

Mathias Rask Østergaard-Nielsen, Mette Stennicke Graversen
og Christian Bøtcher Jacobsen

Formel ledelsesautoritet og frontlinje- lederes oplevede mulighed for at bedrive ledelse i offentlige organisationer: resultater fra danske hospitaler

Formel ledelsesautoritet er retten til at træffe ledelsesbeslutninger for en afgrænset del af en organisation og dens ansatte. Med udgangspunkt i litteraturen udvikler denne artikel et mål for formel ledelsesautoritet, som anvendes til at undersøge fordeling af formel ledelsesautoritet. Resultaterne fra en spørgeskemaundersøgelse blandt 181 ledende overlæger og 451 oversygeplejersker viser, at den formelle ledelsesautoritet varierer markant på tværs af typer af ledelsesbeslutninger og faggrupper. En eksplorativ sammenhængsanalyse viser, at formel ledelsesautoritet hænger positivt sammen med selvrapporteret visionsledelse og oplevelsen af at kunne løse ledelsesopgaver inden for den afsatte tid. Vi finder ingen sammenhæng med selvrapporteret brug af verbal anerkendelse eller oplevelsen af at have de nødvendige ledelsesmæssige kompetencer.

Nøgleord: formel ledelsesautoritet, oplevet ledelsesadfærd, sammenhængsstudie, hospitaler

Hvilke ledelsesbeslutninger har offentlige ledere ret til at træffe? Og hvilken betydning har retten til at træffe ledelsesbeslutninger for udøvelsen af ledelse? Disse spørgsmål kredser om betydningen af formel ledelsesautoritet. Det fremhæves ofte, at offentlige ledere har begrænset ledelsesautoritet som følge af fx snærende styringsmæssige rammer (Boye, 2021), eller at den reelle beslutningsmagt ligger hos medarbejderne snarere end hos lederne (Winter og Nielsen, 2011). I forskningslitteraturen har der overvejende været fokus på den generelle betydning af ledelsesvilkår i den offentlige sektor (Boye et al., 2024), men de offentlige lederes formelle ledelsesautoritet kan været meget forskellig. Hvor nogle ledere frit kan hyre og fyre eller disponere over et budget, skal andre have budgettet accepteret hos deres overordnede leder.

I de senere år er den formelle ledelsesautoritet styrket blandt mange mellemledere i den offentlige sektor. Eksempelvis har de fleste gymnasier fået uddannelsesledere (Hansen og Jacobsen, 2016), på folkeskolerne er der ansat både lærer- og pædagogfaglige ledere (Balslev et al., 2020), og senest er der på hospi-

talerne indført et nyt ledelseslag (Hauge, Bjørnholt og Bech, 2022). Mange af disse ledere har fået delegeret autoritet til at tilrettelægge arbejds gange, holde medarbejdersamtaler og i mange tilfælde endda at disponere over budget og personale. Udviklingen kan ses som et forsøg på at styrke ledelsesarbejdet gennem øget ledelsesautoritet. Vi mangler imidlertid både teoretisk og empirisk viden om fordelingen og betydningen af formel ledelsesautoritet, som handler om retten til at træffe ledelsesbeslutninger for en afgrænset del af en organisation og dens ansatte (fx Aghion og Tirole, 1997; Boye, 2021; Simon, 1997).

Vi sætter i denne artikel fokus på formel ledelsesautoritet blandt frontlinjeledere på sundhedsområdet. På sundhedsområdet har man for nyligt øget den formelle ledelsesautoritet blandt frontlinjeledere (Hauge, Bjørnholt og Bech 2022), og sundhedsvæsenet er kendetegnet ved medarbejdere, der tilhører forskellige faggrupper som sygeplejersker og læger, hvilket giver os mulighed for at undersøge formel ledelsesautoritet på tværs af forskellige faggrupper inden for samme type organisation.

Med artiklen bidrager vi til litteraturen om ledelsesautoritet på tre måder. For det første bidrager vi med en teoretisk diskussion af begrebet formel ledelsesautoritet og relaterer begrebet til frontlinjelederes mulighed for at bedrive ledelse. For det andet bidrager vi ved at konstruere et formativt måleinstrument for formel ledelsesautoritet, som vi tester blandt 181 ledende overlæger og 451 oversygeplejersker ansat på offentlige hospitaler i Danmark. Resultater fra vores deskriptive analyse af formel ledelsesautoritet blandt de ledende overlæger og oversygeplejersker viser, at der blandt ledere på samme ledelsesniveau er stor variation i graden af formel ledelsesautoritet. Det gælder særligt, når man ser på formel ledelsesautoritet på tværs af forskellige typer ledelsesbeslutninger, hvor oversygeplejersker har signifikant mere formel ledelsesautoritet end de ledende overlæger, når det gælder især personalerelaterede ledelsesopgaver.

For det tredje bidrager vi med en eksplorativ, empirisk undersøgelse af sammenhængen mellem de ledende overlæger og oversygeplejerskers grad af formel ledelsesautoritet og deres oplevede mulighed for at bedrive ledelse. Grunden til, at vi undersøger sammenhængen med den oplevede mulighed for at bedrive ledelse, er, at vi ved, at ledelsesadfærd kan øge medarbejdermotivation og i sidste ende potentielt bidrage til at øge organisatorisk målopfyldelse (Jacobsen et al., 2022; Jensen et al., 2019). Samtidig står det klart, at muligheden for at bedrive ledelse påvirkes af mange forskellige organisatoriske aspekter (Ledelseskommisjonen, 2018), og vi argumenterer i denne artikel for, at formel ledelsesautoritet er et centralt forhold. Mere specifikt undersøger vi sammenhængen mellem formel ledelsesautoritet og visionsledelse og verbal anerkendelse, som er to veletablerede aspekter af ledelsesadfærd, som tidligere har været undersøgt i relation

til ledelsesautoritet (Wright og Pandey, 2010), og som har dokumenteret betydning i den offentlige sektor (Jensen et al., 2019). Derudover undersøger vi to vilkår for ledelse, nemlig oplevelsen af at kunne løse ledelsesopgaver inden for den afsatte tid og oplevelsen af at have de nødvendige kompetencer til at løse ledelsesopgaver tilfredsstillende.

Vores eksplorative fund indikerer, at der er en signifikant og positiv sammenhæng mellem på den ene side formel ledelsesautoritet og på den anden side selvrapporteret visionsledelse og oplevelsen af at kunne løse ledelsesopgaver inden for den afsatte tid. Til gengæld finder vi ikke en signifikant sammenhæng mellem formel ledelsesautoritet og selvrapporteret brug af verbal anerkendelse og oplevelsen af at have de nødvendige ledelseskompeterencer.

Hvad er formel ledelsesautoritet?

I forskningslitteraturen om offentlig ledelse findes en del studier, som på forskellig vis beskæftiger sig med ledelsesautoritet (fx Moynihan og Pandey, 2006; Nielsen, 2014) og det nærliggende begreb ledelsesautonomi (fx Van der Voet og Van de Walle, 2018; Verhoest, Verschuere og Bouckaert, 2007). Når vi taler om formel ledelsesautoritet, taler vi om retten til at træffe ledelsesbeslutninger for en afgrænset del af en organisation og dens ansatte (fx Aghion og Tirole, 1997; Boye, 2021; Simon, 1997). Denne ret udspringer af en eksplicit eller implicit kontrakt, som er indgået mellem et individ på et højere organisatorisk niveau og et individ på et lavere organisatorisk niveau, som specificerer, hvor meget autoritet der delegeres til individet på det lavere organisatoriske niveau (Aghion og Tirole, 1997). Forståelsen af formel ledelsesautoritet hviler altså på en hierarkisk forståelse af, hvordan autoritet fordeles vertikalt i organisationer.

Formel ledelsesautoritet kan fx angives i en eksplicit ansættelseskontrakt indgået mellem en chefsygeplejerske (leder af ledere) og en oversygeplejerske (leder af medarbejdere) på en hospitalsafdeling, som specificerer, hvilke typer ledelsesbeslutninger oversygeplejersken har autoritet til at træffe på fx et sengeafsnit på hospitalsafdelingen. Den formelle ledelsesautoritet kan ligeledes angives i en implicit kontrakt mellem chefsygeplejersken og oversygeplejersken, hvor delegeringen ikke nedskrives, men hviler på intern forståelse og tillid mellem de to. Formel autoritet adskiller sig på den måde fra reel autoritet, som vi beskriver nedenfor.

Ledelsesautoritet er tæt beslægtet med ledelsesautonomi, og mange studier skelner ikke mellem de to begreber (se Boye, 2021 for et systematisk overblik). Vi argumenterer dog for at adskille dem. Ledelsesautonomi er ”det relative niveau af ledelsesmæssig beslutningskapabilitet” (forfatternes oversættelse), som dækker over både kapacitet (*capacity*) og evner (*abilities*) (Boye, 2021: 55). Sam-

tidig dækker begrebet både formelle og uformelle forhold såvel som autonomien *til* og *fra* at træffe beslutninger. Ledelsesautonomi er på den måde et bredt begreb, som fokuserer på de mange forskellige faktorer vedrørende fx lederen, organisationen og den generelle styring, som skaber rum for ledelsesmæssig beslutningskapacitet. Ledelsesautoritet er et mere snævert begreb, som handler om delegation af specifik beslutningskompetence i en hierarkisk kontekst. Selvom vi ikke undersøger det empirisk i denne artikel, vil vi teoretisk forvente, at formel ledelsesautoritet er en af flere mulige faktorer, som kan etablere ledelsesautonomi. Det kan det, fx fordi større formel ledelsesautoritet styrker lederens formelle kapacitet til at agere og træffe ledelsesbeslutninger (Boye, 2021: 58-65), og fordi større formel ledelsesautoritet etablerer mulighed for at træffe ledelsesbeslutninger uden indgriben fra højere organisatoriske niveauer (Boye, 2021).

Hvilken ledelsesautoritet?

En leder kan få delegeret større eller mindre grad af formel ledelsesautoritet, og formel ledelsesautoritet kan derfor ses som et kontinuum. I den ene ende har lederen ikke fået delegeret nogen formel ledelsesautoritet, hvilket vil sige, at ledelsen på højere organisatorisk niveau har den formelle ret til at træffe alle ledelsesbeslutninger. I den anden ende af kontinuummet har lederen fået delegeret den fulde formelle ledelsesautoritet uden indblanding fra ledelsen på højere niveau (Aghion og Tirole, 1997; Wynen, Verhoest og Rübecksén, 2014). Mellem disse to yderpunkter kan der være forskellige beslutningsstrukturer, hvor lederen i større eller mindre grad deler ledelsesautoriteten for den afgrænsede del af organisationen med ledelsen på højere niveau.

Den formelle ledelsesautoritet kan omhandle mange forskellige ledelsesbeslutninger som fx planlægning, organisering, ansættelse, afskedigelse, styring, koordinering, rapportering og budgettering (Boye, 2021; Gulick, 1937). Den formelle ledelsesautoritet er ikke nødvendigvis ens for alle ledelsesbeslutninger, hvilket vil sige, at en leder kan have lav grad af formel ledelsesautoritet i forbindelse med én type ledelsesbeslutning, men høj grad af formel ledelsesautoritet til at træffe andre ledelsesbeslutninger. I eksemplet med oversygeplejersken ovenfor kan lederen have fået delegeret autoritet til fx faglige ledelsesbeslutninger uden at have formel ledelsesautoritet til ledelsesbeslutninger vedrørende ansættelse og afskedigelse af medarbejdere. Overordnet set kan man altså tale om, at den formelle ledelsesautoritet er mere decentraliseret (Altamimi, Liu og Jimenez, 2023; Andrews et al., 2007), jo mere formel ledelsesautoritet der delegeres til lederen på lavere organisatorisk niveau.

Grunde til og konsekvenser af delegering af formel ledelsesautoritet til frontlinjeledere

I litteraturen er der argumenter både for og imod delegering af formel ledelsesautoritet. På den ene side kan en mere centraliseret struktur, og dermed mindre delegering af ledelsesautoritet, sikre, at ledere på højere niveau har mere kontrol over de beslutninger, der tages i organisationen (Aghion og Tirole, 1993; Andrews et al., 2007). Derudover kan mere centralisering være med til at sikre koordination i organisationens ledelsesbeslutninger og reducere konflikt (Altamimi, Liu og Jimenez, 2023; Andrews et al., 2007).

På den anden side skelner litteraturen mellem den formelle og den reelle ledelsesautoritet, som ikke nødvendigvis er overlappende. Den reelle ledelsesautoritet er "den effektive kontrol" over ledelsesbeslutninger i organisationen, og denne kan undergraves i situationer, hvor lederen mangler information om de underordnedes handlinger og resultater (Aghion og Tirole, 1997: 2). I de situationer ligger den reelle autoritet på det underordnede niveau, og den generelle anbefaling er derfor også at delegere den formelle autoritet nedad.

Nogle af de gængse argumenter for at delegere ledelsesautoritet længere ned i organisationen er, at det kan 1) øge udnyttelse af lokal viden, når der skal tages beslutninger, og 2) gøre beslutningsprocesserne mere responsive og smidige over for forandringer i og uden for organisationen (fx Andrews et al., 2007; Bjørnholt, Boye og Mikkelsen, 2022, Boye, 2021; Nielsen, 2014). Behovet for at udnytte disse fordele ved delegation er større i tilfælde, hvor det er mere omkostningsfuldt at flytte information til ledere på højere niveauer i det organisatoriske hierarki (fx Aghion og Tirole, 1993; Altamimi et al., 2023; Dobrąjska, Billinger og Karim, 2015; March og Simon, 1993). Sådanne omkostninger kan opstå som følge af en række organisatoriske forhold, fx størrelsen på organisationen, behovet for hurtig beslutningstagning og kompleksiteten i opgaveløsningen (Aghion og Tirole, 1993, Dobrąjska, Billinger og Karim, 2015). Desuden kan det være drevet af forholdet mellem de forskellige niveauer i organisationen og ledelsen på højere niveaus viden og kendskab til det, der foregår længere nede i organisationen (fx Aghion og Tirole, 1993; Graham, Harvey og Puri, 2015). Litteraturen peger altså på, at der kan skabes behov for delegation, og at disse forhold kan skabe variation i graden af delegation af autoritet til ledere på lavere organisatoriske niveauer. Forventningen er derfor også, at ledere i den offentlige sektor vil have meget forskellige grader af formel ledelsesautoritet.

Formel ledelsesautoritet og ledelsesadfærd

Forskningslitteraturen peger på, at offentlig ledelse ofte er udfordret af komplekse rammer knyttet til mange og konfliktende målsætninger, store organi-

sationer med lange ledelseskæder og brede ledelsesspænd samt politisk styring og indblanding (Boye et al., 2024). Ikke desto mindre peger et nyligt oversigtsstudie også på, at offentlig ledelse trods alt er forbundet med ønskværdige resultater for både ansatte og organisatoriske resultater (Backhaus og Vogel, 2022). I litteraturen har der overvejende været fokus på konsekvenserne af ledelse og meget lidt på, hvordan forskellige vilkår og rammer kan have betydning for ledelsesadfærden. Som beskrevet ovenfor kan formel ledelsesautoritet være et centralt rammevilkår for udøvelse af ledelse, og det er derfor oplagt at undersøge sammenhænge mellem formel ledelsesautoritet og ledelsesadfærd. Vi fokuserer på visionsledelse og transaktionsledelse som to centrale eksempler på ledelsesadfærd. Dette er der to overordnede grunde til. Den første er, at der i litteraturen om ledelsesadfærd har været stort fokus på disse to specifikke typer ledelsesadfærd. Det er derfor to begreber, som er konceptuelt veludviklede, og hvor den forskningsmæssige kobling til andre relevante resultater som fx medarbejdermotivation er mest velunderbygget (Backhaus og Vogel, 2022). Den anden grund er, at enkelte studier også har undersøgt disse to typer ledelsesadfærd i relation til ledelsesautoritet (Wright og Pandey, 2010).

Visionsledelse er ledelsesadfærd rettet mod at udvikle, dele og fastholde en vision for at få medarbejderne til at overskride deres egne interesser og opnå organisationens mål (Jacobsen og Andersen, 2015: 832). Her er det særligt centralt at fremme en fælles forståelse af, hvad de organisatoriske mål er, og hvordan de bidrager til ønskværdige resultater (Jensen et al., 2019). Transaktionsledelse omhandler brugen af betingede belønninger og sanktioner, dvs. belønninger og sanktioner, der er knyttet til medarbejdernes adfærd, indsats eller resultater, hvor rationalet er at skabe egeninteresse hos medarbejderne i at nå organisationens mål (Jacobsen og Andersen 2015: 832). I dette studie fokuserer vi specifikt på en bestemt form for transaktionsledelse, nærmere bestemt brugen af verbal anerkendelse, som er, når lederen giver positiv feedback, der knytter sig konkret til medarbejdernes indsats og/eller resultater (Andersen, Boye og Laursen, 2018).

Der findes kun få studier af forholdet mellem formel ledelsesautoritet og ledelsesadfærd. Udgangspunktet for en del af litteraturen har været en forventning om, at større grad af formel ledelsesautoritet er forbundet med transaktionsledelse på bekostning af visionsledelse (Wright og Pandey, 2010). Forståelsen af organisatorisk struktur i denne del af litteraturen er dog, at større formel ledelsesautoritet er forbundet med topstyring, hvor vores tilgang i stedet betoner formel ledelsesautoritet som noget, der kan (de)centraliseres i større eller mindre grad.

På den baggrund argumenterer vi for, at mere formel ledelsesautoritet til frontlinjeledere er forbundet med både mere visionsledelse og øget brug af verbal anerkendelse. Større formel ledelsesautoritet kan øge lederens rolleklarhed for løsning af ledelsesopgaver inden for deres område (Van Wart, 2011) og bidrage til en stærkere lederidentitet (Grøn, Bro og Andersen, 2020), som hænger sammen med mere ledelsesadfærd. Dette gælder særligt i forhold til tydeliggørelsen af, at ansvaret for udvikling, deling og fastholdelse af en fælles vision for enheden såvel som anvendelsen af betinget verbal anerkendelse til gruppens medlemmer er placeret hos den pågældende leder. Man kan forvente, at større formelt ansvar for fx organisatoriske forhold og personale tydeliggør, at lederen også har ansvar for at udvikle, dele og fastholde en vision for enheden. Dette kan fx være at tage ansvar for en lokal tilpasning af den overordnede vision samt mere lokal tilrettelæggelse af arbejdsgange med den hensigt at koble visionen til det daglige arbejde i organisationen. Derudover kan det styrke lederens ansvar for verbal anerkendelse, hvis fx større formel ledelsesautoritet knyttet til tilrettelæggelse af arbejdsgange og opgavefordeling styrker lederens mulighed for at give positiv feedback knyttet til medarbejdernes indsats og/eller resultater.

Formel ledelsesautoritet og løsning af ledelsesopgaver

En anden forventning er, at større ledelsesautoritet bakkes op gennem tildeling af mere arbejdstid til at løse ledelsesopgaver. Vi forventer derfor, at ledere med større formel ledelsesautoritet i højere grad oplever, at de har tilstrækkelig tid til at lykkes med deres ledelsesopgaver, og at ledere, der har fået delegeret mere formel ledelsesautoritet, vil få og bruge flere ressourcer på egen ledelsesudvikling. Vi forventer, at det vil medføre, at lederen i højere grad oplever at have de nødvendige kompetencer til at løse deres ledelsesopgaver tilfredsstillende. Endelig forventer vi, at større ledelsesautoritet øger lederens opmærksomhed på at udøve ledelsesadfærd, og at deres oplevelse af at udøve ledelsesadfærd øges. Vi forventer, at det gælder lederens opmærksomhed på at udvikle, dele og fastholde organisationens vision og målsætninger gennem visionsledelse såvel som den betingede anerkendelse af medarbejdernes indsats og resultater.

Forskningsdesign

Data og kontekst

For empirisk at belyse begrebet formel ledelsesautoritet samt foretage en eksplorativ analyse af sammenhængen med ledelsesadfærd fokuserer vi på ledende overlæger og oversygeplejersker på danske offentlige hospitaler. Der er flere grunde til, at denne kontekst er relevant til at belyse begrebet formel ledelsesautoritet og sammenhængene med ledelsesadfærd og -vilkår. For det første er

hospitalsafdelinger organisatoriske enheder, som er organiseret med afdelingsledelser, som er ledere af ledere, samt et antal frontlinjeledere (i dette studie ledende overlæger og oversygeplejersker), som refererer til afdelingsledelsen. Afdelingsledelsen har mulighed for at delegerer mere eller mindre formel ledelsesautoritet til frontlinjelederne. For det andet er der relativt stor variation mellem hospitalsafdelinger i Danmark, når det kommer til organisatoriske faktorer såsom størrelse, lægefagligt speciale og kompleksitet i opgaveløsningen, hvilket vi forventer er med til at skabe den nødvendige variation i formel ledelsesautoritet. For det tredje er sundhedsområdet et sted, hvor man har medarbejdere, der tilhører forskellige faggrupper (fx læger og sygeplejersker), som har forskellige niveauer af specialiseret, teoretisk viden samt forskellige professionelle normer (Andersen og Pedersen, 2012), hvilket giver os mulighed for at sammenligne ledelsesautoritet på tværs af forskellige faggrupper.

Vi anvender spørgeskemadata fra en undersøgelse af ledende læger og sygeplejersker. Spørgeskemaerne blev første gang udsendt 23. november 2023 i samarbejde med Foreningen af Speciallæger, Yngre Læger og Dansk Sygeplejeråd (DSR) til 4.096 medlemmer af DSR, som var registrerede som ansatte på offentlige somatiske og psykiatriske hospitaler i Danmark og inkluderede samtlige registrerede chefsygeplejersker (n = 268) og oversygeplejersker (n = 1.276) ved DSR samt et udsnit af sygeplejersker uden ledelsesansvar (n = 2.279). De resterende adspurgte medlemmer af DSR (n = 273) var ved DSR registreret i stillinger, som var tilsvarende de tre andre typer. Deltagere, som angav, at de ikke var i en stilling som chefsygeplejersker, oversygeplejersker eller tilsvarende, eller sygeplejersker uden ledelsesansvar, blev ledt ud af spørgeskemaet og indgår derfor ikke i datasættet. Der blev udsendt tre påmindelser i forbindelse med dataindsamlingen, som lukkede 4. januar 2024 (se Hargraves et al., 2024a for yderligere information om undersøgelsen).

Den 28. november 2023 blev der sendt spørgeskemaer til 6.912 speciallæger registreret ved Overlægeforeningen med det formål at undersøge hele populationen af cheflæger, ledende overlæger og overlæger ansat ved offentlige somatiske og psykiatriske hospitaler i Danmark. Samme dag blev der udsendt spørgeskemaer til 4.439 speciallæger registreret ved Yngre Læger med det formål at undersøge hele populationen af afdelingslæger ansat ved offentlige somatiske og psykiatriske hospitaler i Danmark. Der blev udsendt to reminders i forbindelse med dataindsamlingen, som lukkede 4. januar 2024 (se Hargraves et al., 2024b for yderligere information om undersøgelsen).

I vores analyser benytter vi svar fra 181 ledende overlæger og 451 oversygeplejersker ansat på hospitalsafdelinger i Danmark, som i spørgeskemaet har angivet, at de både har personaleledelsesansvar og organisatorisk ledelsesansvar.

Operationaliseringer

Graden af formel ledelsesautoritet er målt med et måleredskab, der består af seks spørgsmål, som er udviklet til spørgeskemaundersøgelsen. Med udgangspunkt i definitionen og diskussionen af begrebet fokuserer vi på formel ledelsesautoritet i relation til seks typer ledelsesbeslutninger: 1) ansættelse af medarbejdere, 2) afskedigelse af medarbejdere, 3) budgetmæssige prioriteringer, 4) tilrettelæggelse af måden det daglige arbejde udføres på, 5) organisatoriske forandringer samt 6) fastsættelse af faglige standarder. Dette er ikke en udtømmende liste over ledelsesmæssige beslutninger, som ledere kan have formel ledelsesautoritet over (dvs. alle beslutninger vedrørende planlægning, organisering, ansættelse og afskedigelse, styring, koordinering, rapportering og budgettering), men de seks undersøgte beslutninger er centrale i moderne offentlige organisationer (Knies og Leisink, 2014; Lund, 2021; Nielsen, 2014). På denne måde er det også muligt for andre at bruge målet, men med mulighed for at udskifte eller tilføje andre typer ledelsesbeslutninger. Udover at fokusere på en bredere gruppe af centrale ledelsesbeslutninger relateret til planlægning, organisering, ansættelse og afskedigelse, styring, koordinering, rapportering og budgettering adskiller målet sig fra tidligere mål ved at fokusere eksplicit på de hierarkiske forhold mellem leder af ledere og leder af medarbejdere i organisationen.

For hver type formel ledelsesautoritet er lederne blevet bedt om at angive på en skala fra 0 til 10, hvor meget ledelsesbeføjelse de har (0 = "Jeg har ingen ledelsesbeføjelse til at gøre dette", 10 = "Jeg har fuld ledelsesbeføjelse til frit at gøre dette uden indblanding fra afdelingsledelsen"). På denne måde indfanger spørgsmålene kontinuummet for hver type ledelsesbeslutning. Eftersom formel ledelsesautoritet kan ses som et sammensat begreb, som består af potentielt uafhængige ledelsesbeslutninger, dannes et formativt indeks på baggrund af de seks spørgsmål, når der laves sammenhængsanalyser.

Formel ledelsesautoritet er altså målt ved at spørge den enkelte leder, og der er således tale om deres oplevede formelle ledelsesautoritet og ikke et fuldt ud objektivt mål for formel ledelsesautoritet. Studier har vist, at der ikke nødvendigvis er overensstemmelse mellem objektiv og oplevet formel ledelsesautoritet (fx Boye, 2021; Yesilkagit og van Thiel, 2008). Vi kan ikke udelukke, at respondenterne har inddraget andre forhold i deres besvarelse, fx muligheder givet fra deres overenskomst eller faglige normer, og ikke alene den formelle grad af autoritet, de har fået delegeret højere oppefra i organisationen, fx i en ansættelseskontrakt. Vi vurderer dog, at de seks ledelsesbeslutninger og de dertil hørende formelle hierarkiske relationer er af en sådan karakter, at der må forventes at være væsentlig overensstemmelse mellem den enkelte leders gengivelse og de objektive formelle forhold i organisationen. Fordelen ved at måle det subjektivt

er også, at vi på denne måde i højere grad har mulighed for at indfange dele af den formelle autoritet, som kan være delegeret i en implicit kontrakt, hvilket ikke ville være muligt med et fuldt ud objektivt mål.

Visionsledelse og verbal anerkendelse er målt blandt lederne med brug af validerede skalaer (Jensen et al., 2019), som efterfølgende er blevet brugt til at danne refleksive indeks. Formuleringerne samt faktor loadings og Cronbachs alpha værdier fremgår af tabel S1 i supplerende materiale. Indeks er reskaleret, så de går fra 0 til 10 for at lette fortolkningen i sammenhængsanalyserne. Lederne oplever af, om de har de nødvendige kompetencer til at løse deres arbejdsopgaver tilfredsstillende, samt hvorvidt lederne føler, at de kan løse deres ledelsesopgaver inden for den afsatte tid, er begge målt med et enkelt spørgsmål. De to spørgsmål er henholdsvis: i) ”I hvor høj grad føler du, at du har de nødvendige kompetencer til at løse dine ledelsesopgaver tilfredsstillende?”, og ii) ”I hvor høj grad føler du, at du kan løse dine ledelsesopgaver inden for den afsatte tid?” Begge er målt på en skal fra 0 til 10 (0 = ”slet ikke”, 10 = ”i meget høj grad”). En række kontrolvariable er desuden medtaget i form af ledesspænd, køn, alder, antal år fra færdiggørelse af uddannelse, ledererfaring, om lederen er ledende overlæge eller oversygeplejerske, samt hvor meget tid lederne har afsat til ledelse på en uge.

Deskriptiv statistik

Nedenstående tabel 1 viser deskriptiv statistik for alle centrale afhængige variable samt kontrolvariable, vi benytter i vores sammenhængsanalyser, samt stikprøvens fordeling på tværs af de fem regioner. I forlængelse af tabel 1 viser vi i tabel 2 korrelationer mellem vores primære variable.

Tabel 3 viser gennemsnittet og standardafvigelsen for hvert af de seks items, der bruges til at indfange formel ledelsesautoritet, samt det samlede mål for formel ledelsesautoritet. Som det fremgår af tabellen, rapporterer lederne, at de i gennemsnit har mest formel ledelsesautoritet, når det kommer til at tilrettelægge den måde, det daglige arbejde udføres på (8,77), mens de har mindst formel ledelsesautoritet, når det kommer til at foretage budgetmæssige prioriteringer (4,87). Det samlede mål for formel ledelsesautoritet har et gennemsnit på 7,24 og en standardafvigelse på 1,71. Dette indikerer altså, at fordelingen er venstreskæv, men med relativt stor variation. Det samlede indeks kan ligeledes ses i figur 1.

For at øge forståelsen af, hvordan formel ledelsesautoritet er fordelt på hospitalsafdelingerne, sammenligner vi i tabel 4 den formelle ledelsesautoritet blandt ledende overlæger og oversygeplejersker.

Tabel 1: Deskriptiv statistik

	Gennemsnit	Min.	Maks.
Ledelsesvariable			
Visionsledelse	8,12 (1,39)	0	10
Verbal anerkendelse	8,41 (1,62)	0	10
Tid	5,18 (2,66)	0	10
Kompetencer	7,57 (1,68)	1	10
Kontrolvariable			
Køn (andel kvinder)	0,86 (0,35)	0	1
Oversygeplejerske eller ledende overlæger (andel oversygeplejersker)	0,71 (0,45)	0	1
Alder	52,26 (8,55)	26	74
Antal år siden endt uddannelse	25,38 (8,85)	3	47
Ledererfaring (antal år)	9,55 (8,29)	0	41
Lederuddannelse (andel med lederudd.)	0,66 (0,47)	0	1
Ledelsesspænd	31,98 (23,04)	1	250
Formel tid til ledelse (ande)			
Mindre end 1 dag	0,07		
1 dag	0,12		
1,5 dage	0,03		
2 dage	0,04		
2,5 dage	0,03		
3 dage	0,03		
3,5 dage	0,02		
4 dage	0,05		
4,5 dage	0,01		
5 dage	0,51		
Uklart	0,09		
Demografiske variable (region/ande)			
Midtjylland	0,25		
Hovedstaden	0,32		
Syddanmark	0,23		
Sjælland	0,14		
Nordjylland	0,06		

Note: Standardafvigelse i parentes. Det er den observerede variansbredde, som er afrapporteret, og alle ledelsesvariable er målt på en skala fra 0 til 10. n: 622-642. Tid: Nødvendige tid til at løse ledelsesopgaver. Kompetencer: Nødvendige kompetencer til at løse ledelsesopgaver.

Tabel 2: Korrelationer mellem variable

	Formel ledelses- autoritet	Visions- ledelse	Verbal anerkendelse	Tid	Kompetence
Formel ledelses- autoritet	1,000				
Visions- ledelse	0,149***	1,000			
Verbal anerkendelse	0,084*	0,435***	1,000		
Tid	0,184***	0,120**	-0,014	1,000	
Kompetence	0,147**	0,245***	0,075	0,316***	1,000

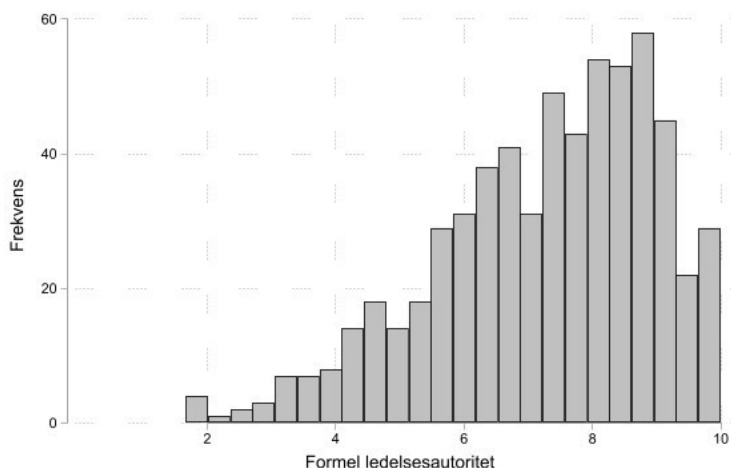
Note: Pearson's R korrelationer. *p < 0,05, **p < 0,01, ***p < 0,001. Tid: nødvendig tid til at løse ledelsesopgaver. Kompetencer: nødvendige kompetencer til at løse ledelsesopgaver.

Tabel 3: Formel ledelsesautoritet

Items	Gennemsnit	
Hvor meget ledelsesbeføjelse har du, når det kommer til at:		
<i>Ansatte</i> medarbejdere til den/de afgrænsede enhed/enheder i afdelingen, du har ledelsesansvar for	7,91	(2,81)
<i>Afskedige</i> medarbejdere fra den/de afgrænsede enhed/enheder i afdelingen, du har ledelsesansvar for	6,23	(3,37)
Foretage <i>budgetmæssige prioriteringer</i> for den/de afgrænsede enhed/enheder i afdelingen, du har ledelsesansvar for	4,87	(3,06)
<i>Tilrettelægge</i> den måde <i>det daglige arbejde</i> udføres på, i den/de afgrænsede enhed/enheder i afdelingen, du har ledelsesansvar for	8,77	(1,59)
Foretage <i>organisatoriske forandringer</i> i den/de afgrænsede enhed/enheder i afdelingen, du har ledelsesansvar for	6,93	(2,60)
Sætte den <i>faglige standard</i> i den/de afgrænsede enhed/enheder i afdelingen, du har ledelsesansvar for	8,68	(1,55)
Samlet formativt indeks for formel ledelsesautoritet	7,24	(1,71)

Note: Standardafvigelse i parentes. Alle items er målt på en skala fra 0 til 10 (0 = "Jeg har ingen ledelsesbeføjelse til at gøre dette", 10 = "Jeg har fuld ledelsesbeføjelse til frit at gøre dette, uden indblanding fra afdelingsledelsen"). n: 619-632.

Figur 1: Histogram over fordelingen på det formative indeks (n = 619)



Tabel 4: Formel ledelsesautoritet opdelt på faggrupper (gennemsnit)

Items	Ledende overlæger		Over-sygeplejersker		Difference
Ansætte medarbejdere	5,68	(3,34)	8,80	(1,96)	3,12***
Afskedige medarbejdere	4,10	(3,51)	7,06	(1,92)	2,96***
Foretage budgetmæssige prioriteringer	3,25	(2,99)	5,50	(2,86)	2,25***
Tilrettelægge det daglige arbejde	8,18	(1,70)	9,01	(1,49)	0,83***
Foretage organisatoriske forandringer	6,93	(2,34)	6,92	(2,70)	0,01
Sætte den faglige standard	8,56	(1,53)	8,73	(1,56)	0,16
Samlet formativt indeks	6,12	(1,79)	7,68	(1,47)	1,55***

Note: *p < 0,05, **p < 0,01, ***p < 0,001. Standardafvigelse i parentes. Alle items er målt på en skala fra 0 til 10 (0 = "Jeg har ingen ledelsesbeføjelse til at gøre dette", 10 = "Jeg har fuld ledelsesbeføjelse til frit at gøre dette, uden indblanding fra afdelingsledelsen"). Indekset er ligeledes skaleret fra 0 til 10. Ledende overlæger n: 172-181. Oversygeplejersker n: 447-451.

Som det fremgår af tabellen, rapporterer oversygeplejerskerne, at de har signifikant mere formel ledelsesautoritet sammenlignet med de ledende overlæger, i forhold til at ansætte medarbejdere, afskedige medarbejdere, foretage budgetmæssige prioriteringer samt tilrettelæggelse af det daglige arbejde. Ligeledes

fremgår det, at de ligger signifikant højere på det samlede formative indeks for formel ledelsesautoritet. Dette indikerer, at sygeplejerskerne i højere grad har en decentraliseret beslutningsstruktur, når det kommer til disse ledelsesbeslutninger, sammenlignet med lægerne. Dette kan muligvis skyldes, at det først er for nylig, at ledelseslaget af ledende overlæger er blevet introduceret på hospitalerne (Hauge, Bjørnholt og Bech, 2022).

Multivariat analysestrategi

For at foretage en eksplorativ undersøgelse af sammenhængen mellem formel ledelsesautoritet på den ene side og visionsledelse, verbal anerkendelse, tid til ledelse og kompetencer til ledelse på den anden side benytter vi standard OLS-regression med hospitalsafdelingsklyngejusterede standardfejl. Sidstnævnte tager højde for, at lederne er indlejret i hospitalsafdelinger. Alle modeller estimeres med dummyvariable for hvert hospital for at kontrollere for hospitalsspecifikke forhold, som kan påvirke både oplevet formel ledelsesautoritet samt de afhængige variable. Dermed sammenligner vi respondenter inden for samme hospital. Derudover kontrolleres for ledelsesspænd, køn, alder, antal år fra færdiggørelse af uddannelse, ledererfaring, afsat tid til ledelse pr. uge, samt om lederen er ledende overlæge eller oversygeplejerske, eftersom vi forventer at disse variable alle kan påvirke både den oplevede formelle ledelsesautoritet og de afhængige variable. Da der i vores analyser er tale om tværsnitsdata målt blandt de samme individer på samme tidspunkt, kan vi ikke afvise, at vores resultater er påvirket af common source bias (Jakobsen og Jensen, 2015).

Resultater

Tabel 5 viser resultaterne af de eksplorative sammenhængsanalyser mellem formel ledelsesautoritet og de afhængige variable. Af analysen fremgår det for det første, at der er en positiv signifikant sammenhæng mellem graden af formel ledelsesautoritet og ledernes selvrapporterede visionsledelse, når der kontrolleres for relevante tredjevariable. Mere specifikt indikerer resultaterne, at de ledere, som rapporterer et højere niveau af formel ledelsesautoritet, ligeledes rapporterer at udøve mere visionsledelse. Koefficienten indikerer en positiv forskel på 0,12 skalapoint på skalaen fra 0 til 10, når den formelle ledelsesautoritet er 1 skalapoint højere.

For det andet fremgår det af analysen, at der er en positiv signifikant sammenhæng mellem graden af formel ledelsesautoritet og ledernes oplevelse af at kunne nå at løse deres ledelsesopgaver inden for den afsatte tid. Her viser koefficienten en positiv forskel på 0,15 skalapoint på skalaen fra 0 til 10, når den formelle ledelsesautoritet er 1 skalapoint højere.

Tabel 5: Sammenhængsanalyser

	Visionsledelse		Verbal anerkendelse		Tid		Kompetencer	
Formel ledelsesautoritet	0,124**	(0,044)	0,057	(0,043)	0,152*	(0,075)	0,017	(0,048)
Køn	0,259	(0,179)	0,076	(0,271)	-0,225	(0,363)	-0,244	(0,213)
Alder	0,023	(0,026)	0,042	(0,022)	-0,032	(0,035)	0,016	(0,022)
År siden uddannelse	-0,026	(0,025)	-0,046*	(0,021)	0,065	(0,033)	0,005	(0,022)
Ledererfaring	0,013	(0,011)	-0,003	(0,013)	0,023	(0,021)	0,060***	(0,013)
Lederuddannelse	-0,051	(0,147)	-0,033	(0,183)	-0,107	(0,253)	0,607***	(0,168)
Ledelsesspænd	-0,000	(0,003)	-0,009**	(0,003)	-0,026***	(0,007)	0,003	(0,003)
Faggruppe (læge = 0, sygeplejerske = 1)	-0,197	(0,258)	0,390	(0,306)	0,166	(0,412)	0,142	(0,239)
Tid afsat til ledelse	Ja		Ja		Ja		Ja	
Hospital dummies	Ja		Ja		Ja		Ja	
Konstant	6,170***	(0,850)	6,386***	(0,964)	3,558*	(1,388)	5,279***	(1,075)
Observationer	565		557		568		568	
N hospitalsafdelinger	298		294		298		298	
R ²	0,103		0,094		0,217		0,272	

Note: Alle modeller indeholder dummyvariable for hvert hospital (n hospitaler = 39). Hospitalsafdelingsklynge justerede standardfejl i parentes. Tid: nødvendig tid til at løse ledelsesopgaver. Kompetencer: nødvendige kompetencer til at løse ledelsesopgaver. *p < 0,05, **p < 0,01, ***p < 0,001.

For det tredje indikerer vores analyse, at der ikke er nogen signifikant sammenhæng mellem graden af formel ledelsesautoritet og ledernes selvrapporterede brug af verbal anerkendelse. For det fjerde indikerer analysen, at der ikke er nogen signifikant sammenhæng mellem graden af formel ledelsesautoritet og ledernes oplevelse af at have kompetencerne til at løse deres ledelsesopgaver. Samlet set indikerer vores analyser altså, at der for to ud af vores fire afhængige variable er en signifikant, positiv sammenhæng med formel ledelsesautoritet. I det næste afsnit diskuterer vi studiets implikationer og bidrag.

Diskussion og konklusion

Artiklens formål har været at introducere og placere begrebet formel ledelsesautoritet i forståelsen af offentlig ledelse. Artiklen har vist, at der er meget store forskelle i den formelle ledelsesautoritet blandt ledere på de danske hospitaler, som er placeret på samme niveau i ledelseshierarkiet, og som har meget sammenlignelige lederstillinger. Hvor nogle ledere har fuld formel ledelsesautoritet til selvstændigt at træffe beslutninger om alle de undersøgte aspekter af ledelsesbeslutninger, har andre relativt lidt formel ledelsesautoritet, selvom de er ansat i en formel lederstilling.

Ydermere viser resultaterne, at de ledende overlæger generelt har væsentligt mindre formel ledelsesautoritet end oversygeplejersker. Selvom de to grupper formelt set er ansat på samme niveau på hospitalerne, er de ledende overlæger relativt nyansatte, så dels er der mindre erfaring på hospitalerne med denne ledergruppe, dels har lederne selv mere begrænset ledelseserfaring og tydeligvis også mindre formel ledelsesautoritet. Derudover har hovedparten af oversygeplejerskerne fuld arbejdstid til ledelsesopgaver, mens det kun gælder for et fåtal af de ledende overlæger, som altså i deres job har mere tid prioriteret til at løse de faglige opgaver. På baggrund af litteraturen kan de ledende overlægers mere begrænsede formelle ledelsesautoritet skyldes, at ledelsesautoritet inden for stærke fagprofessionelle grupper, såsom læger, i højere grad er horisontal og uformel end knyttet til formelle ledelsespositioner (Noordegraaf, 2015). Den begrænsede formelle ledelsesautoritet for de ledende overlæger knytter sig særligt til personalerelaterede ledelsesopgaver, herunder at hyre og fyre medarbejdere og i mindre grad budgetmæssige beslutninger, mens der ikke er forskel i forhold til mere fagligt orienterede ledelsesopgaver. Fremtidig forskning kan med fordel gå mere i dybden med forskellene i graden af formel ledelsesautoritet mellem ledende overlæger og oversygeplejersker. Dette kunne både være ift. kvalitativt at forbedre forståelsen af, hvad der skaber disse forskelle, og ift. at forstå, hvordan denne forskel i autoritet hænger sammen med hhv. de ledende overlægers og oversygeplejerskernes forståelse af, hvad lederrollen indebærer.

Endelig viser studiets eksplorative sammenhængsanalyser, at formel ledelsesautoritet kan knyttes sammen med ledernes egen oplevelse af ledelsesvilkår og ledelsesadfærd. Ledere med større formel ledelsesautoritet oplever at bedrive mere visionsledelse og at have den nødvendige tid til at udøve ledelse. Til gengæld er der ikke sammenhæng mellem formel ledelsesautoritet og hhv. verbal anerkendelse og egne oplevede kompetencer til ledelse. Det kan pege på, at formel ledelsesautoritet er en forudsætning for ledernes fokus på visionsledelse, mens verbal anerkendelse i højere grad kan udøves, selvom man ikke har formel ledelsesautoritet.

Studiet har bidraget til at styrke forståelsen af formel ledelsesautoritet som begreb og begrebets relationer til ledelse i bredere forstand. Studiet har dog også flere begrænsninger, og fremtidige studier kan bidrage med både teoretisk og metodisk videreudvikling. For det første har vi set på formel ledelsesautoritet i en meget specialiseret arbejdskontekst på hospitaler. Det er relevant for fremtidige studier at undersøge formel ledelsesautoritet på andre områder og afprøve sammenhænge og betydning for ledelse i en bredere kontekst. For det andet har vi alene set på visionsledelse og betinget verbal anerkendelse, men særligt i organisationer med fagprofessionelle medarbejdere er ledelsesadfærd, som udøves i et samspil med medarbejderne og deres faglighed, meget relevant at undersøge i relation til formel ledelsesautoritet. Fagprofessionelle ledere kan stå over for den udfordring, at mere formel ledelsesautoritet tydeliggør deres lederrolle, og studier har vist, at lederne derfor kan frygte at blive afkoblet fra medarbejderne (McGivern et al., 2015). Det vil derfor være interessant at undersøge, hvordan formel ledelsesautoritet er forbundet med fx faglig ledelse og distribueret ledelse for at finde ud af, om der i forhold til disse aspekter af ledelse er flere dilemmaer involveret i relation til formaliseringen af ledelsesautoritet. Endelig har studiet alene undersøgt ledernes egne vurderinger af ledelse, og fremtidige studier kan derfor med fordel undersøge opfattelser hos andre end lederne selv eller objektivt målte forhold, hvor common source bias ikke i samme omfang er en udfordring.

Afslutningsvis kan fundene i artiklen informere praksis. For det første oplever de ledere, som har større grad af formel ledelsesautoritet, også, at de bedriver mere visionsledelse. For organisationer kan der være gode grunde til at delegerere mindre ledelsesautoritet, men det kan være vigtigt at være opmærksom på, at det samtidig kan være forbundet med mindre retningssættende ledelsesadfærd på de lavere ledelsesniveauer. For det andet tyder resultaterne på, at der er stor variation i, hvor meget ledelsesautoritet henholdsvis oversygeplejersker og ledende overlæger har fået delegeret. Dette kan have implikationer for de to gruppers ledelsesmæssige handlinger.

Supplerende materiale

Supplerende materiale findes her samt via links i teksten.

Litteratur

- Aghion, Philippe og Jean Tirole (1997). Formal and real authority in organizations. *Journal of Political Economy* 105 (1): 1-29.
- Altamimi, Hala, Qiaochen Liu og Benedict Jimenez (2023). Not too much, not too little: Centralization, decentralization, and organizational change. *Journal of Public Administration Research and Theory* 33 (1): 170-185.
- Andersen, Lotte Bøgh og Lene Holm Pedersen (2012). Public service motivation and professionalism. *International Journal of Public Administration* 35 (1): 46-57.
- 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
- Andrews, Rhys, George A. Boyne, Jennifer Law og Richard M. Walker (2007). Centralization, organizational strategy, and public service performance. *Journal of Public Administration Research and Theory* 19 (1): 57-80.
- Backhaus, Leonie og Rick Vogel (2022). Leadership in the public sector: A meta-analysis of styles, outcomes, contexts, and methods. *Public Administration Review* 82 (6): 986-1003.
- Balslev, Gitte M., Annette K. Bengtsson, James Høpner, Sverri Hammer, Paula Helth, Mette L. Kristensen, Helle B. Madsen, Lejf Moos og Mai-Britt H. Pedersen (2020). *Mellemlædelse i skole og dagtilbud*. Dafolo.
- Bjørnholt, Bente, Stefan Boye og Maria Falk Mikkelsen (2022). Balancing managerialism and autonomy: A panel study of the link between managerial autonomy, performance goals, and organizational performance. *Public Performance & Management Review* 45 (6): 1258-1286.
- Boye, Stefan (2021). *Managerial autonomy in public organisations*. PhD dissertation. Politica.
- Boye, Stefan, Rebecca Risbjerg Nørgaard, Emily Rose Tangsgaard, Mathilde Andreassen Winsløw og Mathias Rask Østergaard-Nielsen (2024). Public and private management: now, is there a difference? A systematic review. *International Public Management Journal* 47 (2): 109-142.
- Dobrajska, Magdalena, Stephan Billinger og Samina Karim (2015). Delegation within hierarchies: How information processing and knowledge characteristics influence the allocation of formal and real decision authority. *Organization Science* 26 (3): 687-704.

- Graham, John R., Campbell R. Harvey og Manju Puri (2015). Capital allocation and delegation of decision making authority within firms. *Journal of Financial Economics* 115 (3): 449-470.
- Grøn, Caroline Howard, Louise Ladegaard Bro og Lotte Bøgh Andersen (2020). Public managers' leadership identity: Concept, causes, and consequences. *Public Management Review* 22 (11): 1696-1716.
- Gulick, Luther (1937). Notes on the theory of organization, pp. 1-46 i Luther Gulick og L. Urwick (red.), *Papers on the science of administration*. Institute of Public Administration.
- Hansen, Jesper Rosenberg og Christian Bøtcher Jacobsen (2016). Changing strategy processes and strategy content in public sector organizations? A longitudinal case study of NPM reforms' influence on strategic management. *British Journal of Management* 27: 373-389.
- Hargraves, Emma K., Mathias R. Østergaard-Nielsen, Mickael Bech, Melanie M. L. K. Madsen, Laurits E. Hølchen og Christian B. Jacobsen (2024a). *Kortlægning af danske hospitalssygeplejerskers oplevelse af organisering, ledelse og samarbejde*. Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse, Aarhus Universitet.
- Hargraves, Emma K., Mathias R. Østergaard-Nielsen, Mickael Bech, Melanie M. L. K. Madsen, Laurits E. Hølchen og Christian B. Jacobsen (2024b). *Kortlægning af danske hospitalslægers oplevelse af organisering, ledelse og samarbejde*. Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse, Aarhus Universitet.
- Hauge, Amalie M., Bente Bjørnholt og Mickael Bech (2022). *Lægelig ledelse. Inspirationskatalog: Hvordan hospitalerne kan styrke deres lægelige ledelse med OK21*. VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.
- 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.
- Jacobsen, Christian Bøtcher, Lotte Bøgh Andersen, Anne Bøllingtoft og Tine L.M. Eriksen (2022). Can leadership training improve organizational effectiveness? Evidence from a randomized field experiment on transformational and transactional leadership. *Public Administration Review* 82 (1): 117-131.
- Jakobsen, Morten og Rasmus Jensen (2015). Common method bias in public management studies. *International Public Management Journal* 18 (1): 3-30.
- Jensen, Ulrich Thy og Christian Bøtcher Jacobsen (2016). Afhænger ledelse af øjnene, der ser? Lederes og medarbejderes vurderinger af ledelse på tværs af individer, organisationer og områder. *Politica* 48 (2): 113-134.
- Jensen, Ulrich Thy, Lotte Bøgh Andersen, Louise Ladegaard Bro, Anne Bøllingtoft, Tine L.M. Eriksen, Ann-Louise Holten, Christian Bøtcher Jacobsen, Jacob Ladenburg, Poul Aas Nielsen, Heidi H. Salomonsen, Niels Westergård-Nielsen og Allan

- Würtz (2019). Conceptualizing and measuring transformational and transactional leadership. *Administration & Society* 51 (1): 3-33.
- Knies, Eva og Peter Leisink (2014). Leadership behavior in public organizations: A study of supervisory support by police and medical center middle managers. *Review of Public Personnel Policies* 34 (2): 108-127.
- Ledelseskommissionen (2018). *Sæt borgerne først. Ledelse i den offentlige sektor med fokus på udvikling af driften*. Ledelseskommissionen.
- Lund, Clara Siboni (2021). Faglig ledelse i offentlige organisationer: et multilevel studie af relevans og forudsætninger blandt afdelingssygeplejersker og sygeplejersker. *Politica* 53 (4): 335-357.
- March, James G. og Herbert A. Simon (1993). *Organizations* (2. udg.). Wiley.
- McGivern, Gerry, Graeme Currie, Ewan Ferlie, Louise Fitzgerald og Justin Waring (2015). Hybrid manager-professionals' identity work: The maintenance and hybridization of medical professionalism in managerial contexts. *Public Administration* 93 (2): 412-432.
- Moynihan, Donald P. og Sanjay K. Pandey (2006). Creating desirable organizational characteristics. *Public Management Review* 8 (1): 119-140.
- Nielsen, Poul A. (2014). Performance management, managerial authority, and public service performance. *Journal of Public Administration Research and Theory* 24 (2): 431-458.
- Noordegraaf, Mirko (2015). Hybrid professionalism and beyond: (New) forms of public professionalism in changing organizational and societal contexts. *Journal of Professions and Organization* 2 (2): 187-206.
- Simon, Herbert A. (1997). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations* (4. udg.). Free Press.
- Van der Voet, Joris og Steven Van de Walle (2018). How cutbacks and job satisfaction are related: The role of top-level public managers' autonomy. *Review of Public Personnel Administration* 38 (1): 5-23.
- Van Wart, Montgomery (2011). *Dynamics of leadership in public service* (2. udg.). Routledge.
- Verhoest, Koen, Bram Verschuere og Geert Bouckaert (2007). Pressure, legitimacy, and innovative behavior by public organizations. *Governance* 20 (3): 469-497.
- Winter, Søren og Vibeke Lehmann Nielsen (2011). *Implementering af politik*. Hans Reitzels Forlag.
- Wright, Bradley og Sanjay Pandey (2010). Transformational leadership in the public sector: Does structure matter. *Journal of Public Administration Research and Theory* 20 (1): 75-89.
- Wynen, Jan, Koen Verhoest og Kristin Rübecksén (2014). Decentralization in public sector organizations. *Public Performance & Management Review* 37 (3): 496-520.

Yesilkagit, Kutsal og Sandra van Thiel (2008). Political influence and bureaucratic autonomy. *Public Organization Review* 8 (2): 137-153.

Om forfatterne

Mathias Rask Østergaard-Nielsen, adjunkt, Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse og Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet. Forsker og underviser primært i sammenhængene mellem formel organisering og ledelse i den offentlige sektor. E-mail: mathiasoestergaard@ps.au.dk

Mette Stennicke Graversen, specialkonsulent, Det Uafhængige Tilsyn med Bevismidler og tidligere analytiker ved Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse. Var som analytiker i centeret involveret i flere store forskningsprojekter vedrørende organisering, styring, motivation og ledelsesudvikling inden for den offentlige sektor.

Christian Bøtcher Jacobsen, professor, Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet og Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse. Forsker og underviser i offentlig ledelse med særligt fokus på organisering, styring, ledelsesudvikling, samarbejde og rekruttering inden for sundhedsvæsenet. E-mail: christianj@ps.au.dk