

Mathilde Cecchini

# Hvem er jeg som leder? En analyse af ledende overlægers lederidentitet

Studier har fremhævet vigtigheden af lederidentitet for udviklingen af offentlige ledere, da ledere med en stærk lederidentitet er mere tilbøjelige til aktivt at udøve ledelse. I litteraturen begrebsliggøres lederidentitet ofte som ”i hvor høj grad et individ anser sig selv for at være leder”. I denne artikel argumenterer jeg for, at fænomenet lederidentitet ikke blot handler om styrken af lederidentitet, dvs. hvor meget et individ føler sig som leder, men også om den substantielle mening, som individet tillægger denne identitet. Med udgangspunkt i lederidentitetslitteraturen og en kvalitativ indholdsanalyse af 21 semistrukturerede interviews med ledende overlæger udvikler artiklen en typologi, som indeholder tre typer substantiel lederidentitet: den dominerende leder, den inddragende leder og entreprenøren.

Nøgleord: lederidentitet, sundhedsledelse, sundhedsprofessionelle, kvalitativ metode

Studier har fremhævet vigtigheden af lederidentitet for udviklingen af offentlige ledere, da ledere med en stærk lederidentitet er mere tilbøjelige til aktivt at udøve ledelse og præsterer bedre som ledere (Day og Sin, 2011; Grøn, Bro og Andersen, 2020; Ibarra et al., 2014). Sundhedsvæsenet er som sektor karakteriseret ved en høj grad af professionalisme, og især ledere med en lægefaglig baggrund har ofte en stærk faglig identitet, som kan komme i konflikt med lederidentiteten (McGivern et al., 2015; Sartirana, Currie og Noordegraaf, 2019). Set med både forsker- og praktikerøjne er det derfor interessant at undersøge lederidentiteter netop i sundhedsvæsenet, og undersøgelser har da også vist, at de ledende overlæger er blandt de offentlige ledere i Danmark, som har den svageste grad af lederidentitet (Cecchini, Pedersen og Andersen, 2021; Ledelseskommissionen, 2018).

Lederidentitet er blevet udviklet som begreb inden for den generiske ledelseslitteratur og defineres ofte som ”i hvor høj grad et individ anser sig selv for at være leder” (Kwok et al., 2018). Studier af lederidentitet i den offentlige sektor trækker også på denne definition og har fokuseret på både årsager til og effekter af lederidentitet (Grøn, Bro og Andersen, 2019; Ladegaard, 2016)

Identitet udstyrer individer med en forståelse af deres egen position i den sociale verden, som omgiver dem, samt med normer, værdier og forventninger,

der knytter sig til den position. Identitet er dermed med til forme (men ikke determinere) individets adfærd (Jenkins, 2014; Lord og Hall, 2005). Studier finder også en sammenhæng mellem lederidentitet og ledelsesadfærd, hvor ledere med en stærk lederidentitet i højere grad udøver ledelse, nærmere bestemt transformationsledelse (Day og Harrison, 2007; Day og Sin, 2011; Grøn, Bro og Andersen, 2019). Dette kan skyldes, at individer, der i høj grad identificerer sig med at være ledere, vil have nemmere ved at påtage sig en lederrolle og være mere komfortable med denne rolle, hvilket vil afspejle sig i deres ledelsespraksis. Den relativt lave grad af lederidentitet blandt de danske ledende overlæger er derfor blevet problematiseret, da man kan frygte, at de i mindre grad vil udfylde deres rolle som ledere (Ledelseskommisionen, 2018).

Litteraturen om lederidentitet har været mindre optaget af selve fænomenet lederidentitet. Lederidentitet er hovedsageligt begrebsliggjort som graden af lederidentitet og operationaliseres og måles enten som absolut styrke eller styrken relativt til den faglige identitet, som er den anden væsentlige identitet på arbejdspladsen (Grøn, Bro og Andersen, 2019). I denne artikel argumenterer jeg for, at identitet ikke udelukkende er et spørgsmål om styrke. Identitet er også et spørgsmål om, hvordan man ser sig selv som leder, og ikke blot hvor meget man ser sig selv som leder. Man kan fx forestille sig, at en ledende overlæge vil se på sig selv som en inddragende og samarbejdsvillig leder, mens en anden ledende overlæge vil forstå sig selv som en, der tør tage ansvar og træffe upopulære beslutninger. Disse forskelle indfanges ikke, når vi begrebsliggør lederidentitet som styrken af lederidentitet. Ikke desto mindre kan individer med forskellige typer af stærk lederidentitet tillægge lederrollen meget forskellige betydninger, ligesom individer med en svagere lederidentitet også kan have forskellige selvopfattelser i forhold til lederrollen.

Der kan altså være flere forskellige måder at identificere sig selv som leder, som ikke afhænger af styrken af lederidentiteten, hvilket er væsentligt at forholde sig til i undersøgelser af flere grunde. For det første fordi det kan være relevant at vide, hvad en stærk eller svag lederidentitet egentlig dækker over, når vi bruger målet som afhængig eller uafhængig variabel i en analyse. Kan vi fx antage noget om, hvilke normer og værdier der følger med en stærk eller svag lederidentitet? For det andet kan en dybere forståelse for substansen af lederidentiteten være med til at fremme vores forståelse for de mekanismer, der er på spil i forhold til relationen mellem lederidentitet og lederens handlinger. Ved at undersøge substansen, dvs. hvilke internaliserede normer, værdier og forventninger der knytter sig til en given lederidentitet, får vi et grundlag for at teoretisere om, hvilke handlinger forskellige ledere vil engagere sig i.

Formålet med denne artikel er at bidrage til vores forståelse af det indholdsmæssige aspekt af lederidentitet. Baseret på teoretiske indsigter fra den eksisterende litteratur om lederidentitet og social identitet generelt samt en kvalitativ indholdsanalyse af 21 semistrukturerede interviews med ledende overlæger i Danmark, udvikler jeg en typologi over substantielle lederidentiteter. Mere specifikt fremanalyserer jeg tre typer lederidentitet: den inddragende leder, den dominerende leder og entreprenøren. På denne måde forsøger jeg at åbne lederidentitet op som begreb og undersøge, hvad lederidentiteter kan indeholde. Artiklen har således et teoriopbyggende sigte, og tilgangen til forskningsprocessen kan karakteriseres som abduktiv, dvs. en iterativ proces, hvor jeg har bevæget mig frem og tilbage mellem teori og empiri, og den endelige typologi er et resultat af samspillet mellem eksisterende teoretiske indsigter og eksplorativ empirisk analyse. Artiklen starter med en præsentation af den teoretiske ramme for undersøgelsen, hvorefter forskningsdesign og metodiske overvejelser diskuteres. Derefter præsenteres analysens fund, som efterfølgende diskuteres.

## Teoretisk ramme

I dette afsnit præsenterer jeg artiklens teoretiske ramme. Som nævnt har litteraturen om lederidentitet fokuseret på styrken af lederidentitet og ikke det indholdsmæssige aspekt, men på baggrund af lederidentitetslitteraturen samt generelle indsigter fra teorier om social identitet, kan jeg stadig udlede en række fokuspunkter, som kan guide mig i den eksplorative analyse af det empiriske materiale. Derudover vil jeg i dette afsnit også forsøge at afgrænse lederidentitetsbegrebet i forhold til andre begreber inden for ledelseslitteraturen.

Ledelse kan overordnet defineres som det at skabe resultater via og sammen med andre (Andersen, 2017: 41). Uddybende kan man sige, at ledelse handler om at skabe forståelse og enighed om, hvad der bør gøres, og hvordan det skal gøres, samtidig med at ledelse også handler om at facilitere individuelle og kollektive bestræbelser på at nå det fælles mål (Yukl, 2013: 23). Ifølge definitionen er det således ikke nødvendigt at være formel leder for at udøve ledelse. Til gengæld tyder undersøgelser på vigtigheden af, at et individ opfatter sig selv som leder, dvs. har en lederidentitet, for at vedkommende udøver ledelse.

Den eksisterende litteratur om lederidentitet bygger på en socialpsykologisk forståelse af identitet, hvor man skelner mellem individuel (eller personlig) identitet og social identitet. Social identitet er den del af et individs selv billede som er knyttet til medlemskabet af en gruppe (fx nationalidentitet) eller en social rolle (fx forældrerollen) (Tajfel, 1978, 1981, 1982). Lederidentitet er en identitet, der er knyttet til en rolle og en position i en gruppe, og dermed en social identitet, der ofte defineres som den grad, hvorved et individ ser sig selv

som leder (Grøn, Bro og Andersen, 2019; Kwok et al., 2018; Miscenko, Guenter og Day, 2017). Man kan imidlertid argumentere for, at der også er et indholdsmæssigt aspekt af lederidentitet. Lederidentiteten er den del af et individs selvbillede og selvforståelse, som knytter sig til lederrollen, og er derfor ikke kun et spørgsmål om, i hvor høj grad man ser sig selv som leder, men også et spørgsmål om, hvordan man ser på sig selv som leder.

Selvom litteraturen om lederidentitet har fokuseret på styrken af lederidentitet, siger den også indirekte noget om indholdet i diskussionen af forholdet mellem faglig identitet og lederidentitet. Det er kendetegnende for mange offentlige ledere, i særdeleshed frontlinjeledere, at de har en karriere som fagprofessionelle bag sig. De har uddannet sig og arbejdet som fx sygeplejersker, skolelærere eller læger i mange år, før de er blevet oversygeplejersker, skoleledere og ledende overlæger. Igennem deres uddannelse og arbejde har de dermed også udviklet en faglig identitet, dvs. internaliseret normer, værdier og forventninger, som knytter sig til professionen, fx lægeprofessionen (Abbott, 1983; Leavitt et al., 2012). Denne faglige identitet vil de ofte dele med deres medarbejdere. Det er nødvendigt med faglig indsigt for at kunne varetage denne type af lederjobs, men studier tyder på, at særligt ledere i stærkt professionaliserede fagmiljøer som fx ledende overlæger kan opleve identitetsudfordringer, når de går fra at være fagprofessionelle til at være ledere af fagprofessionelle (Berghout et al., 2017; McGivern et al., 2015; Sartirana, Currie og Noordegraaf, 2019). Når fagprofessionelle som fx læger bliver ledere, skal de ikke bare følge de normer, værdier og logikker, som knytter sig til den faglige identitet, men også internalisere en ledelseslogik eller bureaukratisk/organisatorisk logik, dvs. en ansvarsfølelse og et fokus på organisatoriske mål og værdier (McGivern et al., 2015). Med andre ord skal de udvikle en lederidentitet. Litteraturen om lederidentitet har altså en forståelse af lederidentitet som en orientering mod organisatoriske og ledelsesmæssige normer, værdier og logikker. Opsummerende kan man sige, at den indholdsmæssige dimension af fænomenet lederidentitet vedrører den del af individets selvforståelse, som knytter sig til lederrollen, herunder de organisatoriske og ledelsesmæssige normer og værdier, som individet har internaliseret.

Det kan synes vanskeligt at skelne begrebet lederidentitet fra lederens personlighed. Der findes en veludviklet litteratur om ledelse og personlighed, som bygger på psykologisk litteratur om de fem generelle menneskelige personlighedstræk (neuroticisme, udadvendthed, åbenhed, venlighed og samvittighedsfuldhed) også kaldet *big five*-modellen (McAdams og Pals, 2006). Denne del af ledelseslitteraturen undersøger betydningen af lederes personlighedstræk for ledelsesadfærd, medarbejdertrivsel og performance etc. (Gottlieb og Gøtzsche-Astrup, 2020; Judge et al., 2002; Judge, Piccolo og Kosalka, 2009). Identi-

tet adskiller sig imidlertid fra individets personlighed ved at være individets subjektive forståelse eller fortælling om, hvem det er, og ikke et sæt objektive karaktertræk (McAdams og Pals, 2006). Lederidentitet er således ikke et objektivt personlighedstræk ved individet, men lederens subjektive forståelse af hvem han eller hun er som leder. Man kan sige, at lederidentitet er individets forståelse af sine egne personlighedstræk.

Det kan ligeledes være svært at sondre mellem begrebet ledelsesrolle (Mintzberg, 1973) og lederidentitet. Litteraturen om ledelsesroller beskæftiger sig med, hvordan ledere udfylder deres forskellige funktioner i organisationen, og peger på, at ledere kan udfylde deres ledelsesroller på forskellig vis. For eksempel fungerer nogle ledere i høj grad som entreprenører i deres organisation, mens andre indtager en rolle som kriseløser (Mintzberg, 1973). Begreberne lederidentitet og ledelsesrolle er derfor ikke overlappende, da begrebet ledelsesrolle henviser til, hvordan ledere udfylder deres lederroller, mens lederidentitet handler om, hvilken forståelse de har af deres rolle som leder.

I det følgende vil jeg undersøge det indholdsmæssige aspekt af lederidentitet blandt ledere. Jeg vil altså udforske den del af interviewdeltagernes selvforståelse, som knytter sig til lederrollen, herunder de organisatoriske og ledelsesmæssige normer og værdier, som de har internaliseret. I litteraturen anses lederidentitet for at være et produkt af lederens selvidentifikation som leder samt ”følgernes” (dvs. de ansattes) kategorisering af lederen (DeRue og Ashford, 2010), dvs. lederidentiteten anses for at være relationel og et resultat af social interaktion (Mead, 1970). I denne artikel fokuserer jeg imidlertid på lederens selvidentifikation, dvs. den måde lederen opfatter sig selv som leder, hvilket inkluderer, hvordan lederen oplever, at andre ser på ham eller hende som leder. Inden jeg præsenterer analysen af det empiriske materiale, vil jeg først beskrive og diskutere undersøgelsens forskningsdesign, dataindsamlingen og analyseprocessen.

## Metode

Genstanden for denne undersøgelse er lederidentitet, mere specifikt den mening og betydning de ledende overlæger tillægger det at være leder. Med andre ord er jeg ikke interesseret i en objektiv neutral sandhed, men i at udforske interviewdeltagernes multiple subjektive realiteter igennem fortolkning (Yanow, 2014). Jeg har valgt at foretage en fortolkende kvalitativ interviewundersøgelse. Det kvalitative forskningsdesign giver mulighed for at generere tykke beskrivelser og dermed foretage en dybdegående analyse af de forskellige forståelser af det at være leder, som eksisterer blandt ledende overlæger. Samtidig giver det kvalitative forskningsdesign en fleksibilitet i forskningsprocessen, som egner sig godt til teoriopbyggende undersøgelser som denne (Schwartz-Shea og Yanow,

2012). Som allerede nævnt har jeg anlagt en abduktiv tilgang. Jeg har nærmet mig det empiriske materiale udstyret med en teoretisk værktøjskasse bestående af eksisterende teoretiske begreber og indsigter fra lederidentitetslitteraturen (Schwartz-Shea og Yanow, 2012; Duneier, 2002). Disse teoretiske indsigter har jeg brugt til at forstå, hvad der var på spil i det empiriske materiale, samtidig med at empirien har informeret det teoretiske arbejde og været med til at udvikle og udbygge lederidentitetsteorien.

Det semistrukturerede interview er valgt som interviewmetode, da det gør det muligt at få adgang til individernes subjektive oplevelser, følelser og forståelser af sig selv og deres rolle, samtidig med at det muliggør systematisk sammenligning på tværs af individer (Lamont og Swidler, 2014). Det semistrukturerede interview giver dog i mindre grad adgang til at undersøge, hvordan lederidentiteten skabes i dagligdagsinteraktioner på arbejdspladsen, da interview som metode ikke på samme måde som fx etnografisk feltarbejde giver mulighed for at studere menings- og identitetsdannelse i hverdagslivet (Jerolmack og Khan, 2014). For at imødekomme dette, har jeg udformet interviewguiden med henblik på at få interviewpersonerne til at fortælle konkrete historier fra deres arbejdsliv for at forankre analysen i praksis (Maynard-Moody og Musheno, 2014).

Undersøgelsen er foretaget blandt ledende overlæger i Danmark, som tilhører gruppen af stærkt professionaliserede offentlige ledere. Man kan forvente, at disse ledere igennem deres uddannelse og arbejde har udviklet en stærk faglig identitet, som kan være udfordrende for udviklingen af en lederidentitet, hvilket litteraturen også peger på (Berghout et al., 2017; McGivern et al., 2015). Man kan derfor forestille sig, at disse ledere i særlig grad har reflekteret over, hvad lederrollen indebærer, og hvem de er og gerne vil være som ledere. Denne case repræsenterer således en ekstrem case, som faciliterer det eksplorative studie af fænomenet substantiel lederidentitet (Flyvbjerg, 2004).

Denne undersøgelse er en del af et større forskningsprojekt, som også inkluderer en spørgeskemaundersøgelse udsendt til alle ledende overlæger i Danmark (N = 412) (Pedersen et al., 2019). Svarprocenten var 70, og respondenterne var repræsentative for populationen i forhold til køn og alder (Pedersen et al., 2019). I spørgeskemaundersøgelsen har respondenter besvaret en række spørgsmål om deres karrierevej, deres ledelsesadfærd og graden af deres lederidentitet. For flere oplysninger om spørgeskemaundersøgelsen se Pedersen et al. (2019). Interviewpersonerne i denne artikel er rekrutteret igennem spørgeskemaundersøgelsen. Deltagerne til denne interviewundersøgelse er udvalgt blandt de respondenter, som i spørgeskemaet har angivet, at de gerne ville stille op til et interview. De er udvalgt, så de varierer på en række parametre med henblik på

at sikre, at interviewundersøgelsen kommer til at indfange forskelle og nuancer i forståelsen af det at være leder og dermed opnå en mætning i data (Weiss, 1995). Nærmere bestemt har jeg forsøgt at skabe variation i forhold til type af speciale, geografisk placering, ledelsesspænd samt personlige karakteristika som fx køn og anciennitet. Derudover har jeg udvalgt interviewdeltagere på baggrund af deres svar på lederidentitetsspørgsmålet i spørgeskemaet med henblik på at inkludere ledere med varierende grader af lederidentitet i interviewundersøgelsen (se appendiks for lederidentitetsitem og svarfordeling). På baggrund af deres svar er respondenterne blevet inddelt i fire kategorier i forhold til styrken af lederidentitet: dominerende faglig identitet, balanceret identitet, tenderende lederidentitet og dominerende lederidentitet (se appendiks for yderligere forklaring), og alle fire kategorier er repræsenterede i denne interviewundersøgelse. Formålet med at inkludere deltagere med forskellige niveauer af lederidentitet er at undersøge, om der er nogle forskelle og ligheder i, hvordan de ledende overlæger forstår sig selv som ledere på tværs af niveauer af lederidentitet. En anonymiseret oversigt over interviewpersonerne kan findes i appendiks.

Interviewguiden er udformet med henblik på at generere detaljerede beskrivelser, som muliggør dybdegående analyser af deres forståelser og oplevelser med det at være leder (Kvale, 2014; Weiss, 1995). Jeg har derfor stillet åbne, men konkrete spørgsmål samt fulgt op med uddybende eller eksemplificerende spørgsmål for at sikre autenciteten af mine fortolkninger (se appendiks). I alt foretog jeg 21 semistrukturerede interviews, som varede 45-120 minutter. Alle interviews blev optaget på diktafon og efterfølgende transskriberet.

Materialet er blevet analyseret igennem flere runder af kodning. Først er der foretaget en pre-coding af materialet. I denne proces er alle tekststykker, hvor de ledende overlæger fortæller om deres lederrolle, hvad der kendetegner dem som ledere etc., blevet identificeret (Miles, Huberman og Saldaña, 2014). Derefter har jeg foretaget en åben kodning af disse passager, for at få en fornemmelse for, hvad der er på spil i data (Miles, Huberman og Saldaña, 2014). I denne proces tilstræbte jeg at forblive tæt på data. De spørgsmål, som har guidet mig i min åbne kodning, var: Hvordan beskriver interviewdeltageren sig selv som leder? Hvem tager de afstand fra? Hvem vil de gerne associeres med? Hvordan oplever de, at andre ser på dem? På baggrund af den åbne kodning har jeg derefter udviklet et kodetræ og kodet data med udgangspunkt i dette kodetræ (Miles, Huberman og Saldaña, 2014). For at undgå tilfældige fejl og dermed øge pålideligheden af mine analyser, har jeg sørget for tydeligt at definere koderne (Miles, Huberman og Saldaña, 2014). Eksempler fra kodningsprocessen samt det endelige kodetræ er tilgængeligt i appendiks. Med udgangspunkt i mine kodninger har jeg foretaget within-case analyser af mine analyseenheder,

dvs. de 21 interviewdeltagere, for at opnå en forståelse af de enkelte individers lederidentiteter. Jeg fokuserede på, hvilken forståelse af lederrollen de gav udtryk for, hvordan de beskrev sig selv som leder, og hvilke værdier der drev dem i deres arbejde. I denne proces benyttede jeg mig af displays (se eksempel på arbejdsdisplay i appendiks). Efter at have opnået en dybdegående forståelse for, hvad der er på spil i den enkelte case, foretog jeg en across-case analyse, hvor jeg sammenlignede analyseenhederne i forhold til de tre dimensioner (forståelse af sig selv og egen personlighed som leder, forståelse af lederrollen og værdier i lederjobbet) for at identificere forskelle og ligheder i lederidentiteter på tværs af interviewdeltagerne (Miles, Huberman og Saldaña, 2014). I denne fase benyttede jeg mig ligeledes af displays. Across-case analysen muliggjorde, at jeg kunne identificere, hvilke aspekter som gik igen på tværs af interviewpersoner, og hvor de adskilte sig fra hinanden, og dermed udarbejde en typologi bestående af tre typer lederidentiteter: den inddragende leder, den dominerende leder og entreprenøren (se arbejdsdisplays i appendiks)

## Analyse

I dette afsnit analyserer jeg det empiriske materiale med henblik på at belyse, hvordan de ledende overlæger forstår sig selv som ledere, dvs. det indholdsmæssige aspekt eller substansen af deres lederidentitet. Jeg fokuserer altså på, hvordan de forstår sig selv og deres lederrolle samt de organisatoriske og ledelsesmæssige normer og værdier, som de har internaliseret. På baggrund af analysen udleder jeg tre typer substantielle lederidentiteter og undersøger, hvordan de relaterer sig til styrken af interviewpersonernes lederidentiteter.

### *Selvforståelse som leder*

Analysen af det empiriske materiale viser, at interviewpersonerne bruger en lang række forskellige ord til at beskrive, hvordan de er som ledere. Nogle af de ledende overlæger i undersøgelsen beskriver sig selv som ”dominerende” eller ”egenrådige” ligesom Karsten i det følgende citat:

Jeg har ikke nogen stor selvindsigt på den måde, men jeg tror alligevel efterhånden altså, at jeg er nok lidt dominerende som leder. Altså jeg har det ikke godt med at blive sagt for meget imod. Men jeg oplever det heller ikke ret meget. Når jeg så oplever det alligevel en gang imellem, så kan jeg godt blive sådan lidt vred (Karsten).

Karsten bryder sig ikke om at blive sagt imod, og flere steder i interviewet beskriver sig selv som temperamentsfuld. I lighed med dette fortæller Søren i



nedenstående citat, at han ”kan blive rigtig hård at danse med”, hvis han ikke er enig med folk. Ligesom Karsten ser han altså sig selv som en, der gerne vil have tingene på sin måde og ikke er bange for at give udtryk for, hvordan han vil have det:

Hvis jeg ikke er enig, så bliver jeg rigtig hård at danse med, og det er fordi, jeg har lært i mit liv, at hvis du laver en aftale, så skal du holde den. Hvis du ved, at du indgår en aftale, som du ikke kan holde, så er det lort. Så det gør jeg ikke. Så er det bedre at være en lort nu og så få klare linjer (Søren).

Søren understreger, at han sætter en dyd i at være klar og ligefrem, men også at holde hvad han lover, fordi det er ”lort ikke at holde hvad man lover, og så er det bedre at være en lort nu”. At være ligefrem, stå ved sin mening og ikke være bange for at fremtræde hård er en måde som nogle af interviewpersonerne beskriver sig selv som ledere på. I kontrast til dette fortæller Michael, at han kan have svært ved ”at skære igennem”. Klare beslutninger og klare forventninger er ikke hans ”stærkeste sider”. Han ser derimod sig selv som en inddragende leder og ikke som ”den oplagte ledertype”:

En gang imellem kan det være lidt svært for mig at skære igennem. Der er vi nok tilbage til det med, at jeg IKKE betragter mig som sådan en oplagt ledertype. Mangel på klare beslutninger. Mangel på klar forventningsafstemning. Det er den type ting, som ikke er mine stærkeste sider. Mens inddragelse og medbestemmelse alt det der. Det er sådan noget det, som jeg gør en del af (Michael).

Flere af interviewpersonerne præsenterer sig selv som ”inddragende”, ”demokratiske” og ”kompromissøgende”. Nogle betoner yderligere, at de er omsorgsfulde og oplever, at deres medarbejdere også ser dem som omsorgsfulde:

Jeg tror, der sidder flere og græder inde på mit kontor end hendes (oversygeplejerskens red.), og jeg har så fået kleenex i skuffen [...] Det er måske fordi jeg udstråler mere omsorg (Anne).

Flere af interviewpersonerne opfatter omsorgsfuldhed og empati ikke blot som et positivt karaktertræk ved dem selv, men som en styrke i lederjobbet:

Jeg er meget åben og rummelig. Jeg tror, det har været min force. Nu kan jeg jo sidde her og skamrose mig selv, men når jeg sådan skal se, hvad det er, der er gået godt, så har jeg udtalt empati (Tine).

Der er altså tydelige forskelle mellem interviewpersonernes selvforståelser som ledere, hvor nogle opfatter sig selv som ligefremme, klare i deres udmeldinger og "lidt dominerende", mens andre fremhæver, at de er inddragende og empatiske, men til tider kan have svært ved "at skære igennem". Samtidig viser analysen også, at en gruppe af interviewpersonerne bruger nogle helt andre ord til at beskrive sig selv. De lægger blandt andet vægt på, at de er "innovative" eller "kreative":

Jeg er meget kreativ og er god til at lave, hvad hedder det, innovation, altså. Få ting ført ud i livet. Jeg er måske ikke den der, når det først kører ... altså der er andre, der er bedre til struktur (Ole).

Ole giver i ovenstående citat udtryk for, at han er god til at sætte gang i nye initiativer, men også at han i mindre grad er god til drift ved at sige, at "der er andre, der er bedre til struktur". I lighed med dette beskriver Karen sig selv som en, der er "fuld af gode idéer" og har "en indre entreprenør". Hun præsenterer ikke sig selv som en, der ikke er struktureret, men hun giver udtryk for, at det keder hende "bare at drifte":

Jeg jo fuld af idéer [...] Jeg kommer meget hurtigt til at kede mig, hvis jeg bare skal drifte. Det der med, at man har en opgave, fra man kommer, til man går, og så er det bare den samme trummerum, det er jeg enormt dårlig til [...] det har talt meget til min entreprenør, min indre entreprenør på den måde, det har meget med det at gøre, at jeg er endt her (Karen).

Denne gruppe af interviewpersoner lægger således mindre vægt på forholdet til personalet, når de skal beskrive sig selv som ledere. I stedet betoner de, hvad de er gode til (innovation og udvikling) og mindre gode til (drift) i forhold til konkrete arbejdsopgaver i lederjobbet.

Overordnet fremhæver interviewpersonerne forskellige karaktertræk og egenskaber, når de skal beskrive sig selv og deres styrker og svagheder som ledere. Nogle præsenterer sig selv som nogle, der gerne vil have klare linjer, og som foretrækker at få tingene på deres måde. Andre lægger vægt på, at de er empatiske, inddragende og omsorgsfulde som ledere, mens andre igen betoner deres kreativitet og evne til at tænke nyt.

### *Forståelse af egen rolle*

Analysen af, hvordan de ledende overlæger forstår deres rolle som ledere, peger ligeledes på nogle gennemgående forskelle og ligheder mellem interviewperso-

nerne. Nogle ser det som deres vigtigste opgave at udvikle og drive deres afdeling fremad, som fx Karen i nedenstående citat:

Jeg går op i at udvikle, og ... jeg vil ikke sige, jeg laver ikke om bare for at lave om, men jeg går op i, at vi hele tiden bevæger os. Jeg får hele tiden øje på ting og sager, vi kan gøre bedre (Karen).

Ligeledes giver den ledende overlæge Hans udtryk for, at hans vigtigste opgave som leder er ”at vise nye veje” igennem innovation og nytænkning:

Jeg mener faktisk, at innovation og nytænkning er det absolut vigtigste i denne her disciplin, hvis du ikke kan vise nye veje, så kan du simpelthen ikke få din afdeling til at fungere (Hans).

Ikke overraskende er de ledende overlæger, som betoner rollen som innovator også dem, som fremstillede sig selv som ”kreative” og ”fuld af gode idéer” i foregående afsnit. Analysen viser dog også, at andre interviewpersoner i højere grad forstår deres rolle som ledere som det at være en ”samler”. Et eksempel er Anne, som ”ser sig selv som en relæstation” – som et knudepunkt i afdelingen, der skal tage imod, behandle og videreformidle information:

Jeg blev engang beskyldt for at være en samler. Altså ikke en sådan en, der samler ting i en kælder, men en som samler folk [...] Jeg prøver på at involvere og inddrage og uddelegere alt det, jeg kan, fordi jeg har en idé om at gøre mig selv undværlig i den daglige drift [...] Jeg er en relæstation. Jeg ser mig som relæstation [...] al den information eller opgaver, jeg får fra mine overordnede, skal jeg give videre til de ansatte på min afdeling og omvendt deres reaktion på det, eller hvis der er noget, der rører sig, skal jeg give videre den anden vej. Så en af mine funktioner er det her med at være relæstation (Anne).

Annes forståelse af sin rolle som ”samler” begrænser sig ikke til at sørge for informationsflowet i organisationen. Hun har også en forståelse af sig selv som en, der samler sine medarbejdere igennem inddragelse, og som en, ”der skal tage vare på sin flok”, dvs. passe på sine medarbejdere. Det er altså rollen som ”samler”, ”informationsformidler” og ”omsorgsperson”, der her betones, og det er i vid udstrækning de interviewpersoner, der ser sig selv som omsorgsfulde, inddragende og empatiske, der fremhæver disse lederroller.

Der er dog også nogle af de ledende overlæger, som har en anden forståelse af deres rolle. De lægger i vægt på, at de skal ”forene den faglige og administrative

vinkel” (Karsten) samt ”leve op til vores mål” (Peter) og ”provide den bedst mulige sundhed for de ressourcer vi har stillet til rådighed” (Søren). I forhold til de interviewpersoner, som understreger vigtigheden af innovation, er der her mere fokus på driften og på at sikre, at afdelingen løser opgaven. Når disse ledende overlæger beskriver deres rolle i forhold til personalet, lægger de vægt på, at det er vigtigt, at nye medarbejdere indsocialiseres på arbejdspladsen og lærer, hvordan man gebærder sig og lever op til de krav, der er:

Den skrøbelighed, der er i nogle af de yngre, de bliver helt paf, når de møder sådan en som mig, der siger, ”jeg så en patient, der kom ind ad døren der, og helt klart lignede en, der ikke vidste, hvor de skulle hen. Jeg så, at du gik forbi og kiggede ned i jorden, hvorfor gjorde du det?”, ”Jamen jeg er jo bare i uddannelse”, ”nej, det er du ikke, nu skal du høre her, du er i en servicevirksomhed, og du skal lære” [...] Det skal man lære, man skal lære at omgås. Det kan ikke bare være pølle-nølle det hele (Søren).

I ovenstående citat forklarer den ledende overlæge Søren, hvordan han gør det klart for uddannelseslæger, hvad han forventer af dem som medarbejdere. Søren giver i dette uddrag nærmest udtryk for, at han forstår sin rolle som en form for opdragende rolle. Han giver også udtryk for, at han er meget direkte, når han konfronterer medarbejdere med adfærd, han ikke er tilfreds med. Det er også blandt de ledende overlæger, der beskriver sig selv som ”ligefremme” og som nogen, ”der gerne vil have det på deres måde”, jf. foregående afsnit, at denne rolleforståelse manifesterer sig.

Der er altså også væsentlige forskelle mellem interviewdeltagerne, når man ser på, hvordan de forstår deres lederrolle. Nogle har fokus på at løse opgaven bedst muligt og mest effektivt, andre har fokus på at udvikle afdelingen og organisationen, mens den sidste gruppe fokuserer på, hvordan de får organisationen til at hænge sammen og passer på deres medarbejdere.

### *Værdier og drivkraft i lederjobbet*

Det sidste aspekt, analysen vil fokusere på, er de værdier, som de ledende overlæger orienterer sig efter i lederjobbet. Nogle af interviewdeltagerne giver udtryk for, at respekt for mennesket og omsorg for personalet er centrale værdier for dem. Et eksempel er Bent, som har formuleret sit eget værdigrundlag som leder, som han kalder ”de tre pas på’er”:

Jeg går ind for, at man har en ordentlig tone. At man respekterer hinanden, at man ikke promoverer sig selv på andres bekostning. [...] For at fortælle lidt om

mine værdier. Det er de tre ”pas på”, pas på patienten som et menneske – det er ikke kun et knæ eller et hjerte, det er et menneske med følelser. Så respektér mennesket, tal til mennesket, med mennesket og ikke ned til mennesket. Pas på økonomien, vi er alle sammen afhængige af det [...] Og til sidst pas på hinanden, fordi som læge, men også som sygeplejerske eller andet, vil du komme ud for nogle ting, hvor der enten kan være nogle udadreagerende patienter, eller nogle patienter der er utilfredse, eller hvor du laver en fejl, og der skal vi støtte hinanden [...] Så jeg går meget op i de tre pas på'er: pas på patienten, pas på økonomien og pas på hinanden (Bent).

Bent understreger, at man skal have ”en god tone” og respekt for både kollegaer og patienters følelser. For Bent er ”ordentlighed” vigtigt, hvilket synes at indbefatte en bestemt måde at opføre sig på og kommunikere til sine medmennesker, men også den måde man bruger organisationens ressourcer på. I tråd med dette taler andre interviewpersoner om ”at vise ansvarlighed” og ”tage ansvar” (Susanne).

Mens den ”ordentlige tone” er en kerneværdi for interviewpersoner som Bent, giver nogle af de ledende overlæger i undersøgelsen udtryk for en anden opfattelse:

At være kirurg [...] det giver en vis råhed. Du er ikke en skid følsom. Og så kan der komme en eller anden og sige, ”ej nu skal du tale ordentligt til sygeplejerskerne”. ”Jeg vil give fanden i dig og dit lort, hold så kæft”, siger man til sygeplejersken, og det er lige med det samme, det kan vi ikke bruge her, nu rækker du mig de instrumenter, og det går sådan her (knipser), og så holder du din kæft, er du med? Og det er tonen, når man er presset, og så kommer de bagefter, og så siger de også til mig, ”Uh lægerne taler grimt til sygeplejerskerne”. ”Hold så kæft, I står ikke med en skid ansvar, og I aner ikke en skid, for I har ikke lært en skid, og I kan ingenting, og det hele afhænger af den kirurg, der står der, så nu retter I bare ind”. Men det er ikke moderne ledelse. [...] Jeg trøster dem alle sammen. (Griner). [...] Jeg prøver også at trøste sygeplejerskerne, når lægerne har sagt noget, fordi vi lever jo i det her kvindedominerede samfund, hvor ingenting må være, hvad det skal være (Karsten).

Karsten giver i dette uddrag udtryk for, at det, at lægerne taler ordentligt til sygeplejerskerne, ikke er en vigtig norm eller værdi for ham. Derimod kan man tolke hans udtalelser derhen, at det vigtige for ham er, at opgaven (operationen) bliver løst godt. Arbejdet på en kirurgisk afdeling består af pressede situationer, og det eneste vigtige er, at operationen går godt, og det ”afhænger af kirurgen”

også ”må sygeplejerskerne rette ind”. Det er altså faglig kompetence og godt arbejde, som for ham er det essentielle. Citatet viser dog også, at han godt er klar over, at han som ”moderne leder” bliver nødt til at forholde sig til personalet, herunder sygeplejerskernes følelser, hvorfor han trøster dem. Denne omsorg lader dog ikke til at være en kerneværdi for ham, som det fx er tilfældet med Bent.

Andre interviewdeltagere taler i højere grad om, at det er vigtigt for dem at ”skabe plads til, at deres medarbejdere kan udfolde deres faglighed” (Hans) samt ”talentudvikling” (Kirsten) og ”udvikling og optimering” (Gert). For denne gruppe er udvikling af personalet og afdelingen mere generelt en form for kerneværdi. Det er altså også vigtigt for denne gruppe af interviewdeltagere at tage sig af personalet, men ikke på samme måde yde omsorg, som fx Bent. I stedet er det vigtigt, at personalet udvikler sig, og at talent udnyttes. Ligesom hos Karsten vægtes faglighed højt, men det er faglig udvikling frem for faglig kompetence, som betones. Derudover er der også nogle i denne gruppe af interviewpersoner, som er drevet af at forme deres afdeling og få indflydelse:

Jeg kan godt lide det der med, at jeg har mulighed for at sætte præg på det, jeg laver, [...] og så føle, at jeg får indflydelse på ting. Når man drifter, så drifter man. Så foregår alle beslutninger hen over hovedet på en. Det har jeg aldrig været god til (Karen).

Karen giver udtryk for, at hun gerne vil sætte sit præg på beslutninger og ikke bryder sig om, at beslutninger træffes hen over hovedet på hende. Udover at udvikle personalet og optimere afdelingen er hun altså også motiveret af at få indflydelse i organisationen og beslutningsprocesser.

Analysen viser således, at der også er betydelige forskelle på, hvilke værdier som driver de ledende overlæger i denne undersøgelse. For nogle er ”ordentlighed”, ”respekt” og ”menneskelighed” helt centrale værdier i lederjobbet. Andre fremhæver hovedsageligt faglig kompetence og effektivitet, mens den sidste gruppe sætter udvikling og indflydelse højt.

### *Tre typer lederidentitet*

Analysen af det empiriske materiale viser, at de ledende overlæger i denne undersøgelse giver udtryk for forskellige forståelser af, hvem de er som ledere, deres lederrolle samt de værdier de orienterer sig efter i deres lederjob. Overordnet set grupperer interviewpersonerne sig i tre grupper (se arbejdsdisplay i appendiks). Den ene gruppe beskriver sig selv som ”inddragende” og ”empatiske”, betoner rollen som ”samler” og er orienteret mod ”ordentlighed”, ”respekt og omsorg for medarbejderne”. Den anden gruppe beskriver sig selv som ”lige-

frem” og ”dominerende”, forstår deres rolle som ”opgaveløser” og ”opdrager” og er orienteret mod ”faglighed” og ”god opgaveløsning”. De ledende overlæger i den sidste gruppe præsenterer sig selv som ”kreative” og ”fuld af gode idéer”, de forstår deres rolle som en ”entreprenør” og er orienteret mod ”indflydelse” og ”at sikre autonomi”. Jeg har valgt at kalde disse kategorier af substantielle lederidentiteter for den inddragende leder, den dominerende leder og entreprenøren. Nedenstående display giver et overblik over, hvad der kendetegner de tre lederidentiteter, og hvordan interviewdeltagerne fordeler sig på de tre typer. Det skal her bemærkes, at kategoriseringen af interviewpersonerne i forhold til de tre typer ikke er fuldstændig utvetydig, da nogle af deltagerne fx gav udtryk for forskellige forståelser af lederrollen eller deres egen personlighed alt efter, hvilken ledelsesrelation de snakkede om (fx i forhold til medarbejderne eller direktionen). Dette peger på vigtigheden af at undersøge nuancer og forskelle i lederidentiteter på tværs af situationer og relationer.

*Display 1:* Tre typer substantielle lederidentiteter

	Den inddragende leder	Den dominerende leder	Entreprenøren
Beskrivelse af sig selv som leder	Omsorgsfuld Empatisk Inddragende	Ligefrem Dominerende Temperamentsfuld	Kreativ Innovativ
Forståelse af egen rolle	Samle enheden Viderebringe information Omsorg over for medarbejdere	Mægler mellem medarbejdere ”Opdrage”/socialisere medarbejdere Forene den faglige og den administrative vinkel	Udvikle og optimere afdelingen Vise nye veje
Værdier og drivkraft	Ordentlighed Tage ansvar	Fokus på opgaven og faglig kompetence Løse opgaven bedst muligt inden for rammerne	Autonomi til medarbejderne Udvikling og optimering Indflydelse
Antal interviewpersoner	9	3	9

I de substantielle lederidentiteter genfinder man aspekter, som tidligere er blevet fremhævet i ledelseslitteraturen om fx personlighed, lederroller og ledelsesadfærd. Der er således forskel på, hvilke personlighedstræk interviewpersonerne fremhæver, når de skal beskrive sig selv, hvilke roller de ser som centrale i lederjobbet, og hvilken ledelsesadfærd de giver udtryk for at udøve (fx hvor meget de uddelegerer etc.). Den substantielle lederidentitet som fænomen adskiller sig imidlertid fra de andre begreber i ledelseslitteraturen, da den eksisterer på et meningsdannelsesniveau. Den substantielle lederidentitet er lederens subjektive opfattelser af sig selv, deres rolle og de internaliserede værdier, som knytter sig til det at være leder.

### *Styrken af lederidentitet og den substantielle lederidentitet*

Ser vi nærmere på, hvordan interviewpersonerne fordeler sig på de tre lederidentitetstyper og i forhold til lederidentitetsmålet, viser det sig, at der ikke er en entydig sammenhæng mellem graden af lederidentitet og den substantielle lederidentitet.

Af displayet nedenfor fremgår, at interviewpersoner, som falder i samme kategori i forhold til styrken af deres lederidentitet, kan have meget forskellige substantielle lederidentiteter. Fx kan både Anne, Karsten og Gert kategoriseres som havende en dominerende lederidentitet, men deres selvforståelse som leder er meget forskellig. Hvor Anne ser sig selv som omsorgsfuld, inddragende og

*Display 2:* Oversigt over hvordan interviewpersonerne fordeler sig i forhold til styrken af deres lederidentitet samt den substantielle lederidentitet

	Dominerende lederidentitet	Tenderende lederidentitet	Balanceret leder - faglig identitet	Hovedsageligt faglig identitet
Den inddragende leder	Anne	Bent, Tine, Michael, Susanne, Helene	Birte, Georg	Line
Den dominerende leder	Karsten		Peter	Søren
Entreprenøren	Gert	Lene, Karen, Kirsten, Jakob	Hans, Anna	Marianne, Ole

Note: Styrken af lederidentitet er blevet afdækket igennem en spørgeskemaundersøgelse, som interviewpersonerne alle har deltaget i. De er blevet inddelt i fire kategorier baseret på styrken af deres lederidentitet: dominerende, tenderende, balanceret og hovedsageligt faglig identitet. Den substantielle identitet er blevet fremanalyseret igennem within- og across-case analyserne (se metodeafsnit).



en, som samler folk, ser Karsten sig selv som dominerende, rå og egenrådig, og Gert ser sig selv som en innovator, der er fuld af nye idéer. I den anden ende af spektret har vi Line, Søren, Ole og Marianne. Selvom de alle har en svag lederidentitet i forhold til deres faglige identitet, har de forskellige substantielle lederidentiteter, hvor Line kan karakteriseres som en inddragende leder, Søren som en dominerende leder, og Marianne og Ole som entreprenører. Analysen rejser således flere spørgsmål: Hvordan kan vi forstå sammenhængen mellem styrke og type af lederidentitet, og hvorfor tager den substantielle lederidentitet den form, den gør, hos de enkelte ledende overlæger?

## Diskussion og konklusion

I litteraturen er lederidentitet hovedsageligt begrebsliggjort og undersøgt som i hvor høj grad, individer ser sig selv som ledere. I denne artikel argumenterer jeg for, at lederidentitet ikke kun er et spørgsmål om styrken af identiteten, dvs. hvor meget individet ser sig selv som leder. Lederidentitet er også et spørgsmål om, hvordan individet ser på sig selv som leder, dvs. den substantielle betydning individer tillægger deres lederidentitet. Igennem en kvalitativ indholdsanalyse af 21 semistrukturerede interviews med ledende overlæger i Danmark har jeg identificeret tre typer lederidentitet og givet et indblik i de forskelle, der kan være i lederidentiteter på tværs af ledende overlæger. Analysen viser, at ledende overlægers lederidentiteter ikke bare varierer i styrke, men også i indhold.

Implikationerne af denne artikel er således for det første, at vi ikke bør antage noget om substansen af lederidentiteten baseret på styrken af lederidentiteten, hvilket er værd at holde sig for øje, når vi diskuterer styrken af danske ledende overlægers lederidentitet. Man kan spørge, om det altid er ønskværdigt med en stærk lederidentitet, eller om det også afhænger af den substantielle lederidentitet samt den faglige og organisatoriske kontekst, som lederen befinder sig i.

Derudover kan indholdet af lederidentitet også være vigtigt at forholde sig til, når vi arbejder med lederidentitet som begreb og variabel i kvantitative analyser. I denne artikel lægger jeg vægt på, hvordan individet forstår sig selv og sin rolle som leder samt de værdier, som driver dem, og fremtidige kvantitative analyser kunne med fordel indarbejde disse aspekter i studiet af lederidentitet. Det ville også være frugtbart med yderligere undersøgelser af forholdet mellem graden af lederidentitet og den substantielle lederidentitet. Man kunne fx forestille sig, at der var tale om en interaktionsrelation, hvor effekten af den substantielle lederidentitet på ledelsesadfærd varierer med styrken af lederidentiteten.

I vurderingen af analysens robusthed er det vigtigt at nævne, at materialets karakter (semistrukturerede interviews) ikke muliggør undersøgelse af, hvordan identiteter skabes i forskellige situationer i hverdagslivet. For at få en dy-

bere forståelse for, hvordan lederidentiteter forhandles og etableres i lederens arbejdsliv, samt den betydning forskellige situationer og kontekster har for lederidentiteten, kunne man med fordel udføre observationsstudier. I forhold til overførbare af analysens fund er det yderligere værd at bemærke, at de tre typer substantielle lederidentiteter er udarbejdet på baggrund af interviews med 21 ledende overlæger, og det er muligt, at der findes andre former for lederidentiteter, som ikke er indfanget i denne typologi, samt at nogle lederidentiteter vil være mere udbredte i andre miljøer.

## Supplerende materiale

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

## Litteratur

- Abbott, Andrew (1983). Professional ethics. *American Journal of Sociology* 88 (5): 855-885. doi:<https://doi.org/10.1086/227762>.
- Andersen, Lotte Bøgh (2017). *Ledelse i offentlige og private organisationer*, 1. udg. København: Hans Reitzel.
- Berghout, Mathilde A., Isabella N. Fabbri, Martina Buljac-Samardzic og Carina G. J. M. Hilders (2017). Medical leaders or masters? A systematic review of medical leadership in hospital settings. *PloS one* 12 (9): e0184522. doi:10.1371/journal.pone.0184522.
- Cecchini, Mathilde, Lars Dahl Pedersen og Lotte Bøgh Andersen (2021). Lederidentitet: god ledelse i offentlige organisationer, pp. 233-247 i Karsten Mellon (red.), *God ledelse*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Day, David V. og Michelle M. 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
- Day, David V. og Hock-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
- DeRue, D. Scott og Susan J. Ashford (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *The Academy of Management Review* 35 (4): 627-647. doi:10.5465/amr.2010.53503267
- Duneier, Mitchell (2002). What kind of combat sport is sociology? *The American Journal of Sociology* 107 (6): 1551-1576. doi:10.1086/342925
- Flyvbjerg, Bent (2004). *Five misunderstandings about case-study research*. Aalborg: Department of Development and Planning, Aalborg University.

- 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): 346-362. doi:10.1080/19012276.2020.1756902
- 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
- Ibarra, Herminia, Sarah Wittman, Gianpiero Petriglieri og David Day. (2014). Leadership and identity: An examination of three theories and new research directions, David V. Day (red.), *The Oxford handbook of leadership and organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- Jenkins, Richard (2014). *Social Identity*, 4. udg. Florence: Taylor and Francis.
- Jerolmack, Colin og Shamus Khan (2014). Talk is cheap: Ethnography and the attitudinal fallacy. *Sociological Methods & Research* 43 (2): 178-209. doi:10.1177/0049124114523396
- 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. doi:10.1037/0021-9010.87.4.765
- 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. doi:10.1016/j.leaqua.2009.09.004
- Kvale, Steinar (2014). *InterView: Introduktion til et håndværk*, 2. udg. København: Hans Reitzels Forlag.
- Kwok, Navio, Samuel 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
- Ladegaard, Louise Ladegaard (2016). Små, store eller måske rettere mellemstore organisationer? En undersøgelse af sammenhængen mellem ledelsesspænd, ledelsesidentitet og brugen af transformationsledelse i danske daginstitutioner. *Politica* 48 (2): 158-178.
- Lamont, Michèle og Ann Swidler (2014). Methodological pluralism and the possibilities and limits of interviewing. *Qualitative Sociology* 37 (2): 153-171. doi:10.1007/s11133-014-9274-z
- 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
- Ledelseskommissionen (2018). *Sæt borgerne først. Ledelse i den offentlige sektor med fokus på udvikling af driften : anbefalinger fra Ledelseskommissionen*. København.

- Lord, Robert G. og Rosalie J. Hall (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The Leadership Quarterly* 16 (4): 591-615. doi:10.1016/j.leaqua.2005.06.003
- Maynard-Moody, Steven og Michael Musheno (2014). Stories for research, pp. 228-353 i Dvora Yanow og Peregrine Schwartz-Shea (red.), *Interpretation and method*. New York: Routledge.
- McAdams, Dan P. og Jennifer L. Pals (2006). A new Big Five: Fundamental principles for an integrative science of personality. *The American Psychologist* 61 (3): 204-217. doi:10.1037/0003-066X.61.3.204
- McGovern, Gerry, Graeme Currie, Ewan Ferlie, Louise Fitzgerald and Justin Waring (2015). Hybrid manager-professionals' identity work: The maintenance and hybridization of medical professionalism in managerial contexts. *Public Administration* 93 (2): 412-432. doi:10.1111/padm.12119
- Mead, George Herbert (1970). *Mind, self, and society*. Chicago: University of Chicago Press.
- Miles, Matthew B., A. Michael Huberman and Johnny Saldaña (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*, 3. udg. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Mintzberg, Henry (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper.
- 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
- Pedersen, Lars Dahl, Nanna Thomsen, Mickael Bech Mathilde Cecchini og Christian Bøtcher Jacobsen (2019). *Kortlægning af ledende overlæger i Danmark: En undersøgelse af ledende overlægers karakteristika, ledelsesrolle, lederidentitet og ledelsesvilkår*. [https://pure.au.dk/portal/files/158777707/LID\\_Ledende\\_overlaeger\\_Datarapport.pdf](https://pure.au.dk/portal/files/158777707/LID_Ledende_overlaeger_Datarapport.pdf)
- Sartirana, Marco, Graeme Currie og Mirko Noordegraaf (2019). Interactive identity work of professionals in management: A hospital case study. *Public Management Review* 21 (8): 1191-1212. doi:10.1080/14719037.2018.1549269
- Schwartz-Shea, Peregrine og Dvora Yanow (2012). *Interpretive research design: Concepts and processes*, i *Routledge series on interpretive methods* (pp. 184). <http://ez.statsbiblioteket.dk:2048/login?url=https://www.taylorfrancis.com/books/9780203854907>
- Tajfel, Henri (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. London: Academic Press.
- Tajfel, Henri (1981). *Human groups and social categories: Studies in social psychology*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tajfel, Henri (1982). *Social identity and intergroup relations*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Weiss, Robert S. (1995). *Learning from strangers: The art and method of qualitative interview studies*. New York: Free Press.
- Yanow, Dvora (2014). Thinking interpretively, pp. 1-5 i Dvora Yanow og Peregrine Schwartz-Shea (red.), *Interpretation and method*. New York: Routledge.
- Yukl, Gary (2013). *Leadership in organizations*. Harlow: Pearson Education.