” (> 20) ledelsesspænd, som tidligere er anvendt på dagtilbudsområdet (Bro, 2016). Med blik for at ledelsesspænd generelt er større på hospitalsafdelinger, er der også lavet en robusthedstest i appendiks D, hvor et stort ledelsesspænd betragtes som den tredjedel med størst ledelsesspænd (> 43). I det subjektivi mål for ledelsesspænd har afdelingssygeplejerskerne vurderet deres ledelsesspænd ud fra svarmulighe-

derne: ”alt for lille”, ”lidt for lille”, ”passende”, ”lidt for stort” og ”alt for stort”. Variablen er skaleret til to dummyvariable med ”passende ledelsesspænd” som referencekategori, og hvor 1 angiver hhv. ”for lille” og ”for stort” stort ledelsesspænd.

Lederidentitet er ofte operationaliseret som ”mere eller mindre” frem for at kontrastere lederidentitet med andre identiteter (Day og Sin, 2011; Miscenko, Guenter og Day, 2017; Kwok et al., 2018). Men få formelle ledere vil angive at have en meget lille eller ingen lederidentitet, hvorfor det kan være en fordel at kontrastere lederidentitet i forhold til faglig identitet, så respondenternes faglige og lederidentitet vægtes relativt (Jakobsen, Ejersbo og Bech, 2015). Afdelings- sygeplejerskerne har således angivet deres lederidentitet fra 0-10, hvor 0 angiver ”meget dominerende faglig identitet”, 5 angiver ”balanceret faglig og lederidentitet”, og 10 angiver ”meget dominerende lederidentitet”. Til H4 er variabelen skaleret til to dummyvariable, hvor 0 er referencekategorien (balanceret), og 1 angiver hhv. ”dominerende faglig identitet” og ”dominerende lederidentitet” i overensstemmelse med nyere studier af lederidentitet (Grøn, Bro og Andersen, 2019: 10).

En række kontrolvariable er desuden medtaget i form af alder, køn og lederanciennitet. I testen af H1 medtages desuden målet for ledelsesspænd som kontrolvariabel. Ydermere er to tidligere validerede mål for hhv. visionsledelse og anerkendende ledelse (Jensen et al., 2019) medtaget i en robusthedstest af H1 (se appendiks C).

Analysestrategi

Hypoteserne testes i en række multilevelregressionsanalyser, som tager højde for den hierarkiske struktur i data, hvor der kan være afhængighed mellem de enkelte sygeplejerskers besvarelser på niveau 1 inden for hospitalsafdelingerne på niveau 2. En ”tom” model, som kun indeholder den afhængige variabel, bekræfter, at der er autokorrelation i data (ICC for faglig kvalitet = 16 pct., ICC for medarbejderoplevet faglig ledelse = 24 pct.), hvorfor en standard OLS regression kan give biased standardfejl (Rabe-Hesketh og Skrondal, 2008). Derfor anvendes en multilevelmodel, som indkalkulerer den hierarkiske datastruktur og tillader korrelation i fejlleddene. Modellen har følgende matematiske udtryk:

$$y_{ij} = \beta_0 + \beta_1 x_{ij1} + \dots + \beta_n x_{ijn} + \zeta_j + e_{ij}$$

Som det fremgår, er det sædvanlige fejledd ε_{ij} delt i to: $\varepsilon_{ij} = \zeta_j + e_{ij}$. Den anden del af fejleddet, e_{ij} , antages at være tilfældigt mellem sygeplejersker og afdelinger, imens den første del, ζ_j , antages at være tilfældig imellem afdelinger, men den

samme inden for den enkelte afdeling. Derfor har hver afdeling sit eget intercept i modellen (Rabe-Hesketh og Skrondal, 2008). Der er ingen teoretiske forventninger om, at effekten af faglig ledelse skulle variere på tværs af afdelinger, og en statistisk test herfor bekræfter ligeledes, at der ikke bør anvendes stokastisk hældning i modellen (Lolle, 2017: 113). Således anvendes en random intercept-model med maximum likelihood estimation i overensstemmelse med den eksisterende litteratur (Mikkelsen, Jacobsen og Andersen, 2015; Andersen, Boye og Laursen, 2018).

Analysedesignet baserer sig på tværsnitsanalyse, men multilevelstrukturen indebærer, at de respektive uafhængige og afhængige variable i de forskellige analyser er målt gennem forskellige datakilder, hvilket begrænser common source bias (Jakobsen og Jensen, 2014). Der er gennemført forudsætningstest som foreskrevet i Sønderskov (2011) uden identifikation af alvorlige brud på forudsætningerne. Nogle observationer, hvor lederen har angivet et meget lavt niveau af faglig ledelse, er indflydelsesrige, hvilket især havde været problematisk, såfremt dette var udtryk for fejlobservationer. Men inspektion af medarbejderdata bekræfter, at medarbejderne i enheden ligeledes oplever et lavere niveau af faglig ledelse end gennemsnitligt. Disse observationer er altså meget informationsholdige for H1, da de bidrager til variation på den uafhængige variabel (King, Keohane og Verba, 1994). Som robusthedstjek er analysen alligevel kørt uden de indflydelsesrige observationer. Her falder signifikansniveauet til $p = 0,1$, men koefficienten beholder sit fortegn er fortsat større end 1.

Deskriptiv data

Tabel 1 præsenterer et deskriptivt overblik over data. Som det fremgår, er målet for faglig ledelse på lederniveau venstreskævt og uden stor variation, imens der er større variation i det medarbejderangivne mål. Korrelationen mellem de to mål for faglig ledelse angivet af hhv. ledere og medarbejdere er på 0,07, hvilket indikerer en svag positiv korrelation. Når afdelingssygeplejersker angiver at udøve mere faglig ledelse, tenderer sygeplejerskerne i deres afdeling således også til at vurdere et højere niveau af udøvet faglig ledelse. Men det er ikke nogen særlig stærk sammenhæng. Dette afspejler et kendt mønster i litteraturen, som blandt andet indebærer, at ledere har en tendens til at "overrate" deres egen lederadfærd – især i forhold til socialt ønskværdige ledelsesformer (Jakobsen og Andersen, 2015).

Tendensen vidner om vanskeligheden ved at måle faktisk udøvet ledelsesadfærd og behovet for at forholde sig nøje til, om man eksempelvis bruger lederangivet eller medarbejderopfattet faglig ledelse i sine analyser. I testen af H1 anvendes det lederangivne mål for faglig ledelse som nævnt for at mindske

Tabel 1: Deskriptiv data

	Antal observationer	Gns./pct.	Std.afv.	Min.	Max.
Lederangivne variable					
Faglig ledelse	180	0,88	0,12	0,02	1
Lederidentitet	180				
Balanceret		21			
Dom. faglig		6			
Dom. leder		73			
Opfattet ledelsesspænd	180				
Passende		62			
For stort		36			
For lille		2			
Ledelsesspænd	180	39	17	7	100
Lederanciennitet	180	13	9	1	38
Lederkøn	180				
Kvinde		96			
Mand		4			
Lederalder	180	52	8	31	65
Medarbejderangivne variable					
Faglig ledelse	668	0,64	0,24	0	1
Faglig kvalitet	668	7,55	0,06	1	10
Medarbejderkøn	652				
Kvinde		95			
Mand		5			
Medarbejderalder	668	44	12	23	67

common source bias, da det er medarbejdernes vurdering af den faglige kvalitet, der udgør den afhængige variable. Derudover er dette også den mest konservative test af sammenhængen, i og med at lederne generelt angiver at udøve en mængde faglig ledelse, som medarbejderne ikke ”ser”. I analysen af H2-4 anvendes den medarbejderopfattede faglige ledelse. I tillæg til igen at mindske common source bias er det substantielt mest interessant, hvilke karakteristika der påvirker medarbejdernes opfattelse af ledelsesadfærden, da det er denne, der

i sidste ende er stærkest forbundet til organisatorisk performance (Jacobsen og Andersen, 2015).

Analyse

Tablet 2 viser resultaterne fra multilevelregressionsanalysen af sammenhængen mellem faglig ledelse og faglig kvalitet. Det fremgår, at der er en positiv signifikant sammenhæng mellem faglig ledelse og faglig kvalitet, når man kontrollerer for relevante tredjevariable. Det indebærer, at på de afdelinger hvor afdelings-sygeplejersker angiver at udøve mere faglig ledelse, vurderer sygeplejerskerne, at den faglige kvalitet er højere. Koefficienten indikerer en forskel på 1,7 skala-point på kvalitetsskalaen fra 0-10 mellem afdelinger med hhv. mindst mulig og mest mulig faglig ledelse ($p < 0,01$).

Tablet 2: Multilevel regressionsanalyse af faglig ledelse og faglig kvalitet

	Faglig kvalitet (medarbejderangivet)	
Faglig ledelse (lederangivet)	1,704**	(0,581)
Lederkøn (kvinde)	0,717*	(0,339)
Lederalder	0,021†	(0,011)
Lederanciennitet	-0,009	(0,011)
Ledelsesspænd	-0,003	(0,004)
Konstant	4,471***	(0,759)
Random effects		
/sigma_u (varians ml. afdelinger)	0,506	
/sigma_u (varians inden for afdelinger)	1,403	
Rho	0,115	
Observationer	668	
Antal afdelinger	180	

Note: Ustandardiserede koefficienter, standardfejl i parentes. Tosidet test. Signifikansniveauer angivet † $< 0,01$, * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$.

Som drøftet udgør dette en relativt konservativ test af faglig ledelses betydning for faglig kvalitet, fordi ledernes angivelse – som generelt er høj og med lille variation – er brugt til at måle faglig ledelse. Supplerende analyser er derfor kørt, hvor faglig ledelse er målt hhv. som gennemsnit på de enkelte afdelinger og på individuelt medarbejderniveau. I disse analyser stiger koefficienterne (til hhv. 2,6 og 3,1) såvel som signifikansniveauerne (til $p < 0,001$). Desuden viser den supplerende analyse, der kontrollerer for visionsledelse og anerkendende ledelse,

at sammenhængen mellem faglig ledelse og faglig kvalitet forbliver signifikant, imens hverken visionsledelse eller anerkendelse er signifikant relateret til niveauet af faglig kvalitet (se appendiks C for regressionstabeller).

Tabel 2 (og de supplerende analyser) giver altså støtte til hypotese 1, at faglig ledelse har betydning for den faglige kvalitet. Således er motivationen til at se nærmere på relevante forudsætninger for, at medarbejderne oplever faglig ledelse, kun blevet større.

Tabel 3 viser resultaterne fra multilevelregressionsanalysen af sammenhængen mellem hhv. ledelsesspænd (H2), lederopfattet passende ledelsesspænd (H3), lederidentitet (H4) og faglig ledelse opfattet af sygeplejerskerne. Det fremgår af model I, at sygeplejersker på afdelinger med mellemstore ledelsesspænd oplever mere faglig ledelse end sygeplejersker på afdelinger med små ledelsesspænd – dog kun signifikant på niveau $p < 0,1$. Estimatet viser, at sygeplejersker oplever ca. 0,18 skalapoint mindre faglig ledelse (på en skala fra 0-1) på afdelinger med ledelsesspænd under 12 sammenlignet med afdelinger med ledelsesspænd på 12-20. Der identificeres ingen signifikant forskel i faglig ledelse på afdelinger med ledelsesspænd på hhv. 12-20 og > 20 . Med øje for at ledelsesspænd generelt er relativt store på hospitalsafdelinger, er der kørt en robusthedsanalyse, hvor tærskelværdien for store ledelsesspænd er hævet med henblik på at undersøge faglig ledelse for den tredjedel af stikprøven, der har de største ledelsesspænd. Denne analyse (se appendiks) viser, at når afdelingssygeplejerskerne har et ledelsesspænd, der er større end 43, oplever sygeplejerskerne i gennemsnit 0,07 skalapoint mindre faglig ledelse sammenlignet med afdelinger, hvor ledelsesspændet er 12-43 ($p < 0,01$).

Model II inkluderer lederens opfattede ledelsesspænd. Det fremgår, at opfattelsen af ledelsesspænd er signifikant relateret til sygeplejerskernes oplevelse af faglig ledelse. Når afdelingssygeplejerskerne opfatter deres ledelsesspænd som passende, oplever sygeplejerskerne på deres afdeling mere faglig ledelse. Mere specifikt oplever sygeplejersker på afdelinger, hvor afdelingssygeplejersken opfatter sit ledelsesspænd som værende for stort ca. 0,06 skalapoint mindre faglig ledelse end på afdelinger, hvor afdelingssygeplejersken opfatter ledelsesspændet som passende ($p < 0,05$). Når afdelingssygeplejerskerne oplever ledelsesspændet som værende for lille, oplever sygeplejerskerne ca. 0,19 skalapoint mindre faglig ledelse igen sammenlignet med afdelinger, hvor afdelingssygeplejersken opfatter ledelsesspændet som passende ($p < 0,05$).

Koefficienterne og signifikansniveauerne for lederidentitet, som fremgår af model III, viser, at der ikke er nogen signifikant forskel i sygeplejerskernes oplevelse af niveauet af faglig ledelse på afdelinger, hvor afdelingssygeplejersken har en dominerende faglig identitet sammenlignet med en balanceret faglig og

lederidentitet. Til gengæld oplever sygeplejersker på afdelinger, hvor afdelings-sygeplejersken har en dominerende lederidentitet, ca. 0,06 skalapoint mindre faglig ledelse sammenlignet med afdelinger, hvor afdelings-sygeplejerskerne har en balanceret faglig og lederidentitet ($p < 0,05$). Det skal i øvrigt bemærkes, at koefficienten for ”for lille oplevet ledelsesspænd” falder en smule (og p stiger til $p < 0,1$), når lederidentitet tilføjes til modellen.

Således viser resultaterne delvis støtte til hypoteserne H2-4 om betydningen ledelsesspænd, opfattet ledelsesspænd og lederidentitet for niveauet af medarbejderopfattet faglig ledelse.

Table 3: Multilevel regressionsanalyse af ledelsesspænd, lederidentitet og faglig ledelse

	Faglig ledelse (medarbejderangivet)					
	Model I		Model II		Model III	
Ledelsesspænd						
< 12	-0,182 [†]	(0,094)	-0,126	(0,097)	-0,170 [†]	(0,097)
> 20	-0,056	(0,034)	-0,027	(0,035)	-0,024	(0,035)
Opfattet ledelsesspænd						
For lille			-0,189*	(0,095)	-0,159 [†]	(0,095)
For stort			-0,058*	(0,025)	-0,057*	(0,025)
Lederidentitet						
Dominerende faglig id					0,034	(0,053)
Dominerende leder-id					-0,059*	(0,029)
Lederanciennitet	0,0024	(0,0018)	0,0021	(0,0017)	0,0026	(0,0017)
Lederkøn	0,037	(0,058)	0,033	(0,057)	0,0598	(0,0578)
Lederalder	-0,00081	(0,0019)	-0,00021	(0,0019)	-0,00075	(0,0012)
Konstant	0,62***		0,63***		0,67***	
Stokastiske effekter						
/sigma_u (varians mellem afdelinger)	0,108		0,103		0,101	
/sigma_e (varians inden for afdelinger)	0,207		0,207		0,207	
Rho (interclass correlation)	0,212		0,199		0,192	
Observationer	668		668		668	
Antal afdelinger	180		180		180	

Note: Ustandardiserede koefficienter, standardfejl i parentes. Tosidet test. Signifikansniveauer angivet [†] $p < 0,1$, * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$.

Diskussion og konklusion

Faglig ledelse er en konfiguration af ledelseshandlinger, der deler kerneambitionen at facilitere en fælles forståelse af faglig kvalitet i en organisatorisk enhed og indfri denne i opgaveløsningen. Det indebærer bestræbelser på at skabe overensstemmelse mellem organisatoriske målsætninger og professionelle normer, udvikle faglig viden og aktivere professionelle normer og faglig viden i opgaveløsningen. Som teoretisk drøftet er denne type ledelse særlig relevant i mange offentlige organisationer, som har en stor andel af fagprofessionelle medarbejdere, og hvor værdien, der skabes for borgeren, afhænger af, hvorvidt fagprofessionelle medarbejdere efterlever professionelle normer og anvender faglig viden i indfrielsen af de politisk legitime målsætninger.

For at nuancere vores forståelse af faglig ledelse har denne artikel belyst, hvordan faglig ledelse er relateret til faglig kvalitet. Resultaterne indikerer, at faglig ledelse kan have en vigtig betydning for den faglige kvalitet i opgaveløsningen og bidrage med et andet potentiale end ledelsesformer såsom visionsledelse og anerkendende ledelse, som i højere grad er belyst i den offentlige ledelseslitteratur (fx Jensen et al., 2019; Jacobsen og Andersen, 2015; Andersen, Boye og Laursen, 2018). Det er således med god grund, at faglig ledelse bliver diskuteret ivrigt i debatten om offentlig ledelse (Ledelseskommisionen, 2018; Ejler, 2017; Voxsted, 2016; Væksthus for Ledelse, 2020; Rennison og Andersen, 2020; Grøn og Møller, 2019). Offentlige ledere, der ønsker at fremme den faglige kvalitet i opgaveløsningen, kan altså overveje at udøve mere aktiv faglig ledelse.

I forlængelse heraf har artiklen belyst relevante forudsætninger for faglig ledelse. I tråd med forskning om visionsledelse på dagtilbudsområdet (Bro, 2016) indikerer resultaterne, at meget små ledelsesspænd (< 12) potentielt kan være hæmmende for medarbejdernes oplevelse af, at deres leder udøver aktiv faglig ledelse. Niveauet af faglig ledelse oplevet af sygeplejerskerne er ikke signifikant mindre ved ledelsesspænd > 20 , men viser sig til gengæld at være det i den øvre tredjedel, hvor ledelsesspændet er > 43 . Disse resultater indikerer således, at både små og store ledelsesspænd kan være hæmmende for lederes mulighed for at komme ud over rampen med faglig ledelse. Men det ideelle ledelsesspænd kan variere afhængigt af konteksten.

Derfor er det også relevant at belyse lederens opfattelse af deres ledelsesspænd. Resultaterne indikerer, at medarbejderne oplever mere faglig ledelse på afdelinger, hvor ledere opfatter deres ledelsesspænd som passende, sammenlignet med afdelinger, hvor ledere oplever ledelsesspændet som for stort eller for småt. Til sammen peger disse fund på, at ledelsesspænd både kan hæmme og befordre udøvelsen af faglig ledelse. Det ideelle ledelsesspænd afhænger selv-

følgelig af konteksten og forhold som eksempelvis differentiering, stabilitet og rutinisering (Gulick, 1937; Meier og Bothe, 2003: 62). Men det relaterer sig forventeligt også dels til lederens nærhed til opgaveløsningen og kontaktpunkter med medarbejderne, hvor den faglige ledelse kan udøves og ses af medarbejderne, dels til behovet for at have tilpas volumen i medarbejdergruppen, til at lederen kan brænde igennem med aktiv faglig ledelsesadfærd.

Denne pointe relaterer sig også til ledernes relative faglige og lederidentitet. Her viser artiklen, at sygeplejersker oplever mere faglig ledelse, når deres leder har en balanceret faglig og lederidentitet frem for en dominerende lederidentitet. Derimod identificeres ingen signifikant forskel mellem dominerende faglig identitet og balanceret faglig og lederidentitet. Ikke desto mindre synes faglig ledelse at kalde på en anden vægtning mellem faglig og lederidentitet end eksempelvis visionsledelse, der har vist sig at fordrer en relativt dominerende lederidentitet (Ledelseskommisionen, 2018). Resultaterne supplerer tidligere forskning, der belyser betydningen af relativ lederidentitet for lederes egne angivelser af, i hvor høj grad de udøver faglig ledelse. Her har man netop fundet, at ledere med lige stærk faglig og lederidentitet er dem, der angiver at udøve mest faglig ledelse (Grøn, Bro og Andersen, 2019).

Det er værd at have for øje, at artiklens analyse ikke tillader egentlige kausalslutninger. Selvom vi med måling af de respektive uafhængige og afhængige variable via forskellige datakilder begrænser common source bias, og der er kontrolleret for relevante tredjevariable, er der trods alt tale om tværsnitsanalyser. Det indebærer også en risiko for, at selektionsmekanismer kan have influeret resultaterne. Ledere, der lægger meget vægt på faglig kvalitet i deres ledelsesgerning, kan fx være mere tilbøjelige til at søge ind på afdelinger, der har ry for høj faglighed. Ligesom ansættelsesudvalg til ledelsesstillinger på afdelinger med meget højt fagligt niveau fx kan være mere tilbøjelige til at ansatte ledere, der prioriterer faglig ledelse højt. Sådanne mekanismer kan bevirke, at resultaterne er influeret af omvendt kausalitet. Selvom resultaterne giver støtte til de teoretiske forventninger om, at faglig ledelse har betydning for den faglige kvalitet, og at ledelsesspænd og lederidentitet har en betydning for, om medarbejdere oplever faglig ledelse, bør fremtidig forskning således undersøge sammenhængene i eksperimentelle designs, der giver endnu stærkere mulighed for identifikation af kausale effekter.

Derudover kan fremtidig forskning med fordel belyse faglig ledelse blandt andre faggrupper og i andre kontekster, da den eksterne validitet af de empiriske analyser i nærværende artikel er influeret af, at de finder sted i én type kontekst (hospitalsafdelinger) blandt én faggruppe (sygeplejersker).

Desuden bør fremtidig forskning nuancere vores forståelse af sammenhængen mellem faglig ledelse og faglig kvalitet. I dette studie er koblingen til faglig kvalitet belyst i en monofaglig kontekst; de undersøgte ledere og medarbejdere er del af samme faggruppe. Det er tilfældet i mange offentlige organisationer (Evans, 2011), men det er ligeledes udbredt, at forskellige faggrupper samarbejder om opgaveløsningen, præcis som det er tilfældet på hospitalsafdelinger. Faglig kvalitet er i undersøgelsen angivet subjektivt af medarbejderne, og det indebærer potentielt et socialt ønskværdighedsbias, som kan give et systematisk forskelligt billede af faglig kvalitet, end hvis det var objektivt operationaliseret (Andersen, Laustsen og Cecchini, 2020: 101-102). Fremtidig forskning kan således med fordel belyse relationen mellem faglig ledelse og faglig kvalitet i tværfaglige kontekster og med forskellige performancemål.

Supplerende materiale

Supplerende materiale findes [her](#).

Litteratur

- Andersen, Lotte Bøgh (2005). *Offentligt ansattes strategier: Aflønning, arbejdsbelastning og professionel status for dagplejere, folkeskolelærere og tandlæger*. Aarhus: Politica.
- Andersen, Lotte Bøgh og Lene Holm Pedersen (2012). Public Service Motivation and professionalism. *International Journal of Public Administration* 53 (1): 46–57.
- Andersen, Lotte Bøgh, Andreas Boesen og Lene Holm Pedersen (2016). Performance in public organizations: Clarifying the conceptual space. *Public Administration Review* 76 (6): 852-862.
- Andersen, Lotte Bøgh, Stefan Boye og Ronni Laursen (2018). Building support? The importance of verbal rewards for employee perceptions of governance initiatives. *International Public Management Journal* 21 (1): 1-32
- Andersen, Lotte Bøgh, Lasse Laustsen og Mathilde Cecchini (2020). *Forskningskriterier*, 3. udg. København: Hans Reitzels Forlag.
- Andersen, Lotte Bøgh, Bente Bjørnholt, Louise Ladegaard Bro og Christina Holm-Petersen (2018). Achieving high quality through transformational leadership: A qualitative multilevel analysis of transformational leadership and perceived professional quality. *Public Personnel Management* 47 (1): 51–72.
- Baker, G. Ross et al. (2004). The Canadian adverse events study: The incidence of adverse events among hospital patients in Canada. *Canadian Medical Association Journal* 170 (11): 1678-1686.
- Boyne, George A. (2003). What is public service improvement? *Public Administration* 81 (2): 211-227.

- Bro, Louise Ladegaard (2016). Små, store eller måske rettere mellemstore organisationer? En undersøgelse af sammenhængen mellem ledelsesspand, ledelsesidentitet og brugen af transformationsledelse i danske daginstitutioner. *Politica* 48 (2): 158-178
- Bækgaard, Martin og Mads Leth Felsager Jakobsen (2014). Bureaukrati og hierarki, kapitel 2 i Jens Blom-Hansen, Peter Munk Christiansen, Thomas Pallesen og Søren Serritzlew (red.), *Offentlig forvaltning – et politologisk perspektiv*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Cecchini, Mathilde, Lars Dahl Pedersen og Lotte Bøgh Andersen (2021). Lederidentitet – god ledelse i offentlige organisationer, kapitel 13 i Karsten Mellon (red.), *God ledelse*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Dawson, Peter og Stephen Dobson (2002). Managerial efficiency and human capital: an application to English Association football. *Managerial and Decision Economics* 23: 471-486.
- Day, David V. og Hovk-Peng Sin (2011). Longitudinal tests of an integrative model of leader development: Charting and understanding developmental trajectories. *The Leadership Quarterly* 22 (3): 545-560. doi:10.1016/j.leaqua.2011.04.011
- Day, David V. og Michelle Harrison (2007). A multilevel, identity-based approach to leadership development. *Human Resource Management Review* 17 (4): 360–373. doi:10.1016/j.hrmr.2007.08.007.
- Ejler, Nicolaj (2017). *Faglig ledelse: Mellem kerneopgave og styring*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Evans, Tony (2011). Professionals, managers and discretion: Critiquing street-level bureaucracy. *British Journal of Social Work* 41: 368-386.
- Freidson, Elliot (2001). *Professionalism: The third logic*. Chicago: University of Chicago Press.
- Goodall, Amanda H. (2009). *Socrates in the boardroom: Why research universities should be led by top scholars*. Princeton: Princeton University Press.
- Goodall, Amanda H. (2011). Physician-leaders and hospital performance: is there an association? *Social Science & Medicine* 73: 535-539.
- Goodall, Amanda H. og Agnes Bäker (2015). A theory exploring how expert leaders influence performance in knowledge-intensive organizations, pp. 49-68 i Isabell M. Welpe, Jutta Wollersheim, Stefanie Ringelhan og Margit Osterloh (red.), *Incentives and performance: Governance of research organizations*. Springer.
- Grøn, Caroline Howard og Anne Mette Møller (2019). Faglig ledelse: Hvad er det? Og hvordan ser det ud i praksis? *Ledelse i morgen* 23:1.
- Grøn, Caroline Howard, Louise Ladegaard Bro og Lotte Bøgh Andersen (2019). Public managers' leadership identity: concept, causes, and consequences. *Public Management Review*. doi: 10.1080/14719037.2019.1645875.

- Gulick, Luther (1937). Notes on the theory of organization, pp. 191-195 i Luther Gulick and Lyndall Urwick (red.), *Papers on the Science of Administration*. New York: Institute of Public Administration, Columbia University.
- Gumusluoglu, Lale, Zahide Karakitapoğlu-Aygüna og Giles Hirst (2013). Transformational leadership and R&D workers' multiple commitments: Do justice and span of control matter? *Journal of Business Research* 66 (11): 2269-2278.
- Harrits, Gitte Sommer (2019). Street-level bureaucracy research and professionalism, i Peter Hupe (red.), *Research handbook on street-level bureaucracy – The Ground Floor of Government in Context*. Edward Elgar Publishing Ltd
- Holm-Petersen, Christina, Lotte Bøgh Andersen, Bente Bjornholt, Mathilde Højbye-Mortensen, Louise Ladegaard Bro og Vibeke N. Andersen (2015). *Ledelsespænd på daginstitutionsområdet – størrelse, ledelsesstil, faglig kvalitet og trivsel*. KORA.
- Jacobsen, Christian Bøtcher og Lotte Bøgh Andersen (2015). Is leadership in the eye of the beholder? A study of intended and perceived leadership practices and organizational performance. *Public Administration Review* 75 (6): 829-841. doi:10.1111/puar.12380.
- Jacobsen, Christian Bøtcher, Rebecca Risbjerg Nørgaard og Mathias Østergaard-Nielsen (2019). Sådan påvirker ledelse patientbehandling og dødelighed i sundhedsvæsenet. *Tidsskrift for Dansk Sundhedsvæsen* 95 (1): 38-49.
- Jakobsen, Marianne Skytte, Niels Ejersbo og Mickael Bech (2015). Faglig, hybrid eller generalist – ledelse i sundhedsvæsenet – Et studie af ledende overlæger i Danmark. *Økonomistyring og Informatik* 31: 125-147.
- Jakobsen, Morten og Rasmus Jensen (2015). Common method bias in public management studies. *International Public Management Journal* 18 (1): 3-30. doi:10.1080/10967494.2014.997906.
- Jensen, Ulrich Thy et al. (2019). Conceptualizing and measuring transformational and transactional leadership. *Administration & Society* 51 (1): 3-33.
- Keohane, Robert O., Sidney Verba og Gary King (1994). *Designing social inquiry*. Princeton: Princeton University Press.
- Kuntz, Ludwig og Stefan Scholtes (2013). Physicians in leadership: the association between medical director involvement and staff-to-patient ratios. *Health Care Management Science* 16: 129-138. doi:10.1007/s10729-012-9218-7.
- Kwok, Navio, Samuen Hanig, Douglas J. Brown og Winny Shen (2018). How leader role identity influences the process of leader emergence: A social network analysis. *The Leadership Quarterly* 29 (6): 648-662. doi:10.1016/j.leaqua.2018.04.003.
- Leavitt, Keith, Scott J. Reynolds, Christopher M. Barnes, Pauline Schilpzand og Sean T. Hannah (2012). Different hats, different obligations: Plural occupational identities and situated moral judgments. *Academy of Management Journal* 55 (6): 1316-1333. doi:10.5465/amj.2010.1023.

- Ledelseskommisionen (2017). *Teknisk appendiks – bilag til Ledelseskommisionens spørgeskemaundersøgelse 2017*. København.
- Ledelseskommisionen (2018). *Sæt borgerne først – Ledelse i den offentlige sektor med fokus på driften*. Ledelseskommisionens rapport. København.
- Li, Mingxiang og Pankaj C. Patel (2019). Jack of all, master of all? CEO generalist experience and firm performance. *The Leadership Quarterly* 30: 320-334.
- Lolle, Henrik Lauridsen (2017). Multilevel-analyse. Kapitel 5 i M. Azhar Hussain og Jørgen Trankjær Lauridsen (red.), *Videregående kvantitative metoder*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Lord, Robert G. og Rosalie J. Hall. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The Leadership Quarterly* 16 (4): 591-615.
- Meier, Kenneth J. og John Bohte (2000). Ode to Luther Gulick: Span of control and organizational performance. *Administration & Society* 32 (2): 115-137.
- Meier, Kenneth J. og John Bohte (2003). Span of control and public organizations: Implementing Luther Gulick's research design. *Public Administration Review* 63: 61-70.
- Mikkelsen, Maria Falk, Christian Bøtcher Jacobsen og Lotte Bøgh Andersen (2015). Managing employee motivation: Exploring the connections between managers' enforcement actions, employee perceptions, and employee intrinsic motivation. *International Public Management Journal*. doi: 10.1080/10967494.2015.1043166.
- Miscenko, Darja, Hannes Guenter og David V. Day (2017). Am I a leader? Examining leader identity development over time. *The Leadership Quarterly* 28 (5): 605-620. doi:10.1016/j.leaqua.2017.01.004
- Møller, Anne Mette (2018). *Organizing knowledge and decision-making in street-level professional practice: A practice-based study of Danish child protective services*. Ph.d.-afhandling. Københavns Universitet.
- Rabe-Hesketh, Sophia og Anders Skrondal (2008). *Multilevel and longitudinal modeling using Stata*, 2. udg. College Station: Stata Press.
- Rennison, Betina W. og Frode Boye Andersen (2020). *Faglig ledelse 2.0 – bevæggrunde, begreber og basiselementer*. www.lederliv.dk
- Schott, Carina, Daphne van Kleef og Mirko Noordegraaf (2015). Confused professionals?: Capacities to cope with pressures on professional work. *Public Management Review*. doi:10.1080/14719037.2015.1016094
- Sønderskov, Kim Mannemar (2011). *Stata – en praktisk introduktion*, 1. udg. København: Hans Reitzels Forlag.
- Torring, Jacob, Lotte Bøgh Andersen, Carsten Greve og Kurt Klaudi Klausen (2020). *Public governance paradigms: Competing and co-existing*. Policy, Administrative and Institutional Change series.
- Voxsted, Søren (2016). *Faglig ledelse i den offentlige sektor*. København: Hans Reitzels Forlag.

- Væksthus for Ledelse (2020). *Fællestræk i faglig ledelse. Hvad karakteriserer faglig ledelse på tværs af opgavesøjler?* www.lederweb.dk
- Winter, Søren og Vibeke Lehmann Nielsen (2008). *Implementering af politik*. Aarhus: Academica.
- Wong, Carol A. (2015). Connecting nursing leadership and patient outcomes: State of the science. *Journal of Nursing Management* 23 (3): 275-278.
- Wright, Patrick M. og Lisa Hisae Nishii (2007). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. *CAHRS Working Paper Series*: 468.