

## Sundhedsledelse

*Clara Siboni Lund*

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

*Mads Pieter van Luttervelt, Mikkel Skov Benthem, Johan Kruse Rasmussen, Christian Bøtcher Jacobsen og Lotte Bøgh Andersen*

Som sagt så gjort? Betydningen af lederens personlige troværdighed for medarbejdermotivation, når der bedrives transformationsledelse

*Mathilde Cecchini*

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

*Oluf Gøtzsche-Astrup og Troels Gottlieb*

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

*Clara Siboni Lund, Line Hvilsted, Heidi Houlberg Salomonsen og Lotte Bøgh Andersen*  
Organisatorisk resiliens: Hvad offentlige ledere gør for at sikre fortsat målopfyldelse under drastiske forandringer

*Redaktion:*

Eksterne redaktører: Poul Aaes og Lars Dahl Pedersen

Intern redaktør: Niels Opstrup

Christoffer Green-Pedersen, André Ken Jacobsen, Morten Kallestrup,

Anne Mette Kjeldsen, Lasse Laustsen, Lasse Lindekilde, Tore Vincents Olsen,

Niels Opstrup, Rasmus Brun Pedersen, Arjen van Dalen

*Redaktionskomité:*

Peter Dahler-Larsen, Institut for Statskundskab, Københavns Universitet

Kasper Møller Hansen, Institut for Statskundskab, Københavns Universitet

Peter Viggo Jakobsen, Forsvarsakademiet

Lotte Jensen, CBS

Helene Kyed, DIIS

Christian Albrect Larsen, Institut for Statskundskab, Aalborg Universitet

Helle Ørsted Nielsen, Institut for Miljøvidenskab og Institut for Statskundskab,

Aarhus Universitet

Morten Ougaard, Department of Business and Politics, CBS

Ole Helby Petersen, Institut for Samfundsvidenskab og Erhverv, RUC

Søren Winter, VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd

© *politica*

Omslagsdesign: Kasper Lægård, Avail Design

Grafisk tilrettelæggelse: One Hundred Proof

ISSN 2246-042X

Redaktionen sluttet den 29. oktober 2021

Tilmelding til nyhedsbrev: [www.politica.dk](http://www.politica.dk)

E-mail: [politica@ps.au.dk](mailto:politica@ps.au.dk)

Politica publicerer alene artikler bedømt ved peer review, enten i form af enkeltstående artikler bedømt ved mindst to anonyme reviewers eller som del af et temanummer bedømt ved mindst én anonym reviewer. Der accepteres manuskripter på dansk, norsk og svensk.

Se [www.politica.dk](http://www.politica.dk) for kontaktoplysninger og skrivevejledning.

Politica er indekseret i *International Political Science Abstracts*, som udgives af IPSA.

Tidsskriftet *Politica*

c/o Institut for Statskundskab

Bartholins Allé 7, 8000 Aarhus C

# Indhold

- 335 *Clara Siboni Lund*  
Faglig ledelse i offentlige organisationer: et multilevel studie af relevans og forudsætninger blandt afdelingssygeplejersker og sygeplejersker
- 358 *Mads Pieter van Luttervelt, Mikkel Skov Bentzen, Johan Kruse Rasmussen, Christian Bøtcher Jacobsen og Lotte Bøgh Andersen*  
Som sagt så gjort? Betydningen af lederens personlige troværdighed for medarbejdermotivation, når der bedrives transformationsledelse
- 383 *Mathilde Cecchini*  
Hvem er jeg som leder? En analyse af ledende overlægers lederidentitet
- 404 *Oluf Gøtzsche-Astrup og Troels Gottlieb*  
Sygdom og trivsel: betydningen af personaleforandringer og offentlige lederes personlighed for hospitalsansattes sygefravær, jobtilfredshed og ledelsestilfredshed
- 429 *Clara Siboni Lund, Line Hvilsted, Heidi Houlberg Salomonsen og Lotte Bøgh Andersen*  
Organisatorisk resiliens: Hvad offentlige ledere gør for at sikre fortsat målopfyldelse under drastiske forandringer
- 455 Abstracts
- 458 Om forfatterne



Clara Siboni Lund

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

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

Nøgleord: faglig ledelse, faglig kvalitet, afdelingssygeplejersker, multilevelanalyse

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Faglig ledelse

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

## Relevansen af faglig ledelse

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

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

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

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

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

Hypotese 1: Faglig ledelse er positivt relateret faglig kvalitet.

## Forudsætninger for faglig ledelse: ledelsesspænd og lederidentitet

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

### *Ledelsesspænd*

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

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

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

Hypotese 2: Ved mellemstore ledelsesspænd oplever medarbejdere mere faglig ledelse

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

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

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

### *Lederidentitet*

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

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

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

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

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

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

## Data og metode

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

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

### *Operationaliseringer*

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

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

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

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

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

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

### *Analysestrategi*

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

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

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

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

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

### *Deskriptiv data*

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

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



Tabel 1: Deskriptiv data

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

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

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

## Analyse

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

Tablet 2: Multilevel regressionsanalyse af faglig ledelse og faglig kvalitet

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Note: Ustandardiserede koefficienter, standardfejl i parentes. Tosidet test. Signifikansniveauer angivet <sup>†</sup>  $p < 0,1$ , \*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$ , \*\*\*  $p < 0,001$ .

## Diskussion og konklusion

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Supplerende materiale

Supplerende materiale findes [her](#).

## Litteratur

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

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



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

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

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

Mads Pieter van Luttervelt, Mikkel Skov Benthem,  
Johan Kruse Rasmussen, Christian Bøtcher Jacobsen og  
Lotte Bøgh Andersen

## Som sagt så gjort? Betydningen af lederens personlige troværdighed for medarbejdermotivation når der bedrives transformationsledelse

Ledere er troværdige, når deres medarbejdere vurderer, at de vil handle i overensstemmelse med deres udtrykte intentioner. Spørgsmålet er, om medarbejdernes oplevelse af lederens personlige troværdighed har betydning for deres motivation? Vi undersøger dette med et survey-eksperiment, hvor vi eksponerer 817 Mturk-respondenter for forskellige videovignetter, der manipulerer en fiktiv leders troværdighed, når lederen udøver transformationsledelse. Resultaterne viser signifikante forskelle på den oplevede ledertroværdighed. Disse forskelle i personlig ledertroværdighed viser sig at påvirke respondenternes selvangivne motivation samt den tid, de bruger på at løse opgaver for lederen. Artiklens vigtigste bidrag er påvisningen af, at det er muligt at påvirke oplevelsen af personlig ledertroværdighed eksperimentelt, og at det kan påvirke motivationen hos respondenterne. Artiklen viser, at det er relevant at udbygge forskningen i ledertroværdighed.

Nøgleord: personlig ledertroværdighed, motivation, transformationsledelse, survey-eksperiment

Leveringen af offentlig service afhænger af, at den offentlige sektors medarbejdere er motiverede for at udføre opgaverne. Eksisterende studier af ledelsesadfærd og medarbejdermotivation (se fx Andersen et al., 2017 for en oversigt) har vist, at den nærmeste leders adfærd spiller en stor rolle for motivationen. Vi ved imidlertid mindre om, hvilken rolle lederens troværdighed spiller. På den ene side har ledere og medarbejdere kåret troværdighed som den allervigtigste lederegenskab (Lederne, 2013; Kouzes og Posner, 2012). På den anden side kan det være vanskeligere at være en troværdig leder i offentlige organisationer, hvor beslutninger er underlagt omskiftelige politiske hensyn. Det gælder ikke mindst på sundhedsområdet, hvor der er stor politisk bevågenhed, organisatorisk kompleksitet og mange uforudsete situationer. Eksempelvis har COVID-19-pandemien krævet gentagne tilpasninger i sundhedsvæsenet, som nok har

været nødvendige, men som formodentligt har udfordret sundhedsvæsenets ledes muligheder for at leve op til deres udtrykte ledelsesintentioner. Selvom COVID-19-situationen er ekstrem, tydeliggør den sundhedsvæsenets uforudsigelige omskiftelighed og dermed den særlige relevans af ledertroværdighed i denne sektor.

Omskiftelighed kan resultere i manglende ledertroværdighed, som kan betyde, at ledelseskæden så at sige hopper af, og medarbejderne ikke motiveres af en given ledelsesadfærd (Andersen og Jakobsen, 2019). Hvis medarbejderne ikke oplever, at de kan stole på, at deres leder faktisk lader handling følge ord, lytter de formodentligt mindre til lederen (Men, 2012; Sant, 2016; Gabris og Ihrke, 1996). Det kan resultere i lavere motivation for at bidrage til at realisere målsætningerne. Modsat kan vi ikke være sikre på, at medarbejdernes oplevelse af lederens troværdighed faktisk påvirker motivationen. Det skyldes for det første, at de eksisterende empiriske studier fokuserer på fx medarbejderengagement (Men, 2012; Sant, 2016) eller stress og udbrændthed (Gabris og Ihrke, 1996) frem for motivation som afhængig variabel. De nævnte studier finder, at lederens troværdighed er positivt associeret med medarbejderengagement (Men, 2012; Sant, 2016), og negativt med stress og udbrændthed (Gabris og Ihrke, 1996). For det andet er studierne baseret på tværsnitsdata, hvorfor de ikke kan udtale sig om *kausale* effekter. For det tredje er anvendelsen af troværdighedsbegrebet i den eksisterende empiriske forskning præget af inkonsistens og manglende sammenhæng, så det er vanskeligt at sammenligne resultaterne (jf. oversigten i Rasmussen, van Luttervelt og Skov, 2020). Vi kan således ikke identificere studier, der direkte adresserer betydningen af ledertroværdighed for motivation (Rasmussen, van Luttervelt og Skov, 2020: 10-12). Det er artiklens ambition at begynde at udfylde dette hul i litteraturen. Det er vigtigt, fordi ledertroværdighed potentielt kan forstærke effekten af ledelsesadfærd, ligesom manglende troværdighed kan afkoble sammenhængen mellem ledelsesadfærd og medarbejdermotivation.

I det hele taget er ledelse vigtig for, at offentlige organisationer lykkes med at opnå deres målsætninger (Van Wart, 2013; O'Toole og Meier, 2011: 2; Wang et al., 2011). Ledelse handler om "at skabe resultater sammen med og via andre mennesker" (Andersen et al., 2017: 14). Det sker blandt andet ved, at lederen gennem transformationsledelse tydeliggør over for medarbejderne, hvad der er ønskværdigt, og hvordan medarbejderne kan bidrage til at opnå dette. Men det er ikke givet, at medarbejderne faktisk tror på, at lederen gør det, vedkommende siger, at han/hun vil gøre. Sagt på en anden måde er argumentet, at det er svært for ledere at skabe resultater sammen med og via medarbejderne, hvis deres medarbejdere ikke oplever dem som troværdige (Kouzes og Posner, 2011;

Yukl, 2012: 77). Modsat kan ledertroværdighed bidrage til, at medarbejderne accepterer de målsætninger, som lederen kommunikerer, og bliver mere villige til at arbejde for at realisere dem (Hannah og Jennings, 2013: 11). En gyldig undersøgelse af betydningen af troværdighed kræver dog dels et tydeligt defineret teoretisk begreb, dels et forskningsdesign, som kan belyse, om medarbejdere oplevet ledertroværdighed kan påvirke medarbejdermotivationen i en kontekst, hvor lederen faktisk gør en indsats for at skabe resultater sammen med og via andre. Uanset hvor troværdig lederen er, bliver medarbejderne næppe motive-rede, hvis lederen sidder passivt på sit kontor.

I artiklen undersøger vi forskningsspørgsmålet: Hvordan påvirker lederens personlige troværdighed medarbejdernes motivation i en kontekst, hvor lederen praktiserer transformationsledelse? Der er flere grunde til, at vi fokuserer netop på medarbejdere oplevet personlig ledertroværdighed, motivation og transformationsledelse. For det første udspiller ledelse sig mellem mennesker. Det gør personlig ledertroværdighed særligt relevant (Kouzes og Posner, 1990: 29). Som vi kommer tilbage til, behandler vi personlig ledertroværdighed som en erfarings-baseret vurdering af, hvor plausibelt det er, at en given leder handler i overens-stemmelse med sine udtrykte intentioner. For det andet er motivation vigtig, fordi eksisterende forskning har dokumenteret, at motivation påvirker såvel in-dividuel som organisatorisk resultatskabelse (Grant, 2008; Andersen, Heinesen og Pedersen, 2014). For det tredje er transformationsledelse meget udbredt i den offentlige sektor (Ledelseskommisionen, 2017). Som vi vender tilbage til, er det plausibelt, at ledertroværdighed også er relevant for effekterne af andre typer ledelsesadfærd, hvilket senere studier kan gå videre med at undersøge. Fokus i denne artikel er nemlig på betydningen af varierende ledertroværdighed.

Der er en god grund til, at vi ikke allerede har sikker viden om kausalsam-menhængen mellem personlig ledertroværdighed og medarbejdermotivation. Det er næppe tilfældigt, hvilke ledere der har høj personlig troværdighed – det er givetvis koblet til evnen til at bedrive ledelse i bredere forstand. Et tværsnit-studie af personlig ledertroværdighed, transformationsledelse og medarbejder-motivation ville med andre ord ikke sige meget om den kausale betydning af ledertroværdighed. Alle tre forhold bliver set som ønskværdige (blandt andet af Ledelseskommisionen 2018), og personer med tendens til at give socialt ønskværdige svar vil formentlig gøre dette for alle tre forhold (Kim og Kim, 2016). Da vi ønsker at undersøge den mulige kausale effekt af personlig ledertrovær-dighed, har vi tilrettelagt undersøgelsen som et survey-eksperiment. Vi bruger videovignetter til at manipulere en fiktiv leders personlige troværdighed for 817 amerikanere rekrutteret gennem Amazon Mechanical Turk (MTurk). Vi er opmærksomme på indvendingerne imod resultaternes overførbarhed til reelle

leder-medarbejderforhold i offentlige organisationer. Vi har bevidst valgt denne tilgang til dette første studie af effekter af ledertroværdighed på medarbejdermotivation, da MTurk giver mulighed for stor kontrol af undersøgelsen. Hvis ledertroværdighed har positiv betydning for medarbejdermotivationen i denne kontrollerede kontekst, er der potentiale for at undersøge sammenhængen for reelle leder-medarbejderforhold. Vi genoptager diskussionen sidst i artiklen.

Artiklens struktur er som følger: Først præsenterer vi vores forståelse af personlig ledertroværdighed samt de teoretiske argumenter for betydningen for medarbejdernes motivation. Dernæst redegør vi for artiklens forskningsdesign, datagrundlag og analysestrategi. Herefter præsenterer vi undersøgelsens resultater, før vi slutteligt konkluderer og perspektiverer på resultaterne og deres gyldighed.

## Hvad er personlig ledertroværdighed?

Litteraturen har mange forståelser af begrebet ledertroværdighed (Williams, Raffo og Colbert, 2018: 518), og der er ikke konsensus om én specifik definition (se gennemgang af litteraturens definitioner i Rasmussen, van Luttervelt og Skov, 2020). I arbejdet med at afgrænse begrebet, så det bliver entydigt nok til anvendelse i en kausalundersøgelse, har vi lagt vægt på tre forhold. For det første ser vi ledertroværdighed som et gradsspørgsmål. Man kan som leder være mere eller mindre troværdig (Kim et al., 2009: 1439; Norton, Murfield og Baucus, 2014: 519). For det andet omhandler begrebet ”følgernes” opfattelse af lederens troværdighed (Campbell, 1993: 30). Den danske oversættelse af ”follower” lyder mærkeligt, og i denne sammenhæng undersøger vi også alene de menige medarbejdere. Men principielt er en mellemlider også følger af toplederen. Det er følgernes (her medarbejdernes) opfattelser, der påvirker deres reaktioner og handlinger (Jacobsen og Andersen, 2015: 832), og det er vigtigt i en undersøgelse af motivation. Fordi mennesker oplever de samme situationer forskelligt (Fleenor et al., 2010), vil forskellige følgere ikke nødvendigvis vurdere den samme leder som lige troværdig (Kouzes og Posner, 1990). I dette studie fokuserer vi derfor på den enkelte følgers opfattelse af nærmeste leders troværdighed. For det tredje afgrænser vi vores forståelse af ledertroværdighed til udelukkende at vedrøre sammenhængen mellem en given leders ord og handlinger (Moorman et al., 2012: 385). Det personlige element i personlig ledertroværdighed handler dermed i vores begrebsanvendelse om følgerens erfaringsbaserede tiltro til, at den *givne* leders handlinger er konsistente med lederens udtrykte intentioner (Holmes og Parker, 2017: 73; Kouzes og Posner, 2011: 33; Andersen og Jacobsen, 2019). I artiklen behandler vi begrebet personlig ledertroværdighed som

følgerne (medarbejdernes) erfaringsbaserede vurdering af, hvor plausibelt det er, at en given leder handler i overensstemmelse med sine udtrykte intentioner.

Litteraturen beskriver flere forhold med relevans for den personlige ledertroværdighed (se fx oversigt i Rasmussen, van Luttervelt og Skov, 2020), og det er derfor relevant at begrunde det specifikke fokus på adfærdsmæssig integritet i denne undersøgelse. De mest oplagte alternativer er ærlighed og kompetence. Ærlighed relaterer sig til lederens klargørelse af sine intentioner over for følgeren i form af oprigtighed, åbenhed og transparens (Kouzes og Posner, 2011: 9-10, 125; Hermalin, 2007: 17; Gatling et al., 2017: 11). Argumentet er, at lederens ærlighed får følgerne til at regne med, at lederens ord er et udtryk for lederens reelle intentioner. Kompetence omhandler lederens ledelsesmæssige og fagspecifikke formåen og lederens evne til at indgå i sociale relationer (Swanson og Kent, 2014; Amos og Klimoski, 2014: 120). Argumentet er her, at lederen kun kan omsætte sine udtrykte intentioner til handlinger, hvis lederen som person evner at udvise denne adfærd. Vi betvivler ikke relevansen af hverken ærlighed eller kompetencer, men i dette studie af kausaleffekterne af personlig ledertroværdighed fokuserer vi udelukkende på adfærdsmæssig integritet. Adfærdsmæssig integritet er særligt relevant at fokusere på, da følgeren gennem sine erfaringer med lederen opnår *faktisk* information om sammenhængen mellem lederens ord og handlinger over tid. Derudover er det muligt at gennemføre en gyldig undersøgelse af variationer i personlig ledertroværdighed med denne begrebsforståelse. Følgerne kan få forskellig information om mønstret i lederens adfærd, og det kan ændre følgerne vurderinger af, hvor plausibelt det er, at lederens handlinger vil afspejle lederens intentioner i fremtiden (Norton, Murfield og Baucus, 2014: 519).

Sammenfattende er personlig ledertroværdighed vurderet af følgerne, og det erfaringsbaserede element består i, at disse følgere har set, at lederen har gjort, hvad lederen sagde, han/hun ville gøre (dvs. har høj adfærdsmæssig integritet). Det benytter følgerne i en vurdering af, hvor plausibelt det er, at netop den givne leder (personligt) omsætter sine udtrykte intentioner til handlinger. Vi er opmærksomme på, at hensynet til at kunne foretage en kausalundersøgelse resulterer i, at troværdighedsbegrebet afgrænses væsentligt; både i forhold til (personlig) ledertroværdighed og i forhold til det brede baggrundsbegreb som eksisterer i litteraturen, hvor troværdighed både kan være knyttet til iboende kvaliteter hos lederen, perceptioner hos følgerne og formelle såvel som uformelle institutioner (Jakobsen, Andersen og Luttervelt, 2021). I diskussionsafsnittet vender vi tilbage til, hvordan fremtidige undersøgelser kan arbejde med en bredere begrebsafgrænsning.



## Hvordan har personlig ledertroværdighed betydning for medarbejdermotivation, når der udøves transformationsledelse?

Personlig ledertroværdighed er især relevant, når en leder udøver ledelseshandlinger, hvor medarbejderne vurderer plausibiliteten af de udtrykte intentioner. Det kan eksempelvis være som led i transaktionsledelse, hvor lederen lover medarbejderen belønninger for opnåelse af resultater, eller transformationsledelse, som er adfærd, der har til formål at udvikle, kommunikere og fastholde en attraktiv vision for en organisation. Vi forventer, at personlig ledertroværdighed kan være relevant i forbindelse med mange typer ledelsesadfærd, men her undersøger vi transformationsledelse. Dels er det meget udbredt i offentlige organisationer (Ledelseskommisionen, 2017), dels kan vi forvente, at betydningen af transformationsledelse særligt afhænger af, om medarbejderne bliver overbevist af lederens udtrykte intentioner. Ledere, der udøver transformationsledelse, italesætter først en appellerende vision. Derefter tydeliggør de kontinuerligt over for deres følgere, hvordan følgernes handlinger bidrager til at opnå visionen (Jensen et al., 2019). Hvis lederen vel at mærke er troværdig, er argumentet, at transformationsledelse motiverer følgerne til at arbejde for at opnå de organisatoriske målsætninger.

Vi argumenterer i forlængelse heraf for, at der er tre betingelser, som skal være opfyldt, inden lederen kan lykkes med sin ledelsesadfærd; herunder transformationsledelse: Den første betingelse er, at lederen lykkes med at kommunikere til følgerne, hvad vedkommende ønsker, at følgerne skal gøre. Den anden betingelse er, at lederen begrunder, hvorfor følgerne skal agere i overensstemmelse med lederens ønske. Det handler om at motivere følgerne til at agere på en bestemt måde. Vi forstår motivation som “den potentielle energi, en person er villig til at lægge bag opnåelsen af et givent mål” (Andersen og Pedersen, 2014: 14). Transformationsledelse begrunder en bestemt handling ved at knytte opnåelsen af et højere formål til handlingen (An et al., 2019). Det kan være at gøre en positiv forskel for den enkelte borger (Bro og Jensen, 2020) eller samfundet som helhed (Wright, Moynihan og Pandey, 2012). Med andre ord fremlægger lederen en intention over for følgerne og gør det klart, hvad formålet med en given handling er (Andersen og Jakobsen, 2019: 291-293).

Den tredje betingelse er i forlængelse heraf, at følgerne skal tro på lederens begrundelse, hvilket ofte indebærer, at følgeren tror på, at begrundelsen, som lederen giver, bliver til virkelighed; eksempelvis at det anviste arbejde faktisk resulterer i en positiv forskel for den enkelte borger eller samfundet. Vi forventer, at lederens personlige troværdighed er vigtig for, at den tredje betingelse bliver opfyldt. Det skyldes, at en troværdig leder skaber tryghed i kraft af forudsigeligheden i sin adfærd (Sant, 2016: 128; Asencio, 2016: 10). Det handler

med andre ord om, at følgerne tror på lederens ord – herunder at lederens ord er udtryk for lederens reelle intentioner – og (især) at følgerne kan regne med, at lederens handlinger er overensstemmende med lederens ord (Grant og Summanth, 2009: 929). Når dette er tilfældet, vil følgerne i højere grad acceptere lederens budskaber og føle sig motiverede for at opnå organisatoriske mål (Men, 2012: 171; Gabris og Ihrke, 1996: 233). Dette er begrundelsen for artiklens hovedargument om en positiv effekt af personlig ledertroværdighed på følgernes motivation, såfremt lederen udøver ledelse.

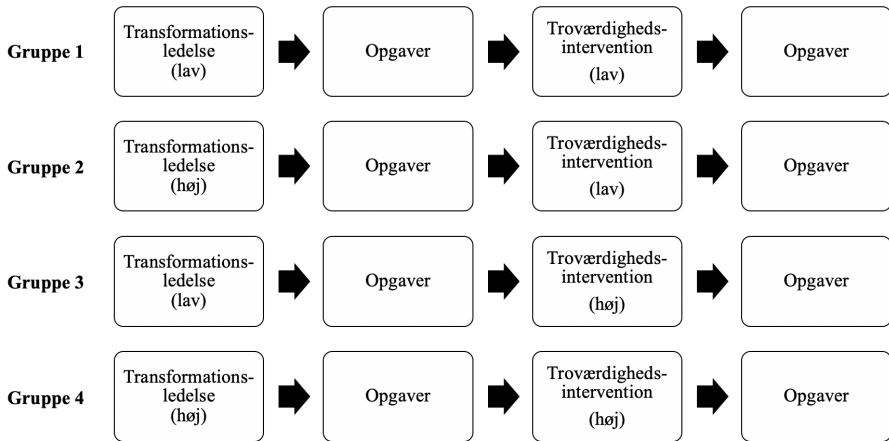
Hvad angår transformationsledelse, er implikationen af vores argument, at lederen er nødt til at blive anset for at være troværdig for at kunne lykkes med at udvikle, kommunikere og fastholde en vision over for følgerne. Lederen forventes således at have mere gennemslagskraft, når vedkommende kommunikerer visionen, hvis det er tydeligt for følgerne, at lederen selv tror på visionen og vil gøre noget for at realisere den (Kotter, 1999: 101-102). Hvis lederen ikke er personligt troværdig, svarer det til, at følgerne ikke har god grund til at forvente, at lederen vil bestræbe sig på at realisere visionen (Andersen og Jakobsen, 2019: 288). Endelig vil en leder, som følgerne ser som troværdig, i højere grad være i stand til at fastholde visionen, idet lederen gennem sine handlinger har vist, at lederen selv er villig til (kontinuerligt) at arbejde for at realisere visionen (Kotter, 1999: 118-220; Brown, Treviño og Harrison, 2005: 129-130). Derfor er det artiklens hovedforventning, at lederens personlige troværdighed øger følgernes motivation, såfremt lederen praktiserer transformationsledelse.

## Forskningsdesign

Artiklens forskningsdesign består af et survey-eksperiment, der benytter videovignetter til at påvirke respondenternes opfattelse af transformationsledelse og personlig ledertroværdighed. Mere konkret tager survey-eksperimentet udgangspunkt i et randomiseret between-subjects design. Logikken er, at respondenterne tilfældigt inddeles i fire grupper, og hver gruppe bliver eksponeret for forskellige videovignetter, der manipulerer hhv. transformationsledelse og personlig ledertroværdighed. Efter hver videovignette udfører respondenterne en række opgaver (se figur A1 og A2 i online appendiks). Eksperimentets opbygning fremgår af figur 1.

Set i lyset af artiklens ambition om at belyse, om personlig ledertroværdighed kan påvirke medarbejdermotivationen i en kontekst, hvor lederen bedriver transformationsledelse, er survey-eksperimentet et oplagt design. Det er nemlig en relativt omkostningseffektiv måde at studere kausale sammenhænge på (Blom-Hansen, Morton og Serritzlew, 2015: 161). Der er imidlertid to hovedudfordringer ved at benytte survey-eksperimentet til at belyse denne type pro-

Figur 1: Illustration af eksperimentets opbygning



blemstilling. For det første er det en udfordring at skabe en intervention, som er tilstrækkelig intensiv til at påvirke respondentens opfattelse af lederen og dennes ledelse (Blom-Hansen og Bækgaard, 2015: 160). Dette er nødvendigt for at kunne etablere en kontekst med aktiv transformationsledelse og undersøge, om lederens personlige troværdighed påvirker motivationen. For det andet kan survey-eksperimentet ikke skabe et leder-medarbejderforhold, der svarer til relationerne i en virkelig offentlig organisation. Dels indgår der kun én person i survey-eksperimentet og mindst to personer i reelle leder-medarbejderforhold, dels er sidstnævnte også mere varige end et survey-eksperiment. Det betyder, at vi ikke direkte kan generalisere undersøgelsens fund uden for den eksperimentelle kontekst. Resultaterne kan derimod besvare det grundlæggende spørgsmål om, hvorvidt personlig ledertroværdighed faktisk kan påvirke motivation i en fuldt kontrolleret, kortvarig situation. Hvis det er tilfældet, kan fremtidig forskning designe undersøgelser til at studere kausalsammenhængen i en organisatorisk kontekst (som vi diskuterer senere).

Vi håndterer den første udfordring relateret til lav manipulationsintensitet ved at benytte et narrativ, som gør det muligt for lederen at bedrive ledelse for at motivere sine følgere til at udføre en bestemt opgave. Herunder tester vi, om narrativet påvirker respondenternes opfattelse af lederens adfærd i eksperimentet (dvs. vi laver manipulationstjek). Vi valgte at benytte COVID-19-pandemien som narrativ i survey-eksperimentet, da den på undersøgelsestidspunktet i maj 2020 var genstand for stor bevågenhed i hele verden. Vaccineudviklingen var på dette tidspunkt i sin indledende fase, hvor effekten på celleniveau af forskellige

vaccinekandidater blev undersøgt gennem prækliniske studier. Den kollektive interesse i at udvikle en vaccine mod en udbredt sygdom gjorde det muligt at lave en relevant situation, hvor en leder kunne udøve transformationsledelse og udvise en større eller mindre grad af adfærdsmæssig integritet. Konkret var scenariet, at respondenterne var del af et forskningsprojekt på et offentligt universitet, der arbejder for at udvikle en vaccine mod COVID-19. Respondenterne skulle løse simple opgaver i form af optælling af celler inficeret med coronavirus i et mikroskop for at træne en kunstig intelligens til at kunne identificere inficerede celler hurtigt og akkurat. På den måde etablerede vi to afgørende forudsætninger for at skabe en intensiv eksperimentel intervention. For det første får respondenterne en oplevelse af at bidrage til udviklingen af vaccinen gennem deres handlinger. For det andet kan lederen i videovignetterne bedrive transformationsledelse for at motivere respondenterne til at udføre opgaverne. Forud for undersøgelsens gennemførelse foretog vi endvidere et pilotstudie med 308 danske respondenter. Det viste, at respondenterne rent faktisk lod sig påvirke af lederens adfærd i eksperimentet (se Rasmussen, van Luttervelt og Skov, 2020). Etisk var vores forskningsdesign forsvarligt, fordi eksperimentet foregik i MTurk, som er designet blandt andet til at undersøge hypotetiske situationer på en måde, hvor respondenterne bliver økonomisk kompenseret for at leve sig ind i konteksten for undersøgelserne i besvarelsesituationen. Muligheden for at få information med varierende sandhedsværdi er herunder en del af det informerede samtykke. Derudover debriefede vi respondenterne ved at informere om, at de havde deltaget i et eksperiment med et fiktivt narrativ (Mutz, 2011: 101-104).

Selvom vi er opmærksomme på forskellene til reelle leder-medarbejderforhold, bestræbte vi os på at gøre survey-eksperimentet så relevant så muligt for faktiske interaktioner mellem ledere og medarbejdere i offentlige organisationer. For det første benyttede vi videovignetter frem for tekstvignetter. Det giver et mere realistisk billede af en ledelsessituation (Gilmore og Adolph, 2017; Auspurg og Hinz, 2015: 73-74). Videoerne bevirker, at respondenterne "møder" deres leder – spillet af en skuespiller (se appendiks). De oplevede med andre ord en situation, der tilnærmer sig interaktionen mellem leder og medarbejder på en arbejdsplads. Et tidligere studie viser, at ledelse kan simuleres på denne måde, selvom kommunikationen udelukkende går fra leder til medarbejder (Antonakis et al., 2015). For det andet leverede medarbejdere kontinuerligt et stykke arbejde for og oplevede gentagne interaktioner med lederen (Andersen og Jakobsen, 2019: 297; Kouzes og Posner, 1990: 32). Dette var samtidig en forudsætning for at kunne manipulere personlig ledertroværdighed, hvilket vi uddyber i operationaliseringsafsnittet nedenfor.

## Operationalisering

### *Variationer af transformationsledelse i vignetterne*

I den første videovignette møder respondenterne Erik. Han udgiver sig for at være leder af et forskningshold på et offentligt universitet, der arbejder på at udvikle en vaccine mod COVID-19. Foruden at introducere respondenterne til de konkrete opgaver, praktiserer Erik et højt eller lavt niveau af transformationsledelse. I operationaliseringen af transformationsledelse har vi lagt vægt på tre forhold. For det første kommunikerer lederen i interventionen, der skal inducere høj transformationsledelse, eksplicit en vision og forholder sig til, hvordan respondenterne gennem deres arbejde bidrager til at realisere den. I interventionen, der skal inducere lav transformationsledelse, kommunikerer lederen mere nøgternt, hvordan respondenterne skal løse opgaver, der vil hjælpe forskningsgruppen med at identificere celler, der er inficeret med coronavirus (se appendiks). For det andet er det vigtigt at sammenligne forskellige grader af transformationsledelse frem for fraværet og tilstedeværelsen af ledelse. Derfor begrundes lederen i begge interventionsvarianter eksempelvis, hvorfor respondenterne skal udføre opgaverne. Det er urealistisk, at lederen i en organisation, der løfter en samfundsopgave, slet ikke kommunikerer formålet med organisationens arbejde til medarbejderne. For det tredje er graden af praktiseret transformationsledelse den eneste forskel på interventionsvarianterne. Tidligere har karisma været fremstillet som et element af transformationsledelse (Dvir et al. 2002; Williams, Raffo og Clark, 2018: 512). At være en karismatisk leder kan bidrage til at lykkes med transformationsledelse, men det er i sig selv ikke en del af at bedrive transformationsledelse (Jensen et al., 2019: 10). Af denne årsag benytter lederen i begge interventionsvarianter sig i et begrænset og ensartet omfang af såvel verbale som nonverbale karismatiske elementer (Antonakis et al., 2015).

Respondenternes opfattelse af transformationsledelsen måles med spørgsmålene, ”Erik konkretiserede en klar vision for organisationen”, og ”Erik gjorde det klart, hvordan jeg gennem udførelsen af opgaverne bidrog til opnåelsen af visionen” (inspireret af Jensen et al., 2019). Respondenterne tilkendegiver deres opfattelse på en skala fra 0-10, hvor 10 udtrykker i høj grad og 0 i lav grad.

### *Variationer i personlig ledertroværdighed i vignetterne*

Operationaliseringen af personlig ledertroværdighed skal påvirke følgerens opfattelse af, at lederen agerer troværdigt. Den består derfor i, at lederen i interventionen, der skal inducere høj ledertroværdighed, agerer i overensstemmelse med den intention, som han har kommunikeret til respondenterne, mens lede-

ren i interventionen for lav ledertroværdighed undlader at agere i overensstemmelse med den kommunikerede intention.

I den første videovignette kommunikerer lederen (i interventionerne for såvel høj som lav transformationsledelse) sin intention til respondenterne. Intentionen går på, at lederen vil gennemføre forskningsprojektet, som har til formål at udvikle en vaccine. Herefter italesætter lederen, at hans forskningschef har udtrykt skepsis over for forskningsprojektet pga. dets risikofyldte natur. Risikoen består i, at mange forskningshold arbejder parallelt for at udvikle en vaccine, og chancerne for at være de første til at udvikle en vaccine er små. Erik siger imidlertid, at han er fortrøstningsfuld, hvad angår projektets gennemførelse, fordi det er lykkedes ham at overbevise sin forskningschef om, at hun skal støtte projektet (se appendiks).

Når respondenterne eksponeres for den næste videovignette, møder de Erik for anden gang. Erik fortæller, at forskningschefen har anbefalet ham at nedlægge forskningsprojektet, da hun vurderer, at chancerne for at vinde vaccinekapløbet er for små. Erik befinder sig derfor i et krydspres. På den ene side har Eriks forskningschef opfordret ham til at nedlægge forskningsprojektet. På den anden side har Erik tydeligt kommunikeret en intention til respondenterne om, at forskningsprojektet bliver gennemført. Uanset om respondenterne eksponeres for interventionen for høj eller lav ledertroværdighed, er konteksten den samme. Med andre ord skal lederen i begge situationer træffe et valg. Forskellen mellem de to interventionsvarianter består i, at Erik træffer to forskellige valg. I interventionen for høj personlig ledertroværdighed fortæller Erik, at han er en mand af sine ord, og at arbejdet med vaccineudviklingen er af så stor betydning, at han ikke kan gå med til at nedlægge projektet. Lederen er troværdig, da han handler i overensstemmelse med sin udtrykte intention. I interventionen for lav personlig ledertroværdighed, fortæller Erik respondenterne, at det ikke er en høj prioritet for ham at gennemføre projektet, da han anerkender forskningschefens bekymringer. Lederen fremstår mindre troværdig, da hans handling ikke er i overensstemmelse med hans tidligere udtrykte intention.

Personlig ledertroværdighed måles med spørgsmålet "I hvilken grad oplever du, at Erik omsætter sine ord til handlinger?" Sværskalaen går fra 0 til 10, hvor 0 indikerer i lav grad, og 10 indikerer i høj grad. Spørgsmålsformuleringen bevirker, at det er tydeligt for respondenterne, at det er lederen, Erik, som vedkommende skal forholde sig til.

### *Motivation*

Den energi, respondenterne lægger i at løse opgaverne, er udtryk for deres motivation i forhold til opnåelsen af den målsætning, som lederen kommunikerer;

at udvikle en vaccine. For at måle motivationen konstrueres både et subjektivt og et objektivi mål. Det subjektive mål beder respondenter selvangive, hvor motiverede de er, ud fra følgende spørgsmål: "Hvor motiveret er du for at udføre de kommende opgaver?" Spørgsmålsformuleringen er inspireret af blandt andre Nielsen et al. (2019), men i stedet for at have fokus på generel motivation for opgaveløsning, fokuserer vi i artiklen her på motivation i forhold til den specifikke opgave, som respondenteren stilles over for. Svorskalaen går fra 0-10, hvor høje værdier indikerer høj motivation. Det objektive mål er udtryk for den faktiske mængde energi, som respondenteren investerer i opnåelsen af målsætningen. Konkret måler vi, hvor meget tid respondenteren i gennemsnit bruger på hver opgave. De to typer mål har hver deres styrker (se fx Lazear og Gibbs, 2015: 218-219). Den objektive måling (her af tidsforbruget) er reliabel og lider ikke under bias knyttet til fx social ønskværdighed. Den subjektive måling (her spørgsmålet til respondenternes egen opfattelse af motivationen) er derimod sammenlignelig med eksisterende motivationsundersøgelser. Den er heller ikke udfordret af manglende sikkerhed for, at tiden faktisk er anvendt på opgaveløsning. For det objektive mål kan det ikke udelukkes, at tiden er brugt på andet end at løse opgaverne. På den måde håndterer de to motivationsmålinger hinandens blinde pletter.

## Datagrundlag

Artiklens datagrundlag består af 817 amerikanske respondenter, som blev rekrutteret gennem MTurk til at gennemføre vores survey-eksperiment 20.-21. maj 2020. MTurk er et online rekrutteringsværktøj, som betaler deltagere (også benævnt "Turkers") for fx at gennemføre en undersøgelse (Bækgaard et al., 2015: 336). Vores økonomiske ressourcer tillod os at rekruttere 800 respondenter. De resterende 17 respondenter gennemførte eksperimentet tilfredsstillende, men gjorde ikke efterfølgende krav på deres betaling. Vi har valgt at distribuere vores survey via Mturk af tre årsager. For det første udgør Mturk en belejlig platform til dataindsamling, da det er muligt at nå ud til mange respondenter med forskellige karakteristika på kort tid (Bækgaard et al., 2015). For det andet viser flere studier (se fx Mullinix et al., 2015; Berinsky, Huber og Lens, 2012: 366), at data indsamlet gennem Mturk er reliabelt i den forstand, at respondenternes adfærd – herunder hvordan de reagerer på interventioner i eksperimenter – generelt er sammenlignelig med den adfærd, som mennesker, der er rekrutteret gennem mere traditionelle metoder, eller som indgår i laboratorieeksperimenter, udviser (Stritch, Pedersen og Taggart, 2017: 491). Dette taler for, at MTurk kan anvendes som et gyldigt værktøj til at udføre eksperimentel forskning i menneskelig adfærd (Berinsky, Huber og Lens, 2012: 351; Stritch,

Pedersen og Taggart, 2017: 491). Det er dog vigtigt at pointere, at der ikke er nogen garanti for, at respondenternes adfærd vil afspejle medarbejderes adfærd i offentlige organisationer. Derfor er vi påpasselige med ikke at generalisere direkte til offentligt ansatte. Hovedformålet med eksperimentet er således som nævnt at undersøge, om der overhovedet kan ske en påvirkning fra personlig ledertroværdighed til medarbejdermotivation. Det handler ikke om at få belæg for at sige, at der sker en påvirkning i danske offentlige organisationer. Det gør det til en mindre væsentlig indvending, at eksperimentet er udført i en amerikansk kulturel kontekst.

Hver respondent modtog 1,2 USD for at gennemføre survey-undersøgelsen. Respondenterne har dermed et økonomisk incitament til at gennemføre undersøgelsen så hurtigt som muligt. Vi definerer imidlertid en række krav til en valid besvarelse; hele undersøgelsen skal gennemføres, alle videovignetterne skal ses til ende, og der skal angives et korrekt svar på et opmærksomhedstjek (Paolacci, Chandler og Ipeirotis, 2010: 415). Ligeledes skal respondenterne tidligere have gennemført minimum én survey på platformen og have godkendt 95 pct. af sine tidligere besvarelser. Derudover nedfælder vi yderligere to eksklusionskriterier for en valid besvarelse i analyserne, hvor respondentens objektivt målte motivation i form af tidsforbrug er den afhængige variabel. Baseret på pilotstudiet og Rogstadius et al. (2011: 324) ekskluderes respondenter, hvis de bruger mindre end 30 sekunder og mere end tre minutter og 20 sekunder på at besvare en enkelt opgave. Et meget kort tidsforbrug tyder på, at respondenterne ikke tager opgaven alvorligt, mens et meget langt tidsforbrug anses for at være udtryk for, at respondenterne i en periode har forladt besvarelsen.

Tabel 1 viser respondenternes fordeling på baggrundsvariablene køn, alder og uddannelsesniveau for analyserne, hvor selvangiven motivation er afhængig variabel. Det fremgår, at der er signifikant flere kvinder i gruppe 4 end i de andre grupper. Ved sand randomisering er der altid en sandsynlighed for, at grupperne er forskellige (Mutz, 2011: 109). Vi kontrollerer i alle analyser for køn, alder og uddannelsesniveau, givet de ikke ubetydelige forskelle mellem grupperne. Tabel A1 (se online appendiks) viser datagrundlaget bestående af 524 respondenter for analyserne, hvor objektivt målt motivation (tidsforbrug) benyttes som afhængig variabel. En inspektion af de frasorterede respondenter viser, at gruppernes sammensætninger ikke ændrer sig substantielt fra udgangspunktet med de 817 respondenter.



Tabel 1: Deskriptiv statistik

Variabel	Kategori	Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4
Interventions- kombinationer		Lav transformations- ledelse og lav troværdighed	Høj transformations- ledelse og lav troværdighed	Lav transformations- ledelse og høj troværdighed	Høj transformations- ledelse og høj troværdighed
Køn	Kvinde	70 (37,2 %)	77 (38,7 %)	85 (39,5 %)	111 (51,6 %)
	Mand	117 (62,2 %)	121 (60,8 %)	130 (60,5 %)	102 (47,4 %)
	Andet	1 (0,5 %)	1 (0,5 %)	0 (0 %)	2 (0,9 %)
Alder	17-25	16 (8,5 %)	12 (6,0 %)	22 (10,2 %)	28 (13,0 %)
	26-35	95 (50,5 %)	82 (41,2 %)	84 (39,1 %)	73 (33,9 %)
	36-45	36 (19,2 %)	52 (26,1 %)	53 (24,7 %)	56 (26,0 %)
	46-55	24 (12,8 %)	37 (18,6 %)	28 (13,0 %)	39 (18,1 %)
	56-65	14 (7,5 %)	12 (6,0 %)	19 (8,9 %)	15 (6,5 %)
	65+	3 (1,6 %)	4 (2,0 %)	9 (4,19 %)	5 (2,3 %)
Uddannelses- niveau	Some high school	0 (0 %)	0 (0 %)	2 (0,9 %)	0 (0 %)
	High school	33 (17,6 %)	26 (13,1 %)	35 (16,3 %)	28 (13,0 %)
	Trade school	9 (4,8 %)	14 (7,0 %)	12 (5,6 %)	17 (7,9 %)
	Bachelor's degree	104 (55,3 %)	107 (53,8 %)	123 (57,2 %)	117 (54,4 %)
	Master's degree or PhD	40 (21,3 %)	51 (25,6 %)	42 (19,5 %)	51 (23,7 %)
	Andet	2 (1,1 %)	1 (0,5 %)	1 (0,5 %)	2 (0,9 %)
n	817	188	199	215	215

## Analysestrategi

Vi starter med at gennemføre en lineær regressionsanalyse (OLS) med kontrol for køn, alder og uddannelsesniveau, hvor de eksperimentelle grupper er uafhængig variabel, og hhv. selvangiven (og dermed subjektivt målt) motivation og objektivt målt motivation (tidsforbrug) er afhængige variable. Denne analyse giver et overblik over den gennemsnitlige fordeling mellem grupperne på målene for motivation. Dernæst gennemfører vi en regressionsanalyse for at se, om interventionerne påvirker respondenternes opfattelse af hhv. transformationsledelse og lederens personlige troværdighed. Endelig foretager vi en regressionsanalyse, der suppleres med en instrumentvariabel analyse (se online appendiks), hvor vi undersøger, om opfattelsen af lederens personlige troværdighed er associeret med højere motivation. Ved at foretage disse analyser kan vi komme tættere på at afdække, om effekten af ledertroværdighedsinterventionen på motivation går gennem respondenternes opfattelse af lederens personlige troværdighed.

Variablen for selvangiven motivation er censored, idet en stor del af respondenterne angiver den maksimale værdi på svarskalaen. Vi benytter derfor tobit-specifikation i de analyser, hvor selvangiven motivation fungerer som afhængig variabel. Tobitspecifikationen estimerer den latente funktion ved censorede afhængige variable (Messner, Mayr og Zeileis, 2016; Greene, 2008: 764-766). For at øge den statistiske power i analyserne kan de grupper, der eksponeres for den samme type transformationsledelsesintervention, sammenlægges i undersøgelsen af, om transformationsledelse påvirker motivation før interventionen af personlig ledertroværdighed. Derudover kan grupperne, der modtager den samme type ledertroværdighedsintervention, sammenlægges i undersøgelsen af betydningen af personlig ledertroværdighed for motivation, hvis interventionen for transformationsledelse ikke påvirker opfattelsen af transformationsledelse.

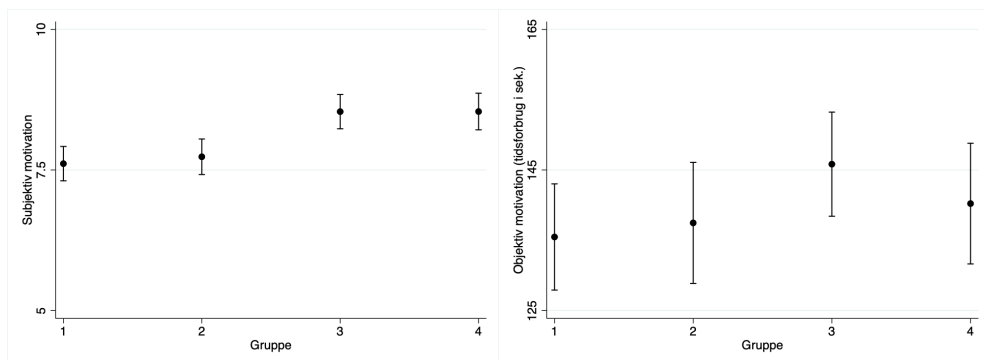
## Resultater

Først giver vi et overblik over motivation blandt de respondenter, der så ledere med hhv. høj og lav adfærdsmæssig integritet. Dernæst undersøger vi, om der er en tilsvarende forskel mellem disse respondenter's oplevelse af lederens personlige troværdighed. Det er med til at underbygge, at oplevet personlig ledertroværdighed kan ses som mekanismen, hvorigennem personlig ledertroværdighed påvirker medarbejdermotivation. Sidste led i analysen undersøger således sammenhængen mellem oplevet personlig ledertroværdighed og motivation.

### Forskelle i motivation mellem de eksperimentelle grupper

Når vi gennemfører en analyse med lineær regression (OLS) med kontrol for køn, alder og uddannelsesniveau, kan vi se, at de grupper, der er eksponeret for videovignetten, hvor Erik udviser høj adfærdsmæssig integritet (for at øge den personlige ledertroværdighed), viser sig at være mere motiverede for at udføre opgaver for lederen (venstre del af figur 2). Mere konkret scorer gruppen, der eksponeres for interventionerne for hhv. høj transformationsledelse og høj adfærdsmæssig integritet, 0,93 point højere for selvangiven motivation ( $p < 0,01$ ) sammenlignet med gruppen, der er eksponeret for interventionen, der tilsvarende havde til formål at inducere lav transformationsledelse og lav personlig ledertroværdighed. Der er ikke signifikant forskel mellem de eksperimentelle grupper på det objektive motivationsmål (tidsforbrug), men vi ser en tilnærmelsesvis signifikant forskel ( $p = 0,06$ ) mellem grupperne, der er blevet eksponeret for lav transformationsledelse i kombination med enten lav eller høj personlig ledertroværdighed (højre del af figur 2). Gennemsnitligt set bruger respondenterne, der er eksponeret for lav transformationsledelse og høj personlig ledertroværdighed, ca. 10 sekunder længere på at udføre opgaverne sammenlignet med gruppen, der eksponeres for lav transformationsledelse og lav personlig ledertroværdighed.

Figur 2: Illustration af den gennemsnitlige motivation fordelt på de eksperimentelle grupper



Note: Bjælkerne i figuren viser et 95 pct. konfidensintervaller. Gruppe 1 = lav transformationsledelse, lav personlig ledertroværdighed. Gruppe 2 = høj transformationsledelse, lav personlig ledertroværdighed. Gruppe 3 = lav transformationsledelse, høj personlig ledertroværdighed. Gruppe 4 = høj transformationsledelse, høj personlig ledertroværdighed.

En mulig indvending er, at det er kombinationen af transformationsledelse og ledertroværdighed, der påvirker motivationen frem for kun ledertroværdigheden. En sådan interaktionseffekt kan ikke udelukkes, såfremt der er mere variation i graden af transformationsledelse, end det er tilfældet i denne undersøgelse. Inddragelse af et interaktionsled mellem transformationsledelse og ledertroværdighed ændrer imidlertid hverken resultaterne for selvangiven motivation eller for det objektive motivationsmål (tidsforbrug). Disse analyser kan findes i online-appendikset.

### *Betydning af transformationsledelsesinterventionen for opfattelsen af transformationsledelse*

På tværs af grupperne opfatter respondenterne, at lederen i høj grad har en klar vision for organisationen med en gennemsnitsværdi på 8,47 ( $\sigma = 1,83$ ), samt at lederen gjorde det klart, hvordan respondenterne gennem udførelsen af opgaverne bidrog til at realisere visionen med en gennemsnitsværdi på 8,67 ( $\sigma = 1,74$ ). Det viser sig, at der ikke er statistisk signifikant forskel i opfattelsen af transformationsledelse mellem grupperne, der er eksponeret for interventionen for høj og lav transformationsledelse. Vi kan dermed ikke konstatere en påvirkning af interventionen for transformationsledelse på opfattelsen af transformationsledelse. En mulig forklaring på resultatet er, at narrativet er så stærkt, at lederen ikke behøver at eksplicite, hvad visionen er. Da der ikke er forskel på gruppernes opfattelse af transformationsledelse, sammenlægger vi i resten af artiklens analyser grupperne, som har modtaget den samme intervention for personlig ledertroværdighed.

### *Betydning af ledertroværdighedsinterventionen for personlig ledertroværdighed*

Vi kan se, jf. model 1 i tabel 2, at grupperne, der har fået interventionen for høj personlig ledertroværdighed frem for interventionen for lav personlig ledertroværdighed, vurderer, at Erik i højere grad omsætter sine ord til handling ved gennemsnitligt at placere ham 0,42 point ( $p < 0,01$ ) højere på en skala fra 0-10 end grupperne, der fik interventionen, der skal inducere lav personlig ledertroværdighed. Forskellen er endnu større, når vi benytter den del af datagrundlaget, hvor der er valide data for objektivt målt motivation (0,61 point med  $p < 0,01$ , jf. model 2 i tabel 2). Interventionen påvirker således respondenternes opfattelse af lederens personlige troværdighed.

*Tabel 2: Effekten af troværdighedsinterventionen på personlig ledertroværdighed*

	Model 1 Datagrundlag for selvangiven motivation	Model 2 Datagrundlag for objektiv motivation
Eksperimentel intervention		
Lav personlig ledertroværdighed	Ref.	Ref.
Høj personlig ledertroværdighed	0,42** (0,14)	0,61** (0,18)
Konstant		
Personlig ledertroværdighed	6,94*** (1,48)	6,99*** (0,96)
n	817	524
R <sup>2</sup>	0,03	0,03

Note: †  $p < 0,1$ ; \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$ . Standardfejl rapporteres i parentes. Ved anvendelse af tobitspecifikation estimeres pseudo R<sup>2</sup>. Model 1 estimerer effekten af interventionen for personlig ledertroværdighed på personlig ledertroværdighed baseret på datagrundlaget for selvangiven motivation. Model 2 estimerer effekten af interventionen for personlig ledertroværdighed på personlig ledertroværdighed baseret på datagrundlaget for objektivt målt motivation. I alle modeller kontrolleres der for køn, alder og uddannelsesniveau.

### *Sammenhængen mellem opfattet personlig ledertroværdighed og selvangiven motivation*

Tabel 3 viser sammenhængen mellem respondenternes opfattelser af lederens personlige troværdighed og deres vurdering af deres egen motivation. Regressionsmodellen estimerer 0,53 point større gennemsnitlig selvangiven motivation på en skala fra 0-10 hos følgere, der vurderer deres leder som et skalapoint mere troværdig (på skalaen fra 0 til 10, hvor 10 er maksimalt troværdig).

*Tabel 3: Sammenhængen mellem opfattet personlig ledertroværdighed og selvangiven motivation*

	Tobitspecifikation
Personlig ledertroværdighed	0,53*** (0,03)
Konstant	4,58** (1,50)
n	817
Pseudo-R <sup>2</sup>	0,06

Note: †  $p < 0,1$ ; \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$ . Standardfejl rapporteres i parentes. Ved anvendelse af tobitspecifikation estimeres pseudo R<sup>2</sup>. Analysen er foretaget på det samlede datasæt. Tabellen viser den lineære sammenhæng med brug af tobitspecifikation mellem respondenternes udsagn om personlig ledertroværdighed og motivation. Der kontrolleres for køn, alder og uddannelsesniveau.

### *Sammenhængen mellem opfattet personlig ledertroværdighed og objektivt målt motivation*

Tabel 4 viser den tilsvarende analyse for respondenternes faktiske tidsforbrug på løsningen af opgaverne (den mere objektive indikator på deres motivation). Tobitregressionen viser, at personlig ledertroværdighed hænger positivt sammen med deres tidsforbrug ( $p < 0,01$ ). Det svarer til, at respondenternes gennemsnitlige tidsforbrug efter interventionen er knap 30 sekunder længere for hvert skalapoints højere oplevet personlig ledertroværdighed.

*Tabel 4: Sammenhængen mellem opfattet personlig ledertroværdighed og tidsforbrug*

	Model 2 Tobitspecifikation
Personlig ledertroværdighed	29,3** (1,00)
Konstant	117,97*** (11,34)
n	524
Pseudo-R <sup>2</sup>	0,06

Note: †  $p < 0,1$ ; \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$ . Standardfejl rapporteres i parentes. Analysen er foretaget på det samlede datasæt, hvor det objektive motivationsmål benyttes som afhængig variabel (se tabel A1 i online appendiks). Tabellen viser den lineære sammenhæng med brug af tobitspecifikation mellem respondenternes udsagn om personlig ledertroværdighed og motivation (tidsforbrug). Der kontrolleres for køn, alder og uddannelsesniveau.

Samlet set yder resultaterne støtte til artiklens forventning om, at lederens personlige troværdighed kan øge følgernes motivation i en kontekst, hvor lederen praktiserer transformationsledelse. Resultaterne er tydelige for selvrapporteret motivation, men den samme tendens viser sig, når motivation måles via respondentens tidsforbrug.

### **Konklusion og diskussion**

Artiklens overordnede formål er at undersøge, om personlig ledertroværdighed kan øge medarbejdermotivationen i en kontekst, hvor der udøves transformationsledelse. Artiklens empiriske fund tyder på, at dette er tilfældet. Respondenter i survey-eksperimentet, der blev udsat for en leder, der udviste adfærdsmæssig integritet, vurderede efterfølgende lederen som mere personlig troværdig og blev mere motiverede til at løse opgaverne. Effekten er signifikant og substantielt betydningsfuld på deres udsagn om deres egen motivation, og den samme tendens kan spores, omend ikke med samme høje signifikansniveau, for den mere objektivt målte motivation i form af tidsforbrug.

Artiklens valg af survey-eksperimentet som forskningsdesign prioriterer den interne validitet. Med survey-eksperimentet kan vi altså være sikre på, at der er et kausalt forhold mellem den inducerede personlige ledertroværdighed og respondenternes motivation, når de – som i alle grupperne i det gennemførte survey-eksperiment – opfatter, at lederen bedriver transformationsledelse. Det ligger i survey-eksperimentets natur, at der er grænser for, hvor stærk en intervention kan gøres (Blom-Hansen og Bækgaard, 2015). Artiklen demonstrerer ikke desto mindre, at det faktisk er muligt at tilrettelægge en eksperimentel intervention ved brug af videovignetter, som har en betydelig effekt i forhold til at kunne påvirke menneskers opfattelse af personlig ledertroværdighed. Dertil kommer, at vi har to målinger af motivation, der viser samme billede: at medarbejderoplevet personlig ledertroværdighed øger motivationen, givet at lederen udøver transformationsledelse.

Resultaterne kan ikke umiddelbart generaliseres til det danske sundhedsvæsen eller til danske offentlige organisationer i almindelighed. Vi må med andre ord være meget påpasselige med at udtale os om den direkte overførbarhed af artiklens empiriske fund. For det første afspejler videovignetterne ikke et reelt leder-medarbejderforhold, da de ikke tillader gensidig interaktion mellem leder og medarbejder. For det andet er respondenterne rekrutteret gennem en online platform, hvorfor det ikke er sikkert, at de tager rollen som medarbejder lige så alvorligt, som de ville gøre, hvis de eksempelvis var ansat som medarbejdere i laboratoriet på et universitetshospital. For det tredje er respondenterne rekrutteret i USA, og der kan være kulturelle forskelle i størrelsen på diverse ledelseffekter (Meier et al., 2015). En styrke ved artiklens resultater er, at de tydeliggør, at det også fremadrettet er relevant at undersøge effekterne af personlig ledertroværdighed. Artiklen viser, at det er muligt at manipulere personlig ledertroværdighed, og at ledertroværdighed har betydning for medarbejdermotivationen under survey-eksperimentets kontrollerede forhold.

Vi ser tre farbare veje for den videre forskning i betydningen af ledertroværdighed. For det første kan fremtidig forskning med fordel arbejde med en bredere konceptualisering af ledertroværdighed. Vi har med vilje afgrænset begrebet til personlig ledertroværdighed med fokus på adfærdsmæssig integritet, men ikke-eksperimentelle studier vil tillade en bredere begrebsforståelse. For det andet kan fremtidig forskning gennemføre studier af personlig ledertroværdighed, ledelsesadfærd og motivation med afsæt i reelle leder-medarbejderforhold. Det kan blandt andet bygge på kvalitative data. Herunder kan det afdækkes, hvorvidt der er en sammenhæng mellem lederens troværdighed og motivation, når der praktiseres andre former for aktiv ledelse end transformationsledelse. Forskningen har identificeret positive sammenhænge mellem motivation og

andre målsætningsorienterede ledelsesformer såsom transaktionsledelse (Nielsen et al., 2019) og distribueret ledelse (Kjeldsen et al., 2020), og der er gode argumenter for, at lederens troværdighed også vil have en positiv betydning for motivation, når disse ledelsesformer praktiseres. For brugen af den verbale form for transaktionsledelse er argumentet for betydningen af troværdighed, at medarbejderne skal kunne stole på, at den positive feedback er funderet i en *troværdig* intention om faktisk at se og anerkende medarbejdernes indsats og resultater. For distribueret ledelse er en *troværdig* deling af ledelsesopgaver på afstemt vis tilsvarende vigtig. For det tredje kan konteksten som nævnt have betydning for, hvad ledere kan og vil gøre og dermed for ledertroværdigheden. Mange offentlige ledere befinder sig i et krydspres, hvor de på den ene side stiller medarbejderne noget i udsigt, mens de på den anden side skal være loyale overfor deres egen leder. Denne artikel viser, at den medarbejderoplevede personlige ledertroværdighed kan påvirke motivation i et survey-eksperiment. Fremtidige studier må afgøre, om ledertroværdighed også er vigtig for medarbejdermotivationen i kontekster med stor organisatorisk kompleksitet såsom sundhedsområdet.

## Supplerende materialer

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

## Litteratur

- Amos, Benjamin og Richard J Klimoski. (2014). Courage: Making teamwork work well. *Group & Organization Management* 39 (1): 110-128.
- An, Seung Ho, Kenneth J. Meier, Anne Bøllingtoft og Lotte Bøgh Andersen (2019). Employee perceived effect of leadership training: Comparing public and private organizations. *International Public Management Journal* 22 (1): 2-28
- Andersen, Lotte Bøgh og Mads Leth Jakobsen (2019). Vil handling følge ord? Betingelser for en troværdig ledelsesintention. *Politica* 51 (3): 288-306.
- Andersen, Lotte Bøgh og Lene Holm Pedersen (2014). *Styring og motivation i den offentlige sektor*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Andersen, Lotte Bøgh, Eskil Heinesen og Lene Holm Pedersen (2014). How does public service motivation among teachers affect student performance in schools? *Journal of Public Administration Research and Theory* 24 (3): 651-671.
- Andersen, Lotte Bøgh, Louise Ladegaard Bro, Anne Bøllingtoft, Tine Louise Mundbjerg Eriksen, Ann-Louise Holten, Christian Bøtcher Jacobsen, Ulrich Thy Jensen, Jacob Ladenburg, Poul Aaes Nielsen, Heidi Houlberg Salomonsen, Niels Westergård-Nielsen og Allan Würtz (2017). *Ledelse i offentlige og private organisationer*. København: Hans Reitzels Forlag.



- Antonakis, John, Giovanna d'Adda, Roberto Weber og Christian Zehnder (2015). Just words? Just speeches? On the economic value of charismatic leadership. Working paper. [http://www.hec.unil.ch/jantonakis/ADWZ\\_Charisma.pdf](http://www.hec.unil.ch/jantonakis/ADWZ_Charisma.pdf)
- Asencio, Hugo (2016). Leadership, trust, and organizational performance in the public sector. *Transylvanian Review of Administrative Sciences, Special Issue*.
- Auspurg, Katrin og Thomas Hinz. (2014). *Factorial survey experiments*. SAGE Publications, Inc.
- Berinsky, Adam, Gregory A. Huber og Gabriel Lenz (2012). Evaluating online labor markets for experimental research: Amazon.com's Mechanical Turk. *Political Analysis* 20 (3): 351-368.
- Blom-Hansen, Jens og Martin Bækgaard (2015). Kan borgerne motiveres til at samproducere ved hjælp af information om performance? *Politica* 47 (2): 144-163.
- Blom-Hansen, Jens, Rebecca Morton og Søren Serritzlew (2015). Experiments in public management research. *International Public Management Journal* 18 (2): 151-170.
- Bro, Louise Ladegaard og Ulrich Thy Jensen (2020). Does transformational leadership stimulate user orientation? Evidence from a field experiment. *Public Administration* 98 (1): 177-193.
- Brown, Michael E., Linda K. Treviño og David A. Harrison (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97 (2): 117-134.
- Bækgaard, Martin, Caroline Baethge, Jens Blom-Hansen, Claire Dunlop, Marc Esteve, Morten Jakobsen, Brian Kisida, John Marvel, Alice Moseley, Søren Serritzlew, Patrick Stewart, Mette Thomsen og Patrick Wolf (2015). Conducting experiments in public management research: A practical guide. *International Public Management Journal: Experiments in Public Management Research* 18 (2): 323-342.
- Campbell, David (1993). Good leaders are credible leaders. *Research-Technology Management* 36: 29-31.
- Dvir, Taly, Dov Eden, Bruce Avolio og Boas Shamir (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *The Academy of Management Journal* 45 (4): 735-744.
- Fleenor, John W., James W. Smither, Leanne E., Atwater, Philip W. Braddy og Rachel E. Sturm (2010). Self-other rating agreement in leadership: A review. *Leadership Quarterly* 21 (6): 1005-1034.
- Gabris, Gerald T. og Douglas M. Ikhre (1996). Burnout in a large federal agency: Phase model implications for how employees perceive leadership credibility. *Public Administration Quarterly* 20 (2): 220-249.
- Gatling, Anthony, Cass Shum, Laura Book og Billy Bai (2017). The influence of hospitality leaders' relational transparency on followers' trust and deviance behaviors:

- Mediating role of behavioral integrity. *International Journal of Hospitality Management* 62: 11-20.
- Gilmore, Rick O. og Karen E. Adolph (2017). Video can make behavioural science more reproducible. *Nature Human Behaviour* 1 (7): 1-28.
- Grant, Adam M. (2008). Employees without a cause: The motivational effects of prosocial impact in public service. *International Public Management Journal* 11 (1): 48-66.
- Grant, Adam M. og John J. Sumanth (2009). Mission possible? The performance of prosocially motivated employees depends on manager trustworthiness. *Journal of Applied Psychology* 94: 927-944.
- Greene, William (2008). *Econometric analysis*, 6. udg. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Hannah, Sean T. og Peter L. Jennings (2013). Leader ethos and big-C character. *US Army Research* 267: 8-16.
- Hermalin, Benjamin E. (2007). Leading for the long term. *Journal of Economic Behavior & Organization* 62: 1-19.
- Holmes, William T. og Michele A. Parker (2017). Communication: Empirically testing behavioral integrity and credibility as antecedents for the effective implementation of motivating language. *International Journal of Business Communication* 54 (1): 70-82.
- 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.
- Jakobsen, Mads L.F., Lotte Bøgh Andersen og Mads Pieter van Luttervelt (2021). Theorizing leadership credibility: The nature, causes and impact of perceived credibility of stated leadership initiatives. Paper præsenteret ved IRSPM Conference 2021.
- Jensen, Ulrich Thy, Lotte Bøgh Andersen, Louise Ladegaard, Anne Bøllingtoft, Tine Louise Mundbjerg Eriksen og Ann-Louise Holten. (2019). Conceptualizing and measuring transformational and transactional leadership. *Administration & Society* 51 (1): 3-31.
- Kim, Seung Hyun og Sangmook Kim (2016). National culture and social desirability bias in measuring public service motivation. *Administration & Society* 48 (4): 444-476.
- Kim, Tae-Yeol, Thomas S. Bateman, Brad Gilbreath og Lynne M. Andersson (2009). Top management credibility and employee cynicism: A comprehensive model. *Human Relations* 62 (10): 1435-1458.
- Kjeldsen, Anne Mette, Christian Nyvang Qvick, Thomas Faurholt Jønsson og Lotte Bøgh Andersen (2020). *Distribueret ledelse i den offentlige sektor*. København: Djøf Forlag.

- Kotter, John P. (1999). *I spidsen for forandringer*. København: Peter Asschenfeldts nye forlag.
- Kouzes, James M. og Barry Z. Posner (1990). The credibility factor: What followers expect from their leaders. *Management Review* 79 (1): 29-33.
- Kouzes, James M. og Barry Z. Posner (2011). *Credibility: How leaders gain and lose it, why people demand it*. Hoboken: John Wiley og Sons.
- Kouzes, James M. og Barry Z. Posner (2012). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations*, 5. udg. San Francisco: Jossey- Bass.
- Lazear, Edward P. og Michael Gibbs (2015). *Personnel economics in practice*, 3. udg. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Ledelseskommisionen (2017). *Offentlige ledere og ledelse anno 2017. Afrapportering fra Ledelseskommisionens spørgeskemaundersøgelse*.
- Lederne (2013). Lederes og medarbejders vurdering af, hvad der kendetegner den gode leder og den gode medarbejder i den private sektor. <https://www.lederne.dk/-/media/files/footer/presse/undersogelser/ledels/godeledereoggodemedarbejdereendelig.pdf> tilgæet 17. November 2020.
- Meier, Kenneth J., Simon Calmer Andersen, Laurence. J. O'Toole, Nathan Favero og Søren C. Winter (2015). Taking managerial context seriously: Public management and performance in U.S. and Denmark schools. *International Public Management Journal* 18 (1): 130-150.
- Men, Linjuan (2012). CEO credibility, perceived organizational reputation, and employee engagement. *Public Relations Review* 38: 171-173.
- Messner, Jakob W., Georg J. Mayr og Achim Zeileis (2016). Heteroscedastic censored and truncated regression with crch. *The R Journal* 8 (1): 173-181.
- Moorman, Robert H., Todd C. Darnold, Manuela Priesemuth og Craig P. Dunn (2012). Toward the measurement of perceived leader integrity: Introducing a multi-dimensional approach. *Journal of Change Management* 12 (4): 383-398.
- Mullinix, Kevin, Thomas Leeper, James Druckman og Jeremy Freese (2015). The generalizability of survey experiments. *Journal of Experimental Political Science* 2 (2): 109-138.
- Mutz, Diana C. (2011). *Population-based survey experiments*. Princeton: Princeton University Press.
- Nielsen, Poul Aaes, Stefan Boye, Ann-Louise Holten, Christian Bøtcher Jacobsen og Lotte Bøgh Andersen (2019). Are transformational and transactional types of leadership compatible? A two-wave study of employee motivation. *Public Administration* 97 (2) 413-428.
- Norton, William I., Monique L. Ueltschy Murfield og Melissa S. Baucus (2014). Leader emergence: The development of a theoretical framework. *Leadership & Organization Development Journal* 35 (6): 513-529.

- O'Toole, Laurence J., Jr. og Kenneth J. Meier (2011). *Public management: Organizations, governance, and performance*. New York: Cambridge University Press.
- Paolacci, Gabriele, Jesse Chandler og Panos Ipeirotis (2010). Running experiments using Amazon Mechanical Turk. *Judgment and Decision Making* 5: 411-419.
- Rasmussen, Johan Kruse, Mads Pieter van Luttervelt og Mikkel Skov (2020). Når handling følger ord: Personlig ledertroværdighed, motivation og performance. Speciale ved Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet.
- Rogstadius, Jakob, Vassilis Kostakos, Aniket Kittur, Boris Smus, Jim Laredo og Maja Vukovic (2011). An assessment of intrinsic and extrinsic motivation on task performance in crowdsourcing markets. *Proc. ICWSM'11*.
- Sant, Seema (2016). An analysis of credibility of CEOs in an organisation linkage with employee engagement. *Asian Social Science* 12 (10): 127-135.
- Stritch, Justin, Mogens Jin Pedersen og Gabel Taggart (2017). The opportunities and limitations of using Mechanical Turk (MTURK) in public administration and management scholarship. *International Public Management Journal* 20 (3): 489-511.
- Swanson, Steve og Aubrey Kent (2014). The complexity of leading in sport: Examining the role of domain expertise in assessing leader credibility and prototypicality. *Journal of Sport Management* 28 (1): 81-93.
- Van Wart, Montgomery (2013). Administrative leadership theory: A reassessment after 10 years. *Public Administration* 91: 521-543.
- Wang, Gang, In-Sue Oh, Stephen Courtright og Amy Colbert (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management* 36: 223-270.
- Williams Jr, Ralph, Deana Raffo og Leigh Anne Clark (2018). Charisma as an attribute of transformational leaders: what about credibility? *Journal of Management Development* 37 (6): 512-524.
- Wright, Bradley E., Donald P. Moynihan og Sanjay K. Pandey (2012). Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation, and mission valence. *Public Administration Review* 72 (2): 206-215.
- Yukl, Gary (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *The Academy of Management Perspectives* 26 (4): 66-85.

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
- Ledelseskommisionen (2018). *Sæt borgerne først. Ledelse i den offentlige sektor med fokus på udvikling af driften : anbefalinger fra Ledelseskommisionen*. 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.

Oluf Gøtzsche-Astrup og Troels Gottlieb

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

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

Nøgleord: sundhedsledelse, personlighed, organisationsændringer, trivsel

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

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

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

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

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

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

## Personaleforandringer og personlige karakteristika

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

### *Personaleforandringer*

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

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

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

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

### *Lederens personlige karakteristika*

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

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

### *Medarbejderudfald*

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

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

## Sammenhængen mellem personaleforandringer og medarbejderudfald

### *Mekanismer*

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

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

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

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

### *Empiriske indsigter*

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

## Betydningen af lederens personlige karakteristika

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

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

### *Statusforandringer*

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

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

### *Arbejdspres*

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

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

### *Psykologisk sikkerhed*

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

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

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

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

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

## Studie og metoder

### *Studiets forskningsdesign*

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

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

### *Rekruttering af deltagere og dataindsamling*

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

### *Afhængige variable*

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

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

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

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

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

### *Uafhængige variable*

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

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

## Analyse og resultater

### *Analysestrategi*

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

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

### *Resultater*

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Diskussion, implikationer for ledelse og konklusion

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Supplerende materiale

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

## Litteratur

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

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



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

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

Clara Siboni Lund, Line Hvilsted, Heidi Houlberg Salomonsen  
og Lotte Bøgh Andersen

# Organisatorisk resiliens: Hvad offentlige ledere gør for at sikre fortsat målopfyldelse under drastiske forandringer<sup>1</sup>

Offentlige organisationer skal fortsat kunne realisere deres målsætninger under forandringer, og begrebet organisatorisk resiliens indfanger netop evnen til at gøre dette. Artiklen undersøger offentlige lederes handlinger rettet mod at fremme organisatorisk resiliens under drastiske forandringer. Baseret på 24 interviews med ledere og medarbejdere, der under coronakrisen arbejdede med kommunal sundhed og omsorg, belyser vi fire typer ledeshandlinger i form af retningssætning, relationsunderstøttelse, refleksionsfacilitering samt rammesætning. Vi finder, at lederne især sætter retning via håndtering af konkrete modsatrettede hensyn, og at deres relationsunderstøttelse omfatter både medarbejdere og borgere. Lederne skaber i varierende grad anledninger til refleksion, hvor de enten selv faciliterer eller delegerer det, og der er eksempler på både ledercentrisme og selvorganisering i rammesætningen. De fire typer ledeshandlinger sker i sammenhæng og spiller sammen med etablerede former for offentlig ledelse.

Nøgleord: organisatorisk resiliens, offentlig ledelse, organisatorisk forandring, sundhed, omsorg

*Organisatorisk resiliens* indebærer, at en organisation er i stand til at ”komme igen” og fortsat realisere sine målsætninger, når vilkårene er under drastisk forandring. Litteraturen om organisatorisk resiliens omhandler, hvordan organisationer møder forandringer, mindre udfordringer og større kriser med tilpasninger, fleksibilitet i løsninger, justeringer eller større ændringer. De senere år har der været stigende interesse for begrebet organisatorisk resiliens. Det er et særligt relevant begreb i en offentlig kontekst, fordi omskiftelige og konfliktfyldte omgivelser er hverdag for mange offentlige organisationer, ligesom de fleste offentlige organisationer har multiple målsætninger (Andersen, Boesen og Pedersen, 2016).

Med udbruddet af coronapandemien, som drastisk ændrede vilkårene for mange offentlige organisationers virke, er relevansen af organisatorisk resiliens

blevet endnu tydeligere. Samtidig gav coronapandemien også en mulighed for at se forskningsmæssigt nærmere på, hvad offentlige organisationer gør for at sikre den organisatoriske resiliens.

Vi har i denne artikel særligt fokus på de *ledelsesmæssige handlinger*, som offentlige ledere gør brug af for at sikre den organisatoriske resiliens under drastiske forandringer. Den offentlige sektor har altid været kendetegnet ved forandring (Kristiansen, 2019: 5), men litteraturen om offentlige ledere af medarbejdere har først for nylig fokuseret særligt på drastisk forandring og dermed kriseledelse (Frandsen, Johansen og Salomonsen, 2016). Fokus har især været på organisationens omdømme både under og efter krisen (Coombs, 2007). Som coronapandemien illustrerer, kan kriser dog være langvarige, og offentlige ledere kan således ikke nøjes med at fokusere på organisationernes omdømme. De har også en central opgave i at fastholde realiseringen af organisationens målsætninger under drastiske forandringer – og dermed organisatorisk resiliens.

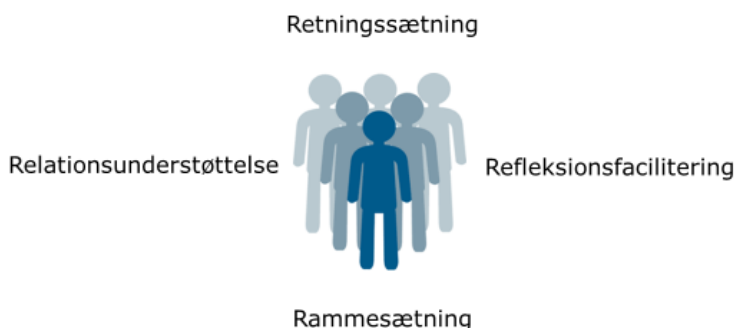
Artiklens forskningsspørgsmål er: Hvad gør offentlige ledere for at sikre organisatorisk resiliens under drastiske forandringer? Litteraturen om organisatorisk resiliens beskæftiger sig blandt andet med, hvad der fremmer organisatorisk resiliens. Men der er meget lidt viden om, hvad ledere kan gøre, og der findes ikke en typologi over denne type ledeshandlinger. Vi anlægger en beskrivende og teoriopbyggende tilgang til artiklens forskningsspørgsmål og har med litteraturen om organisatorisk resiliens som bagtæppe teoretisk udviklet en typologi over relevante typer af ledelsesadfærd med fokus på *rammesætning*, *refleksionsfacilitering*, *relationsunderstøttelse* og *retningsætning*. Håbet er i forlængelse deraf, at typologien vil være et væsentligt bidrag i den eksisterende litteratur. På baggrund af den teoretisk udviklede typologi har vi foretaget 24 interviews med ledere og medarbejdere i Randers Kommunes forvaltning for Sundhed, Kultur og Omsorg. I artiklens analyse beskriver vi, hvad lederne i forvaltningen – set fra både ledernes eget og deres medarbejders perspektiv – gjorde inden for disse fire R'er med henblik på at sikre deres organisations fortsatte realisering af målsætningerne under coronapandemiens udbrud og den nationale nedlukning. I sidste del af artiklen drøfter vi typologiens relation til eksisterende ledelsesbegreber, dens anvendelighed og mulige implikationer for praksis.

## Teoretisk ramme til at undersøge ledeshandlinger rettet mod organisatorisk resiliens

Artiklen bygger videre på den eksisterende forskningsmæssige viden om organisatorisk resiliens, men vi håber primært at kunne kvalificere den begrebsmæssige forståelse af ledeshandlinger rettet mod at sikre organisatorisk resiliens.

Første skridt er at introducere selve resiliensbegrebet og relatere artiklens forståelse af ledelseshandlinger rettet mod at sikre organisatorisk resiliens relativt til litteraturen omkring organisatorisk resiliens samt krise- og forandringsledelse. I forlængelse heraf beskriver vi fire typer ledelsesmæssige handlinger, som offentlige ledere kan gøre brug af med henblik på at sikre organisatorisk resiliens. Disse fire R'er (rammesætning, refleksionsfacilitering, relationsunderstøttelse og retnings-sætning) strukturerer den empiriske analyse og er illustreret i figur 1. Efter analysen vender vi tilbage til den begrebsmæssige diskussion af, hvordan vi kan forstå og begrebsliggøre ledelseshandlinger rettet mod at fremme organisatorisk resiliens.

Figur 1: Fire typer ledelseshandlinger potentielt rettet mod at fremme organisatoriske resiliens



### *Organisatorisk resiliens som begreb*

Betydningen af ordet resiliens bliver illustreret i den engelsksprogede forskningslitteratur, der bruger udtrykket *to bounce back*. Resiliens og betydningen af *bounce back* bliver blandt andet brugt til at beskrive økosystemers evne til at tilpasse sig fleksibelt og fungere efter eksempelvis forurening (Granhof Juhl og Hvilsted, 2018). I forhold til organisatorisk resiliens handler det dog ikke om, at organisationen “kommer tilbage”, men nærmere at organisationen “kommer igen” og styrket ud af en krisesituationen på baggrund af den organisatoriske læring og de tilpasninger, der er sket. I offentlige organisationer indebærer organisatorisk resiliens især, at organisationen fortsat er i stand til at realisere de politiske målsætninger, selvom vilkårene er under drastisk forandring. Det kan være en særlig kompleks opgave i offentlige organisationer i og med, at de fleste offentlige organisationer har multiple interessenter og multiple målsætninger (Andersen, Boesen og Pedersen, 2016). Ud over politikerne, som på vegne af borgerne fastsætter de formelle målsætninger, har de direkte (fx sygehuspatien-

ter) og indirekte brugere (fx patienternes pårørende), såvel som de fagprofessionelle (fx sygeplejerskerne) også hver deres forståelse af, hvilke målsætninger organisationen skal realisere (Andersen, Boesen og Pedersen, 2016). Drastiske forandringer kan vanskeliggøre prioriteringen mellem de forskellige målsætninger, fordi betingelserne for at realisere målsætningerne bliver ændret. Det gør især lederne *handlinger rettet mod at fremme den organisatoriske resiliens* interessante. Det er baggrunden for, at vi fokuserer på lederne bestræbelser på at tilpasse organisationen til at realisere målsætningerne under drastisk forandring. At handlinger er rettet mod at fremme organisationens evne til at ”komme igen”, betyder ikke nødvendigvis, at handlingerne faktisk har disse konsekvenser. Det centrale i artiklen er, hvordan lederne handler, når deres intention er at sikre deres enheds evne til fortsat at realisere målsætningerne.

Der er både ligheder og forskelle mellem artiklens fokus og litteraturen om krise- og forandringsledelse samt litteraturen om organisatorisk resiliens. Vi fokuserer på lederne bestræbelser på at tilpasse organisationen til at realisere målsætningerne under drastisk forandring. Litteraturen om kriseledelse retter primært blikket mod, hvordan ledere kan lede den krise, organisationen befinder sig i. Den klassiske kriseledelseslitteratur omhandler eksempelvis forskellige former for kommunikationsstrategier, som organisationen med fordel kan vælge relativt til den krisetype, som organisationen befinder sig i, for at minimere de omdømmemæssige konsekvenser (Benoit, 1995; Coombs, 2015). Det handler med andre ord om ledelse af eksterne aktørers perception af organisationen og dens potentielle ansvar for krisen. Sammenlignet med denne artikel har kriseledelseslitteratur således et mere eksternt fokus.

Omvendt har litteraturen om forandringsledelse og organisatorisk resiliens mere til fælles med artiklens genstandsfelt. Litteraturen om organisatorisk resiliens beskæftiger sig således med resiliens i forhold til forskellige typer af organisatoriske forandringer og skelner mellem resiliens i forhold til forandringer og hverdagssituationer og mere akutte kriser og drastiske forandringer. En central forskel er dog, at artiklen her fokuserer på ledelseshandlingerne.

Vores gennemgang af de fire typer ledelseshandlinger er inspireret af litteraturen om forandringsledelse, men vi fastholder et stringent fokus på, at intentionen bag handlingerne skal være at øge den organisatoriske resiliens. Eftersom vi ikke kunne finde en eksisterende teori eller typologi for ledelseshandlinger rettet mod at sikre organisatorisk resiliens i offentlige organisationer, inddelte vi først forskellige typer ledelsesmæssige handlinger, som kunne have til formål at sikre den organisatoriske resiliens, i fire grupper: rammesætning, refleksionsfacilitering, retningssætning og relationsunderstøttelse. Konkret foretog vi denne abduktive proces (Paavola, 2004) ved, at alle fire forfattere bidrog med

teoretiske nøglebegreber om hhv. organisatorisk resiliens, forandringsledelse og offentlig medarbejderledelse, som har til formål at bidrage til organisationens målrealisering. Derefter udvalgte vi grupperingen med de fire typer ledelseshandlinger som bedste foreløbige bud på en typologi for ledelseshandlinger rettet mod resiliens. Således ligger det abduktive element primært i, at vi tog eksisterende ledelsesteoretiske perspektiver, fx visionsledelse, og sammenkoblede dem. Det giver mulighed for at analysere deres relevans under drastisk forandring og undersøge deres ”empiriske udtryk” netop i konteksten af drastisk forandring. Ledelseshandlingerne håndterer på forskellig vis den drastiske forandring, organisationen og dermed medarbejderne befinder sig i. Det handler blandt andet om medarbejdernes evne til både personligt og fagligt at kunne bidrage til at realisere målsætninger i den drastiske forandring – dvs. individet i konteksten. Det kobler sig også til evnen til at fastholde og fremme, at organisationen samlet set lykkes med at realisere målsætningerne under den drastiske forandring – dvs. organisationen i konteksten.

For at tydeliggøre begrundelserne bag typologien med de fire ledelseshandlinger beskriver vi nedenfor teoretisk, hvordan adfærd inden for de fire R’er kan se ud, og hvilket af de tre aspekter ledelseshandlingerne primært retter sig mod. Herunder diskuterer vi, hvorfor ledere kan finde de fire typer ledelseshandlinger relevante, når de ønsker at sikre organisatorisk resiliens. Formålet med de fire næste underafsnit er altså at formulere en teoretisk ramme, som den efterfølgende empiriske analyse belyser relevansen af.

### *Rammesætning*

Rammesætning handler om at fastlægge, påvirke eller tydeliggøre rammerne for opgaveløsningen i perioder med drastiske forandringer. Dermed er disse ledelseshandlinger primært rettet mod ledelse af konteksten i den forstand, at de er rettet mod konteksten ved at sætte rammerne for målrealiseringen i den drastiske forandring, som organisationen befinder sig i. Rammerne, der skal ”sættes”, omfatter både formelle og uformelle rammer. De kan være regulative (fx i form af retningslinjer) eller organisatoriske (og fx vedrøre arbejdsdeling). At fastsætte, påvirke og tydeliggøre disse rammer indebærer ledelsesmæssig påvirkning af rammerne og kommunikation om rammerne. Selv hvis rammesætningen fra niveauerne over lederen er relativt snæver, kan offentlige ledere ofte påvirke implementeringen af disse, herunder hvad de vælger at bestemme selv, og hvad de lader medarbejderne beslutte. Rammesætning indebærer med andre ord et spektrum gående fra høj grad af selvorganisering til høj grad af ledercentrisme.

Ved selvorganisering har medarbejdere autonomi til ”selv at træffe beslutninger om, hvordan opgaverne løses, og hvordan organisationen indrettes, så det bedst tjener organisationens formål” (Granhof Juhl og Hvilsted, 2018: 101). Lederen giver således et stort råderum til medarbejderne. Ved centraliseret hierarkisk ledelse træffer lederne modsat en meget stor del af beslutningerne selv (Torfing et al., 2020). Ved større forandringer kan ledere ændre den grad af autonomi, medarbejderne har i forhold til at fastsætte rammerne for opgaveløsningen (Laloux, 2014). Øget selvorganisering er en mulig resiliensskabende handling, fordi lederne kan se det som en vej til hurtigere tilpasningsevne og fleksibilitet i opgaveløsningen. Det giver større beslutningskraft til de mennesker, der er i kontakt med borgerne, og som har den mest opdaterede viden om opgaveløsningen under de nye vilkår. Modsat kan lederne vælge øget ledercentrisme, når organisationen står over for drastiske forandringer. Argumentet er her, at beslutningstagnung går hurtigere, jo færre der er involveret. Derudover kan lederne opleve, at ledercentrisme gør dem bedre i stand til at styre og kontrollere situationer med store og hurtige forandringer. Medarbejderne kan også opleve det mere trygt, at lederen ”gør noget”. Uanset om lederen anlægger en selvorganiserende eller ledercentrisk tilgang, kan fastsættelsen, tydeliggørelsen og kommunikationen af rammerne være relevante i forsøget på at ”komme igen” i forhold til målsætningerne under drastiske forandringer, da målsætninger oftest skal indfries under forandrede rammer ved drastiske forandringer.

### *Refleksionsfacilitering*

Refleksionsfacilitering indebærer ledelseshandlinger, der er rettet mod at understøtte medarbejdernes evne til både personligt og fagligt at kunne bidrage til at realisere målsætninger i den drastiske forandring. Når man som offentlig leder refleksionsfaciliterer med henblik på at sikre den organisatoriske resiliens, skaber man anledninger til, at medarbejdere udveksler og sammenkobler oplevede udfordringer og løsningsmuligheder. Det handler om at få skabt et fælles overblik og koordineret den følgende indsats. Ledere kan fx understøtte fælles refleksion i enheden ved at facilitere *buddles*, hvor relevante personer stimler sammen fysisk eller virtuelt med det formål at skabe mulighed for fælles refleksion, overblik, prioritering og koordination (Granhof Juhl og Hvilsted, 2018).

Der kan være flere årsager til, at offentlige ledere arbejder med refleksionsfacilitering under drastiske forandringer. Overblikket og den fælles forståelse af situationen kan være et værktøj til at ændre nuværende arbejdsgange og planer, som ikke er tilstrækkelige eller hensigtsmæssige i den forandrede situation (Granhof Juhl og Hvilsted, 2018; Gomes et al., 2014). Derudover kan det fælles overblik bidrage til koordination mellem forskellige funktioner og dele af orga-



nisationen og er på den måde relevant for at sikre organisatorisk resiliens under drastiske forandringer (Barasa, Mbau og Gilson, 2018).

Ledelse rettet mod at facilitere et fælles overblik kan danne grundlag for en fælles prioritering. Et eksempel er en afdelingssygeplejerske på en hospitalsafdeling, der arbejder for at få en fælles prioritering af, hvad personalet skal nå og til hvilket niveau, når der sker ændringer. Argumentet er, at prioritering og efterfølgende koordinering ud fra et fælles overblik med fokus på afdelingens samlede opgaver kan understøtte prioriteringer baseret på et helhedsperspektiv på den nye situation. En ledelsesindsats rettet mod at organisere fælles refleksion som en af vejene til organisatorisk resiliens kan give oplevelsen af at have nået de vigtigste opgaver ud fra en fælles prioritering. Man kan sige, at ansvaret for at prioritere bliver flyttet fra den enkelte til fællesskabet (Granhof Juhl og Hvilsted, 2018). Således kan refleksionsfacilitering altså også være relevant i de ledelsesmæssige bestræbelser på fortsat at realisere målsætningerne under drastiske forandringer, hvor nye udfordringer potentielt skal kobles med nye løsninger. Fx kan opretholdelsen af den faglige kvalitet i kommunale sundhedsenheder, hvor de fagprofessionelle ikke i samme omfang kan have fysiske konsultationer med brugerne, potentielt fremmes af, at medarbejderne bliver understøttet i faglige drøftelser om ny måder bistå træning på.

### *Relationsunderstøttelse*

Ledelsesmæssige handlinger rettet mod at understøtte eller skabe gode relationer mellem medarbejdere og i forhold til brugere er den tredje gruppe af ledeshandlinger, der kan være relevante i forhold til at styrke organisatorisk resiliens. Ligesom refleksionsfacilitering indebærer det ledeshandlinger, der er rettet mod at understøtte medarbejdernes evne til både personligt og fagligt at kunne bidrage til at realisere målsætninger i den drastiske forandring. Det drejer sig overordnet om, at ledere forsøger at bidrage til, at medarbejderne in-ternt og/eller borgere opbygger samspilsformer med positive gensidige følelser. Det handler om at facilitere en følelse af fællesskab, da bedre relationer kan lette byrden for den enkelte i vanskelige situationer (Hartmann et al., 2019). Særligt under drastisk forandring kan det også handle om forsøg på forebyggelse. Ved ekstremt pres gennem længere tid kan det enkelte menneske lukke sig omkring sig selv, hvilket kan føre til mindre hjælp og støtte og mindre fællesskabsfølelse og dermed reduceret organisatorisk resiliens. Særligt i forbindelse med forandringer oplever mange et behov for følelsesmæssig støtte (Lewis, 2011: 103).

Relationsunderstøttelse handler altså om, at man som leder understøtter, at relationerne muliggør, at man udtrykker følelser (Stephens et al., 2013: 15). Yderligere peger den organisatoriske resilienslitteratur på, at den ”relationelle

kvalitet” kan hænge sammen med kvaliteten af informations- og kommunikationsflowet i forbindelse med drastisk forandring (Stephens et al., 2013: 14). Det eksemplificerer, at der kan være et samspil mellem de fire typer ledelseshandlinger, hvilket vi vender tilbage til efter analysen. Ikke desto mindre kan relationsunderstøttelse være en relevant type af ledelseshandling under drastiske forandringer stort set uanset typen af målsætning, lederen forsøger at ”komme igen” i forhold til, da resultatskabelse sammen med og via andre kræver trivsel for den enkelte så vel som fællesskabet blandt disse ”andre”.

### *Retningsætning*

Drastiske forandringer medfører ofte modsatrettede krav eller hensyn (Granhof Juhl og Hvilsted, 2018). Det gælder særligt i offentlige organisationer med multiple interesserter og målsætninger. Når en organisation står over for drastiske forandringer, kan det skabe uvished om, hvilken retning man nu skal bevæge sig i. Derfor er retningsætning en relevant fjerde type ledelseshandling, der primært retter sig mod at fastholde og fremme, at organisationen samlet set lykkes med at realisere målsætningerne under den drastiske forandring.

At sætte retning handler overordnet om at tydeliggøre, hvad succes er for organisationen under de givne vilkår, og hvordan man når derhen. På det mest abstrakte niveau kan man som leder øge indsatsen for at tydeliggøre og dele organisationens vision, dvs. billedet af organisationens ønskværdige fremtid. En klar vision kan fungere retningsgivende og fremme handlekraft hos medarbejderne, når der sker drastiske forandringer (Barasa, Mbau og Gilson, 2018). På et mindre abstrakt niveau kan lederen også sætte retning med fokus på organisationens konkrete målsætninger, som bidrager til realiseringen af visionen. Lederne kan også tage et endnu mere konkret afsæt og give retning via input til håndtering af konkrete hverdagssituationer med modsatrettede hensyn.

Uanset hvordan lederne sætter retning, kan intentionen bag være, at lederne vil bidrage til, at medarbejderne bliver i stand til at håndtere modsatrettede hensyn i situationer med drastisk forandring. Vision, målsætninger og konkrete ledelsesmæssige input giver medarbejderne et prioriteringsgrundlag for opgaveløsningen. Retningsætning har også et kommunikativt aspekt, når lederne oversætter og giver mening til de givne rammer. Retningen bliver handlingsanvisende for medarbejderne, som kan holde deres beslutninger op imod retningen, når rammerne er forandrede.

### Metode og datagrundlag

Dette afsnit beskriver overordnet artiklens datagrundlag, mens detaljer om hhv. indsamling og analysemetoder kan findes i artiklens online appendiks. I

efteråret 2020 foretog vi 24 interviews med ledere og medarbejdere fra Randers Kommunes forvaltning for Sundhed, Kultur og Omsorg. Alle de undersøgte enheder havde været ude for drastisk forandring. For det første var de i forbindelse med coronapandemien blevet underlagt indgribende restriktioner og retningslinjer, der ændrede vilkårene for opgaveløsningen markant. For det andet måtte medarbejderne i nogle enheder arbejde hjemmefra, mens andre varetog deres opgaver på arbejdspladsen under ændrede vilkår. For det tredje sendte TV2 i sommeren 2020 dokumentaren ”Plejhjemmene bag facaden”, som viste skjulte videooptagelser fra blandt andet et plejehjem i Randers Kommune. Udsendelsen førte til stor opmærksomhed på kvaliteten på kommunens plejehjem. Selvom det involverede plejehjem ikke indgår i undersøgelsen, ændrede det omverdenens opfattelse af ældreplejesektoren og særligt plejhjemspersonalet i Randers. Randers Kommune er indforstået med og ønsker selv åbenhed om, at kommunen udgør casen i undersøgelsen. De enkelte interviewpersoner er til gengæld anonyme.

Valget af interviewpersoner er baseret på tre principper. For det første har vi ønsket variation i typen af enheder og dermed faggrupper for at få indblik i forskellige lederhandlinger rettet mod at sikre den organisatoriske resiliens. For det andet er antallet af interviewpersoner inden for hver faggruppe fastsat ud fra hensynene til dels at sikre mætning af interviewmaterialet (Harrits, Pedersen og Halkier, 2012: 165), dels at undgå at ulejlige flere personer end nødvendigt. For det tredje modvirkede vi systematiske skævheder i valget af de konkrete interviewpersoner inden for enhederne ved, at en kommunal HR-medarbejder udtrak interviewpersonerne tilfældigt i gruppen af mulige medarbejdere. Tabel 1 viser en oversigt over interviewpersonerne.

Som det fremgår, er størstedelen af interviewene foretaget i omsorgsenheder i kommunen. Dette skyldes, at disse enheder især var berørt af drastiske forandringer med kombinationen af pandemien og den kritiske TV-dokumentar. Når enkelte sundhedsenheder også er medtaget, skyldes det et ønske om robusthed og muligheden for at belyse, om de empiriske mønstre udfolder sig på tværs af forvaltningsenheder. Inden for hver deltagende enhed har vi interviewet både en leder og en medarbejder. Eksisterende studier viser nemlig, at ledere ofte oplever at udøve mere aktiv ledelse, end medarbejderne opfatter (Jacobsen og Andersen, 2015). Interviews med både medarbejdere og ledere giver mulighed for at triangulere udsagnene og et dybere indblik i forholdet mellem ledere og medarbejdere i situationer med drastisk forandring.

Alle interviews er transskriberet i deres fulde længde, og materialet er analyseret i Nvivo via en række kodeprocesser. I forlængelse af en åben kodning af fire interviews udviklede to af artiklens forfattere en prækodeliste med rele-

Tabel 1: Oversigt over interviewpersoner

Medarbejderfaggruppe	Omsorg	Sundhed
Sygeplejersker	Tre leder-medarbejderpar fra sygeplejefaglige enheder	Et leder-medarbejderpar fra sundhedsplejen
Fysioterapeuter	Tre leder-medarbejderpar fra træningsfaglige enheder	Et leder-medarbejderpar fra en rehabiliteringsenhed
SOSU-assistenter	Fire leder-medarbejderpar fra plejecentre	

Note: Af hensyn til interviewpersonernes anonymitet fremgår det ikke i analysen, om citater kommer fra interviewpersoner fra sundheds- eller omsorgsdelene. Det angives blot, hvilken faggruppe medarbejderne er en del af, og hvilke faggrupper en given leders medarbejdere især består af.

vante begreber fra den åbne kodning i supplement til de teoretiserede begreber (se appendiks for eksempler). Yderligere tre interviews blev kodet med denne liste, inden de samme to forfattere kondenserede en endelig slutkodeliste og kodede samtlige interviews med denne. Vi definerede koderne nøjsomt (se præ- og slutkodeliste i appendiks) og sammenholdt løbende kodearbejdet med henblik på at kalibrere kodningen og sikre konsistens (se appendiks for eksempler). På baggrund af arbejdsdisplays (queries) genereret i Nvivo har vi systematisk kondenseret det empiriske materiale tematisk i forhold til ledelseshandlinger inden for de fire R'er og målsætninger i enhederne – og herunder relationen mellem R'erne og forsøget på at sikre fortsat målopnåelse.

## Analyse

Analysen er struktureret i fem dele, hvor den første giver et overblik over enhedernes målsætninger, hvorefter de øvrige fire svarer til hver type ledelseshandlinger, der blev gennemgået i teori afsnittet. For de interviewede medarbejdere angiver vi deres faggruppe, mens vi for lederne angiver, hvilken faggruppe de (især) er ledere for. Nummerering for hhv. sygeplejersker, fysioterapeuter og SOSU-assistenter tydeliggør koblingen mellem ledere og medarbejdere (SOSU-leder1 er fx leder for SOSU1).

### *De undersøgte enheders målsætninger*

Som nævnt handler organisatorisk resiliens om at “komme igen” og fortsat nå sine målsætninger, når man står over for drastiske forandringer. Forståelse af ledernes handlinger rettet mod at opnå organisatorisk resiliens kræver derfor viden om målsætningerne i Randers Kommune. Jf. teori afsnittet er der ofte

flere målsætninger og flere interesser bag målsætningerne i offentlige organisationer, hvilket kommer til udtryk i kommunens politisk formulerede målsætninger samt i udsagnene fra ledere og medarbejdere.

Visionen på sundheds- og omsorgsområdet i Randers Kommune er at bidrage til størst mulig værdi for borgerne i borgernes egen forståelse af, hvad værdi er. Byrådet har omsat dette til målsætninger om, at borgerne skal have fysisk og mental sundhed, livskvalitet, selvbestemmelse, god mad og ernæring samt en værdig død (Randers Kommune, 2018a og b). Denne forståelse af, hvad der er mest ønskværdigt, går igen i lederes og medarbejderes udsagn. En leder siger eksempelvis, ”Man skal understøtte borgeren i at mestre et liv. Det er vores øverste bjælke” (fysioterapeutleder2). Såvel medarbejdere og ledere som politikere har også fokus på de pårørende, der er indirekte brugere af forvaltningens opgaveløsning, og på vigtigheden af samarbejde med pårørende i form af inddragelse, støtte og anerkendelse.

Det andet vigtige element i målsætningerne er faglig kvalitet. Det er en officiel målsætning, at omsorgsområdets service er kendetegnet ved høj faglighed, og mange af interviewpersonerne nævner også tværfaglighed og sammenhæng i plejen. En medarbejder (fysioterapeut2) siger fx, at faglig kvalitet handler om dels at have sin egen faglighed på plads, dels at kende grænserne for sin egen faglighed. En anden understreger gevinsterne ved at være flere faggrupper:

Jeg ser måske mere på sygeplejedelen som assistent. En pædagog vil måske se mere på aktivitetsdelen. Men det er jo igen de her fagbriller, vi kommer med. Når vi samler det til et stort hele, bliver vi styrket i, at vi gør det bedste, vi kan (SOSU3).

Forståelsen af, hvad faglig kvalitet betyder, varierer mellem faggrupperne. Nogle fokuserer snævert på evidens og faglig viden. Fysioterapeutleder1 siger fx, at faglig kvalitet handler om at bruge ”de redskaber og metoder, der er evidens for”, mens en af sygeplejerskerne forstår begrebet som knyttet til at være opdateret på den nyeste viden og de igangværende forskningsprojekter (sygeplejerske1). Andre har mere procesorienterede forståelser af faglig kvalitet. En af lederne ser fx faglig kvalitet som, at medarbejderne ”udviser faglig refleksion over egen praksis, at de søger sparring, og at de trækker på det netværk, vi har” (fysioterapeutleder3).

Den tredje type målsætning er procesrettet. Det gælder fx kommunens kvalitetsstandarder for genoptræning og vedligeholdende træning (Randers Kommune, 2020). Flere af interviewpersonerne refererer til disse standarder, og 15 af de 24 interviewpersoner nævner uopfordret dokumentationskrav. Selv inden

for samme faggruppe er det forskelligt, i hvor høj grad interviewpersonerne har ejerskab til, at god dokumentation er et succeskriterium. En af SOSU-assistenterne råder fx en ny potentiel medarbejder til at sørge for, at hendes ”dokumentation er god, så alle vagtlag ved præcis, hvad de skal” (SOSU1), og karakteriserer dokumentation som et meget vigtigt redskab. En anden SOSU-assistent ser dokumentation som tidskrævende og (nogle gange) unødvendigt, hvilket eksempelvis kommer til udtryk, når hun siger, ”der er mange ting, der skal dokumenteres, som man godt kan tænke er unødvendigt (SOSU4)”

Sammenfattende skal ledere og medarbejdere – både i egen og kommunens forståelse – lykkes med hhv. værdiskabelse på borgernes egne præmisser, en høj faglig kvalitet dels forstået ud fra faggruppen, dels overlappende med borger- og pårørendeperspektivet samt en række proceskriterier for vellykket service, fx dokumentationskrav og servicestandarder. Da coronapandemien drastisk ændrede vilkårene for opgaveløsningen, skulle lederne altså understøtte, at enhederne komigen i forhold til at kunne realisere disse målsætninger.

### *Rammesætning*

Coronapandemien forandrede betingelserne for de undersøgte enheder i den forstand, at overholdelse af de generelle retningslinjer for afstand og afspritning gjaldt for alle. Selvom de specifikke ændringer var forskellige – fx i form af aflysning af holdtræning for fysioterapeuterne versus besøgsbegrænsninger og omfattende brug af værnemidler for plejecentrene – betød coronakrisen en drastisk forandring for alle. I forlængelse heraf giver alle lederne udtryk for, at rammesætning var en vigtig ledelsesmæssig opgave, og at coronaretningslinjerne udgjorde den vigtigste ydre ramme. Nedenfor belyser vi, hvordan lederne balancerede mellem ledercentrisme og selvorganisering, samt hvordan de kommunikerede om rammerne med henblik på fortsat at realisere kommunens målsætninger.

*Ledercentrisme og selvorganisering:* Medarbejderne havde i udgangspunktet et stort råderum i deres opgaveløsning på tværs af enhederne. Det afspejler sig i medarbejderudsagn som dette: ”Min leder har meget stor tillid til, at vi gør mange ting selv” (SOSU1)). Modsat beretter medarbejdere og ledere også om, at lederne tog mange beslutninger og opgaver i krisehåndteringen på sig. En af lederne fortæller eksempelvis, ”min telefon stod ikke stille fra 06:30 til midnat” (sygeplejeleder3). Lederne stod dog ikke alene i beslutningstagningen og rammesætningen. Flere har fx nedsat en taskforce. I disse grupper har lederne samlet medarbejderrepræsentanter, teamkoordinatorer, centersygeplejersker og andre nøglepersoner. Formålet har eksempelvis været at ”lave en kriseplan” i forhold til at sikre værnemidler (fysioterapeutleder2). Taskforcegrupperne har

også været et redskab til at få klarlagt retningslinjerne i de enkelte enheder på baggrund af restriktioner og instrukser fra sundhedsstyrelsen og centralt fra kommunens forvaltning. Dette har været en nødvendighed for at lykkes med fortsat målopnåelse.

*Kommunikation om rammerne:* Når lederne – nogle gange assisteret af task-force-medlemmer og/eller personer med centrale nøgelfunktioner – har kommunikeret om rammerne, har det primært været til medarbejderne, og det har i høj grad vedrørt de restriktioner og retningslinjer, som lederne modtog fra Sundhedsstyrelsen og den kommunale forvaltning. Det mest udbredte medie for kommunikation om rammerne er e-mails. På tværs af alle enheder brugte lederne e-mails til at sende nyhedsbrev ud med opdateringer på retningslinjerne. En af sygeplejelederne understregede eksempelvis over for sine medarbejdere, hvad hun så som det vigtige i nye instrukser, så medarbejderne ikke behøvede at læse de fulde instrukser igennem. Som hendes medarbejder beskriver, har lederen hjulpet med at tolke, ”hvad betyder det så lige for os?” (sygeplejerske2), og på den måde klargjort, hvordan medarbejderne skulle efterleve diverse retningslinjer. I tillæg til mails har lederne brugt telefonerne for at gøre sig tilgængelige for medarbejderne. Herunder har lederne fx talt med medarbejdere, der har haft udfordringer under coronaforandringerne, og kommunikeret om instrukserne på tværs af vagthold. En af sygeplejelederne fortæller:

Jeg ringede ind til dem, når der startede et nyt vagthold, og fik tjekket op på: ”Har I styr på instrukserne, og hvad der er kommet af nyt, siden I har været her sidst?” Sådan at de ikke skulle finde rundt i en jungle af informationer selv. Jeg var den, der kunne formidle det vigtigste til dem (sygeplejeleder3).

Dette eksemplificerer, hvordan lederne har forsøgt at bidrage til overholdelsen af især de procesrettede målsætninger ved at sætte og kommunikere om rammerne. Flere ledere har også inddraget andre typer medier i kommunikationen om rammerne. En leder håndterede medarbejdernes manglende adgang til arbejdsmails ved at oprette en Facebookside, hvor lederen og medarbejderne kunne kommunikere (fysioterapeutleder2). En anden tog initiativ til, at medarbejderne fik smartphones, så de kunne tilgå appen MyMedCards (fysioterapeutleder3). Meget af kommunikationen om rammerne foregik også fysisk. Sygeplejeleder2 fortæller fx, at de brugte fagmøderne til at drøfte, hvad retningslinjerne betyder for dem i hverdagen, ligesom en plejecenterleder klarlagde rammerne på daglige morgenmøder. Som hun siger: ”Det er ikke nok at sende et brev ud. Man er også nødt til at snakke om, hvad der står i det informationsbrev” (SOSUleder2). Dette citat understreger, hvor vigtig lederne har oplevet,

rammesætning og kommunikation er i en tid med drastiske forandringer, hvor rammevilkårene for opgaveløsningen er blevet ændret.

### *Refleksionsfacilitering*

Når ledere refleksionsfaciliterer med henblik på at sikre den organisatoriske resiliens, skaber de anledning til, at individer udveksler og sammenkobler oplevede udfordringer og løsningsmuligheder. Interviewene afspejler, at lederne i varierende grad og på forskellige måder har skabt sådanne anledninger. Sygeplejerske1 fortæller fx, at diverse møder er blevet brugt til at arbejde med løsningsforslag på problemer, som medarbejderne ser som svære og ikke kan løse – og på at følge op på det. Derimod svarer fysioterapeutleder3, ”det har jeg ikke gjort”, på spørgsmålet om, hvordan hun har skabt et rum for fælles refleksion. En anden fysioterapeutleder omtaler vanskelighederne ved skabe rum for refleksion: ”Vi lavede selvfølgelig en del Skype-møder, men det var nok lidt topstyret – eller meget” (fysioterapeutleder2). Nedenfor beskriver vi hhv. den lederfaciliterede og den ikkelederfaciliterede refleksion, som ledere og medarbejdere har oplevet som relevante i forsøget på at ”komme igen” og realisere målsætningerne i coronatiden.

*Lederfaciliteret refleksion:* Nogle af lederne har arrangeret anledninger til refleksionsfacilitering og taget aktiv del i selve faciliteringen eksempelvis på de tidligere nævnte taskforcemøder. En plejecenterleder fastholdt under coronakrisen de etablerede faglige møder og brugte dem til at efterspørge medarbejdernes idéer til, hvordan de kan løse forskellige situationer og på den måde koble udfordringer til løsninger og fx fastholde den faglige kvalitet i opgaveløsningen. Især morgenmøderne blev brugt til at skabe et hurtigt fælles overblik og koordinere medarbejderindsatser. Det billede går igen hos hendes medarbejder, som beskriver, at et typisk morgenmøde foregik ved, at de skabte sig et overblik over, hvad der var sket i det foregående døgn, og koordinerede, ”hvem der tager sig af hvad” (SOSU1).

I nogle tilfælde har lederne distribueret gennemførelsen af selve refleksionen til nogle medarbejdere. SOSU1 fortæller fx, at centersygeplejerskerne spillede en central rolle, fordi de har ansvaret for at vejlede omkring instruksers betydning for opgaveløsningen. På den måde blev morgenmøderne i denne enhed brugt til at forsøge at fastholde den faglige kvalitet og sikre overholdelsen af proceskrav – herunder nye proceskrav, som coronakrisen førte med sig. Andre steder gjorde lederne en indsats for at skabe fora for fælles refleksion, men uden selv at deltage i dem. En af sygeplejerskerne fortæller, at lederen har arrangeret, at medarbejderne selvstændigt kunne mødes online en gang om ugen og sparre om opgaveløsningen og ”situationer, som kan være svære at løse” (sygeplejerske1). På tværs



af en række af de organisatoriske enheder har lederne således organiseret og/eller faciliteret refleksion med henblik på at ”komme igen”.

*Ikkelederfaciliteret refleksion:* Selvom lederne ikke i alle enhederne spillede en aktiv rolle i at refleksionsfacilitere med henblik på at sikre den organisatoriske resiliens, beskriver nogle af medarbejderne, at refleksionen har fundet sted. Én af de fysioterapeuter, der ikke oplevede, deres leder faciliterede ret meget refleksion, beretter eksempelvis, at terapeuterne i høj grad udvekslede erfaringer og idéer til at håndtere forandringerne med deres kolleger:

Fysioterapeuter imellem har vi sparret meget omkring, hvad vi synes der fungerede. I lockdownperioden havde jeg især én kollega, som jeg ringede meget sammen med. ”Har du en god idé til en øvelse eller et eller andet, som man kan instruere over telefonen?” For godt nok havde vi videokonsultation tilgængeligt, men hvor mange borgere på 90 år kan finde ud af bruge det? (fysioterapeut2).

Samme fysioterapeut fortæller også, at de bruger frokostpauserne til fælles refleksion, efter de er kommet tilbage på deres fysiske arbejdsplads. Selv medarbejdere, der ikke oplevede, at deres leder tog aktiv rolle i refleksionsfaciliteringen, giver altså udtryk for, at den fælles refleksion kan være afgørende for fortsat at lykkes med opgaveløsningen under de drastiske forandringer. I fællesskab forsøger de at lykkes med at fastholde den faglige kvalitet i opgaveløsningen, selvom det nu er i en ny form. Refleksionen bliver dog mindre systematisk (i forhold til at koble udfordringer og løsninger samt i forhold til at inddrage alle), når lederen ikke som minimum initierer den.

### *Relationsunderstøttelse*

Lederne og medarbejderne beskriver på tværs af interviewene, at de har oplevet en række forandringer, som har udfordret både arbejdsfællesskabet og relationen til borgerne og de pårørende. De har ikke kunnet afholde møder og ses fysisk, som de plejede, og nogle af faggrupperne har været hjemsendt. Det gælder fx terapeuterne, mens assistenterne har skullet komme fysisk på arbejde. Det har skabt en følelse af ulighed. Samtidig betød en reorganisering af træningsområdet i foråret 2020, at mange fik nye medarbejder- og kollega-grupper sideløbende med pandemien. Endelig har nogle af plejecentrene oplevet, at dokumentaren ”Plejhjemmene bag facaden” har stillet ekstra krav til relationsarbejdet til de pårørende. Nedenfor beskriver vi først, hvordan lederne har arbejdet med at understøtte arbejdsfællesskaberne, og derefter kommer vi ind på deres tiltag rettet mod borgerne med det fælles formål at sikre fortsat målopfyldelse.

*Understøttelse af arbejdsfællesskabet:* Når vi kigger på, hvordan lederne har forsøgt at understøtte arbejdsfællesskabet, er det iøjnefaldende, at medarbejderne i nogle enheder ikke har oplevet, at lederen aktivt har gjort noget. Et par af SOSU-assistenterne påpeger, at lederne har aflyst de sædvanlige møder givet coronaomstændighederne. En sygeplejeleder fortæller, at hun generelt gør rigtig meget for arbejdsfællesskabet, men at hun ikke har gjort noget særligt under coronapandemien. Hendes medarbejder bekræfter dette med et udsagn om, at "det er ikke sådan, at hun har sagt, 'nu er det tid til, at vi skal mødes'. Det er der ikke noget af". Medarbejderen opsøgte dog selv andre medarbejdere med samme funktion og oplevede at få meget ud af dette. Igen viser der sig altså en tendens til, at selvom medarbejderne ikke nødvendigvis oplever, at deres leder gør brug af R'erne i typologien, så giver de udtryk for vigtigheden af fx refleksion og relationer for at lykkes i arbejdet.

Der er dog også ledere, der har gjort en aktiv indsats for at understøtte arbejdsfællesskabet. Ledere med medarbejdere, der ikke har været til stede på arbejdspladsen, har især arbejdet med at skabe virtuelle rum for møder og samtaler. Det kan med en af ledernes formulering være "gødning til dagligdagen" (fysioterapeutleder1) og på den måde bidrage til opgaveløsningen. Sygeplejeleder1 begrunder "virtuelle kaffepauser" med, at medarbejdere "ikke følte sig alene [...] folk fik lige lov til at sige, hvordan de lige havde det, og hvad der fyldte lige nu". Den interviewede medarbejder fra hendes enhed fortæller i forlængelse heraf om, at lederen har arrangeret fæller pauser på Skype, "så man ikke bare sejler rundt i en halv time derhjemme" (sygeplejerske1). Fysioterapeutleder3 har derudover lavet udendørsarrangementer med is, øl eller sodavand. Efter fusionen har hun også arrangeret en temadag med fokus på godt kollegaskab, hvor en ekstern konsulent faciliterede snakke om, hvordan gode relationer på arbejdspladsen bliver opbygget.

Lederne har generelt forsøgt at gøre sig selv tilgængelige over for medarbejderne og understøtte dem individuelt og kollektivt ved at anerkende deres frustrationer og rose deres indsats. En sygeplejeleder beskriver, at arbejdsfællesskabet "er det, hele mit arbejde går ud på". Det forsøger hun at efterleve ved "at være der og sørge for at være synlig hele tiden", så medarbejderne ved, "at de kan komme til mig med både det ene og det andet" (sygeplejeleder2). Hendes medarbejder bekræfter, at lederen "får os til at føle os som en enhed" (sygeplejerske2). Ligeledes beskriver en leder, at hun "har været til rådighed 24/7" og brugt meget tid på at tale med folk (fysioterapeutleder2). En tredje leder fortæller, at hun har heppet mere på medarbejderne under krisen (SOSUleder2).

Flere af lederne giver udtryk for, at deres forsøg på at understøtte arbejdsfællesskabet ikke blot har været for medarbejdernes skyld, men at det også har

handlet om, at gode relationer mellem medarbejderne kommer borgerne til gode via bedre borgerrettede relationer og bedre opgaveløsning. Fysioterapeut-leder<sup>3</sup> argumenterer for, at stærke interne relationer kan gøre medarbejderne trygge i forhold til at ”turde vise deres faglighed”, så medarbejderne kan lære af hinandens behandlingsmetoder. Det underbygger, at ledernes arbejde med at understøtte arbejdsfællesskaberne også retter sig mod at ”komme igen” og fortsat realisere målsætningerne under de forandrede vilkår.

*Understøttelse af relationer for direkte og indirekte brugere:* I forhold til borgerne har karakteren af forandringen gjort, at virtuelle redskaber har været vigtige i flere af ledernes relationsunderstøttelse. Som en plejecenterleder beskriver det: ”Især under corona fik pårørende mulighed for at mødes med borgerne på ViewCare, og det har vi brugt en del ressourcer på” (SOSUleder1). Et par af lederne har også brugt Facebook til at styrke de pårørendes mulighed for at følge med i, hvordan det går beboerne på plejecentrene. Et sted har lederen – på opfordring fra en medarbejder – oprettet en ny lukket Facebook-gruppe til at dele forskellige aktiviteter med de pårørende (plejecenterleder 4). Et andet sted har lederen givet en eksisterende Facebook-gruppe ”mere fylde” (plejecenterleder 3). Samme leder har også været særligt opmærksom på relationerne til de pårørende som følge af TV2-dokumentaren. Som hun siger, har nedlukningen og dokumentaren til sammen ”gjort, at vi har været nødt til at gøre noget ekstraordinært for at gøre dem trygge”. For hende har det ekstraordinære blandt andet bestået i at afholde aftenarrangementer for de pårørende. At øge tryghed hos direkte og indirekte brugere kan ses som et forsøg på at sikre, at de fortsat oplever, at værdiskabelsen finder sted. Dette illustrerer, hvordan lederne har brugt relationsunderstøttelse til fortsat at realisere visionen om at skabe værdi for borgeren i borgerens af forståelse af, hvad værdi er.

### *Retningsætning*

Hverken ledere eller medarbejdere nævner ret mange tiltag rettet mod at tydeliggøre, hvad succes er for organisationen under de givne vilkår, og hvordan man når derhen. Der er dog flere eksempler på, at lederne har bestræbt sig på at afklare tvivl om retningen ved at give konkrete input til håndteringen af modsatrettede hensyn. Det præsenterer vi først, fordi det er den mest udbredte måde at arbejde ledelsesmæssigt med retningsætning med henblik på at sikre organisatorisk resiliens.

*Retningsætning via håndtering af modsatrettede hensyn:* Som omtalt i afsnittet om enhedernes målsætninger kan eksistensen af multiple interessenter og målsætninger – særligt under drastisk forandring – føre til modsatrettede hensyn. Alle enhederne har oplevet dette under coronakrisen. Arbejdet for at fremme

forskellige borgeres fysiske og mentale sundhed kan fx kræve svære prioriteringer. ”At have en pårørende, der sidder på en stol en meter fra dig og græder, og man faktisk ikke engang lige må lægge hånden på dem ... Det har været rigtig, rigtig svært”, siger sygeplejerske<sup>4</sup>. Hun eksemplificerer, at ønsket om at udvise omsorg kan lide under hensynet til at undgå coronasmitte.

På spørgsmålet om deres leders indsats for at bygge bro mellem forskellige hensyn svarer flere medarbejdere, at de mangler, at deres leder gør det. Andre ledere balancerer mellem forskellige målsætninger. SOSUleder<sup>2</sup> prioriterer fx i nedenstående citat mellem hensynene til hhv. en borgers selvbestemmelse og de øvrige beboere samt fagligheden.

En dame kan ikke finde ud af at blive inde i sin lejlighed, hvor hun skal isoleres. Hvad kan man så tillade sig i forhold til de ANDRE beboere? [Skal] vi så sørge for, at alle de ANDRE beboere bliver inde i deres lejligheder, så den her beboer har HELE fællesrummet? [...]. Mit udgangspunkt er, at fagligheden bestemmer det her, og vi skal lade hjertet ligge. For selvfølgelig er det synd, [men vi] skal fagligt kunne stå inde for det (SOSUleder<sup>2</sup>).

Lederen illustrerer således, hvordan hun understøtter håndteringen af modsatrettede hensyn ved her at kommunikere, at fagligheden må veje tungere end medfølelsen. På den måde sætter hun retning for opgaveløsningen og forsøger at bidrage til den fortsatte målopfyldelse. På spørgsmålet om, hvilken rolle hun har haft i at støtte medarbejderne i denne type tvivlssituationer, svarer sygeplejeleder<sup>2</sup>, at det handler om at snakke det igennem med særlig vægt på, hvad der er evidens for. Hun siger også, at hun sammen med medarbejderne har drøftet balancen i, hvordan de håndterer tvivl i konkrete situationer. Andre ledere lægger det i højere grad ud til medarbejderne:

Det, som jeg selvfølgelig formidler ud, er, at der skal tages en individuel faglig vurdering. [Selvom] det står i retningslinjerne, at vi skal bruge mundbind: Hvis en beboer ikke kan se mimikken i, hvad der foregår, og dermed ikke forstår, hvad der skal ske. Så kan vi fagligt godt forsvare, at det er visir, vi bruger. Så på den måde har de jo deres eget råderum i at tage en faglig vurdering (SOSUleder<sup>3</sup>).

Selvom denne leder ikke træffer den konkrete vurdering, signalerer hun, hvilke hensyn der skal veje tungest i tvivlssituationer. På den måde forsøger hun at fastholde den faglige kvalitet. Sammenfattende varierer det, hvordan lederne har forsøgt at understøtte håndtering af modsatrettede hensyn. De har dog stort

set alle bestræbt sig på at gøre det i deres forsøg på at sikre målopfyldelsen under de forandrede vilkår.

*Retningssætning via eksplicit tydeliggørelse af målsætningerne givet vilkårene:* Selvom medarbejdere og ledere ikke i så høj grad beskriver, at lederne har sat retning via eksplicit tydeliggørelse af målsætningerne, giver flere udtryk for vigtigheden af denne type ledelsesadfærd. En af lederne siger, at fordi hendes "organisation er et andet sted, så bliver jeg nødt til at sætte fokus [...] på relationerne og retningen og vores interne roller og rammerne" (fysioterapeutleder3). En anden udtaler:

Når [...] det er så stor en forandring, der sker, så har [medarbejderne] simpelthen brug for, at der er nogen, der italesætter det ... nogen der tør at stå op på ølkassen og fortælle: "Prøv lige at høre her, det er sådan og sådan, det ser ud lige nu, og det er sådan og sådan, vi gør" (sygeplejeleder4).

Her beskriver sygeplejelederen, hvordan en drastisk forandring giver et behov for retningssætning. Og der er da også enkelte ledere, der forsøger at sætte retning ved at ekspliciterer målsætningerne. Fysioterapeutleder1 tydeliggør eksempelvis målsætninger ved at have talt særligt meget om, hvordan de kan give en "professionel og helhedsorienteret indsats, så borgeren kan mestre sit eget liv", fordi "vilkårene jo lige pludselig blev så forandret". Fysioterapeutleder1 sætter rammen og giver medarbejderne råderum, men pointerer vigtigheden af målsætningen som retningsgivende, når hun beskriver, at hun "kridter banen op, og så er det medarbejderen, der får lov at spille bolden, altså vi er bare enige om, hvad målet er". Lederen beskriver således også, hvordan hun kombinerer retningssætning med rammesætning i sin tydeliggørelse af målsætningerne.

Det ligger i forlængelse af pointen om, at når lederne har brugt retningssætning til at fremme organisatorisk resiliens, så er det typisk sket indirekte ved at give konkret input til håndteringen af modsatrettede hensyn snarere end ved en mere "abstrakt" retningssætning via vision eller målsætninger.

## Diskussion og konklusion

I dette afsnit vender vi tilbage til begrebsliggørelsen af ledeshandlinger rettet mod at fremme organisatorisk resiliens. Vi adresserer, hvordan analysen af de handlinger, lederne i Randers Kommune har iværksat for at sikre resiliens med afsæt i typologien med de fire R'er, kan bidrage til vores generelle forskningsmæssige viden om ledelse og organisatorisk resiliens. Det lægger op til et afsnit om de praktiske implikationer.

Overordnet peger analysen på, at de fire typer ledelseshandlinger alle er empirisk relevante i den forstand, at lederne faktisk bruger dem om end i varierende omfang og på forskellig vis. Det oplever medarbejderne også, at lederne gør. Med andre ord har denne trykprøvning af typologien vist, at det giver ledelsesmæssig og forskningsmæssig mening at rette blikket mod de fire R'er, når offentlige organisationer oplever drastisk forandring. Samtidig indikerer analysen også måder, hvorpå vi kan supplere vores beskrivelse og begrebsliggørelse af de fire typer ledelseshandlinger og evt. integrere dem med den eksisterende forskning i offentlig ledelse.

I forhold til rammesætning befinder ledernes handlinger på forskellig vis sig på spektrummet mellem ledercentrisme og selvorganisering. Mange ledere tager flere opgaver på sig og forsøger at øge deres tilgængelighed i forhold til medarbejderne og etablerer nye rammer og kommunikerer disse til både medarbejdere og borgerne. De bruger alle e-mails, men de fleste bruger også mere righoldige medier for at lykkes med kommunikationen.

Analysen af refleksionsfacilitering viser relevansen af at skabe anledninger til at få fælles overblik over udfordringer og prioritere, hvad der er vigtigt at koordinere. Fravalg af lederfaciliteret refleksion betyder ikke nødvendigvis fravær af refleksion, fordi medarbejderne også kan facilitere denne. Dertil kommer, at lederfaciliteret refleksion ikke nødvendigvis fordrer lederdeltagelse i selve refleksionen, idet denne ledelseshandling kan distribueres. Som vi kommer ind på nedenfor, er afstemthed vigtig i denne form for distribueret ledelse.

Analysen indikerer også, at lederne ser relationsunderstøttelse som en central ledelseshandling under drastiske forandringer. Alle lederne er opmærksomme på vigtigheden af relationer i denne situation, og nogle af dem er meget aktive i forhold til at skabe og vedligeholde relationerne både mellem medarbejderne og til forskellige typer borgere. Andre ledere er mere passive, og deres medarbejdere tager typisk selv initiativ til relationsunderstøttelse. Det kan i nogen grad udøves af medarbejderne, hvis den formelle leder ikke handler. De savner det dog, hvis deres leder ikke udøver det.

Under de drastiske forandringer satte de undersøgte ledere typisk retning ved at tage udgangspunkt i konkrete situationer med modsatrettede målsætninger. Den retningssættende ledelsesadfærd kommer dermed meget tæt på opgaveløsningen, hvilket medarbejderne også efterspørger. Barasa, Mbau og Gilson (2018) argumenterer for, at en klar vision kan fremme handlekraft hos medarbejderne ved drastiske forandringer, men blandt de undersøgte ledere og medarbejdere fungerer visionen (og de deraf afledte målsætninger) snarere som et bagtæppe for ledernes mere konkrete retningssætning i specifikke situationer. Det kan være et udtryk for, at der er forskel på retningssætning alt efter det le-

delsesniveau, lederen befinder sig på. Vi undersøgte ledere af medarbejdere. Det kunne være interessant at undersøge, om ledere af ledere i højere grad bruger en retningssætning, der er mere visionær og koblet til politiske målsætninger frem for relateret til konkret opgaveløsning – med andre ord om de udøver mere transformationsledelse (Andersen et al., 2017).

Det er værd at bemærke, at flere af de udøvede handlinger identificeret inden for de fire R'er har overlap med etablerede ledelsesbegreber i litteraturen om offentlig ledelse. Anerkendende ledelse (også kaldet verbal transaktionsledelse i Andersen et al., 2017) kan fx genfindes i ledernes bestræbelser på at understøtte medarbejderne individuelt og kollektivt ved at anerkende deres frustrationer og rose deres indsats (jf. afsnittet om relationsunderstøttelse). De fire typer ledelseshandlinger rettet mod resiliens spiller også i høj grad sammen med den faglige ledelse, som har til formål at facilitere en fælles forståelse af faglig kvalitet i en organisatorisk enhed og indfri denne i opgaveløsningen (Lund, 2021). En ret stor del af den faglige ledelse er distribueret, hvilket vi også ser i analysen af især rammesætning og refleksionsfacilitering. Distribueret ledelse er netop, når ”flere personer (ledere og medarbejdere) deles om at udøve ledelse ved sammen at bidrage til ledelsesmæssige handlinger” (Kjeldsen et al., 2020: 22). Her er afstemthed vigtig for både leder- og medarbejderinitieret distribueret ledelse. Afstemthed er udtryk for, at ”der på forhånd er skabt enighed om målsætninger, rammer og handlerummet for den distribuerede ledelse” (Kjeldsen et al., 2020: 34). Det kræver en tydelig retningssætning.

Det fører os tilbage til sammenhængen mellem typologiens fire typer ledelseshandlinger. Vi har nævnt en del eksempler på, at én type handling lader til at fremme muligheden for en anden type handling. Hvis lederen eksempelvis sætter rammer og giver medarbejderne mere råderum over, hvordan de varetager den konkrete opgaveløsning, så kan en klar retningssætning være hjælpsom for medarbejderne, når de holder deres beslutninger op imod målsætningerne i tvivlsituationer. Tilsvarende er det mere oplagt at distribuere refleksionsfacilitering, hvis der allerede er etableret en klar retning. Selvom hovedformålet med refleksionsfacilitering er at skabe fælles overblik og prioriteringer, kan det også virke relationsunderstøttende. Vi finder flere eksempler på, at de fire typer ledelseshandlinger bliver brugt samtidig og ofte i sammenhæng. Som nævnt siger en af lederne fx, at forandringer nødvendiggør, at hun sætter fokus på relationer, retning, roller og rammer. Det er dog ikke muligt at sige, at nogle af ledelseshandlingerne kommer forud for andre eller er hinandens forudsætninger.

Svaret på artiklens forskningsspørgsmål – hvad offentlige ledere gør for at sikre organisatorisk resiliens under drastiske forandringer – er således, at lederne udøver fire typer ledelseshandlinger i form af rammesætning, refleksionsfacili-

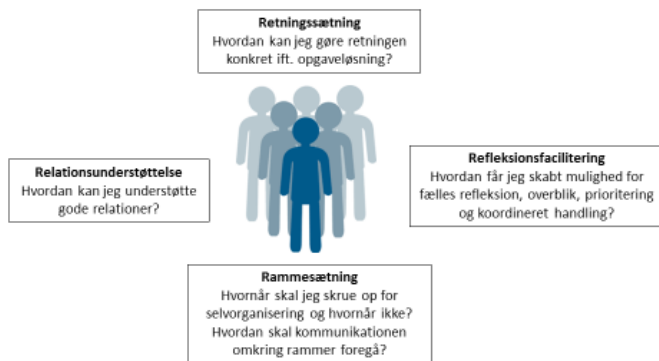
tering, relationsunderstøttelse og retningssætning. Både ledere og medarbejdere oplever, at lederne udfører disse handlinger med intention om at sikre fortsat målopfyldelse under drastiske forandringer. Det kan ikke udelukkes, at lederne udøver andre ledelseshandlinger med denne intention, uden at vores begrebsapparat har indfanget det. Alle interviewpersonerne har dog haft mulighed for at supplere med flere handlinger, og vi har i den åbne kodning forsøgt at holde øje med andre vigtige tendenser. At stort set alle lederne forsøger at sætte rammer, facilitere refleksion, understøtte relationer og sætte retning betyder dog ikke, at de handler ens. Inden for de fire R'er varierer den konkrete udøvelse. Nogle ledere lægger fx mere op til selvorganisering, mens andre øger ledercentrismen. Nogle deltager selv i refleksionen, andre gør ikke. Analysen viser samlet set, at ledelse spiller en central rolle, når organisationer oplever drastiske forandringer. Det betyder ikke, at ledelse ikke er vigtig, når organisationen ikke er under drastiske forandringer, eller at ledelseshandlingerne for at sikre organisationens fortsatte målopfyldelse er radikalt anderledes under drastisk forandring. Men analysen indikerer, at de "kendte" ledelseshandlinger, fx retningssætning, får en anden og mere konkret og opgavenær karakter i konteksten af drastisk forandring.

Selvom sundheds- og omsorgsenheder i Randers Kommune er særligt relevante i forhold til at forstå ledelseshandlinger rettet mod organisatorisk resiliens under drastisk forandring, kan ledelseshandlingerne se anderledes ud i andre dele af sygehus- og sundhedssektoren, i andre kommuner og regionale og statslige organisationer. Selv andre steder i Randers Kommune kan forholdene være anderledes, og det er vigtigt at understrege, at vi kun har undersøgt ledere af medarbejdere (ikke ledere af andre ledere). De 24 interviews har dog så mange fællestræk (også på tværs af hhv. omsorgs- og sundhedsenhederne), at vi håber, at analyserne er bredt anvendelige. Den offentlige kontekst ses tydeligt i interviewene – fx i form af mange forskellige interessenter og målsætninger – og bidraget er dermed især rettet mod en bedre forståelse af, hvordan de formelle ledere i *offentlige* organisationer reagerer under drastiske forandringer.

Selvom resilienslitteraturen finder lighedspunkter mellem kriser og hverdag (Barasa, Mbau og Gilson, 2018), skal man være varsom med at overføre resultaterne til forandringssituationer, der ikke kan karakteriseres som drastiske. Vi håber, at fremtidig forskning vil afdække denne dimension af offentlige lederes arbejde for at realisere deres organisationers målsætninger i hverdagsforandringer. Det er nemlig meget plausibelt, at intentionen om at fremme organisatorisk resiliens ikke er forbeholdt situationer med drastisk forandring.



Figur 2: Lederrefleksioner ud fra typologien for ledelseshandlinger rettet mod organisatorisk resiliens



## Implikationer for praksis

Erfaringerne fra Randers Kommune tyder på, at offentlige ledere kan arbejde med organisatorisk resiliens under drastiske forandringer ved at gribe til de fire ledelsesmæssige handlinger, som er illustreret i figur 1 og 2. Selvom egentlige anbefalinger til offentlige ledere kræver et andet forskningsdesign end i vores undersøgelse, så kan typologien med de fire R'er forhåbentlig inspirere andre offentlige ledere. Dette afsnit kommer med forslag til, *hvordan* ledere kan arbejde med de fire R'er og foreslår en række spørgsmål til videre refleksion (i figur 2).

Ledere kan arbejde med *rammesætning* ved at tage stilling til, hvornår de skal ændre på hhv. selvorganiseringen og ledercentrismen. Det behøver ikke at være et enten-eller, da ledere på nogle områder kan tage beslutningerne helt selv (ledercentrisme) og samtidig lægge andre forhold ud til øget selvorganisering. De kan fx beslutte og kommunikere de overordnede rammer (kridte fodboldbanen op og sikre, at holdet kender spillereglerne), mens medarbejderne får råderum i forhold til den konkrete opgaveløsning. Medarbejderne kan evt. ved faciliteret refleksion træffe beslutninger i forhold til opgaveløsning. I den forbindelse kan det være vigtigt, at medarbejderne kender retningen. I forhold til ledelseskommunikation om rammerne kan ledere lade sig inspirere af Randers-lederne og være opmærksomme på valget af medier og målgrupper. Det kan handle om at vælge righoldige medier (hvor man fx kan kommunikere begge veje) ved kompleks information og være opmærksom på, at borgerne også kan være målgruppe for rammesættende kommunikation.

I forhold til *refleksionsfacilitering* er der i Randers Kommune eksempler på, at lederne skaber anledninger til refleksion på forskellig vis. Lederne skal ikke

nødvendigvis selv deltage i selve refleksionen, men kan distribuere dette til andre. Et konkret eksempel på en metode til refleksionsfacilitering kan være organiseringen af en huddle i form af et kort fysisk eller virtuelt møde med relevante personer. En huddle vil typisk have tre korte faser, hvor man hhv. danner et fælles overblik over situationen, prioriterer de vigtigste handlinger og koordinerer disse handlinger. Granhof Juhl og Hvilsted (2018) anbefaler, at varigheden er så kort som muligt. De nævner 5-20 minutter.

Lederes arbejde med *relationsunderstøttelse* muliggør, at medarbejderne hjælper hinanden, når det er svært. Det handler blandt andet om at dele de følelsesmæssige reaktioner. Erfaringerne fra de interviewede ledere og medarbejdere indikerer, at gode relationer ikke bare kommer af sig selv under drastiske forandringer. Relationsundersøttelse kan fx handle om at skabe gode fysiske rammer for samvær samt at arbejde med, hvordan mødestrukturer og afholdelse af pauser kan styrke relationerne.

I forhold til *retningssætning* så benytter de undersøgte ledere sig mest af at afklare tvivl om retningen ved at give input til håndtering af modsatrettede hensyn. Det kan inspirere til en retningssætning, der er konkret og sker i relation til medarbejdernes opgaveløsning. Det behøver dog ikke at udelukke en egentlig visionsledelse, hvor selve billedet af den ønskværdige fremtid bliver et værktøj i lederens retningssætning.

Generelt skal begrebsliggørelsen af de ledelsesmæssige handlinger rettet mod organisatorisk resiliens ses i sammenhæng med offentlige lederes eksisterende værktøjskasse. I denne ligger der fx også transformationsledelse og distribueret ledelse. En vigtig implikation af artiklen kan således være, at ledelsesmæssigt arbejde for organisatorisk resiliens forstærker behovet for kendte ledelsesmæssige handlinger. Nogle af disse handlinger lader også til at få et mere konkret udtryk, hvor den abstrakte vision træder i baggrunden i forhold til mere konkrete ledelsesmæssige input til at håndtere modsatrettede hensyn.

## Supplerende materiale

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

## Note

1. Vi skylder Randers Kommune generelt og i særdeleshed de medvirkende ledere og medarbejdere fra Forvaltningen for Sundhed, Kultur og Omsorg en stor tak for deres deltagelse. Det har været meget inspirerende at tale med både ledere og medarbejdere i denne særlige tid, og vi er utroligt taknemmelige for, at de har villet bidrage trods en travl hverdag med meget vigtige opgaver. Derudover vil vi gerne

sige tak til vores to anonyme reviewere for rigtig mange konstruktive kommentarer, og det samme gælder temaredeaktørerne Poul Aaes Nielsen og Lars Dahl Pedersen samt de andre forfattere i temanummeret.

## Litteratur

- Andersen, Lotte Bøgh, Andreas Boesen og Lene Holm Pedersen (2016). Performance in public organizations: Clarifying the conceptual space. *Public Administration Review* 76 (6): 852-862.
- Andersen, Lotte Bøgh, Anne Bøllingtoft, Tine Louise Mundbjerg Eriksen, Ann-Louise Holten, Christian Bøtcher Jacobsen, Ulrich Thy Jensen, Louise Ladegaard, Jacob Ladenburg, Poul Nielsen, Heidi Houlberg Salomonsen, Niels Westergård-Nielsen og Allan Würtz (2017). *Ledelse i offentlige og private organisationer*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Barasa, Edwine, Rahab Mbau og Lucy Gilson (2018). What is resilience and how can it be nurtured? A systematic review of empirical literature on organizational resilience. *International Journal of Health Policy and Management* 7 (6): 491-503.
- Benoit, William L. (1995). *Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration*. Albany: State University of New York Press.
- Coombs, Timothy (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review* 10: 163-176.
- Coombs, Timothy (2015). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Thousand Oaks: SAGE
- Frandsen, Finn, Winni Johansen og Heidi Houlberg Salomonsen (2016). Responding to institutional complexity: Reputation and crisis management in Danish municipalities. *Scandinavian Journal of Public Administration* 20 (2): 7-38.
- Gomes, José Orlando, Marcos R.S. Borges, Gilbert J. Huber og Paulo Victor R. Carvalho (2014). Analysis of the resilience of team performance during a nuclear emergency response exercise. *Applied Ergonomics* 45 (3): 780-788.
- Granhof Juhl, Andreas og Line Hvilsted (2018). *Den resiliente organisation*. Risskov: Forlaget Granhof & Juhl.
- Harrits, Gitte sommer, Carsten Strømbæk Pedersen og Bente Halkier (2012). Indsamling af interviewdata, pp. 144-172 i Lotte Bøgh Andersen, Kasper Møller Hansen og Robert Klemmensen (red.), *Metoder i statskundskab*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Hartmann, Silja, Matthias Weiss, Alexander Newman og Marin Hoegl (2019). Resilience in the workplace: A multilevel review and synthesis. *Applied Psychology* 69 (3): 913-959.

- 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.
- Kjeldsen, Anne Mette, Christian Nyvang, Thomas Faurholt Jønsson og Lotte Bøgh Andersen (2020). *Distribueret ledelse i den offentlige sektor*. København: Djøf Forlag.
- Kristiansen, Mads Bøge (2019). Den danske offentlige forvaltning i forandring. *Økonomi og Politik* 92 (2): 5-13.
- Laloux, Frederic (2014). *Fremtidens organisation. Fra ledelse til selvledelse – fra organisation til organisme*. Forlaget I AM.
- Lewis, Laurie (2011). *Organizational change: Creating change through strategic communication*. Chichester: Wiley-Blackwell.
- Lund, Clara Siboni (2021). Faglig ledelse i offentlige organisationer: Et multilevel studie af relevans og forudsætninger blandt afdelingssygeplejersker og sygeplejersker. *Politica* 53 (4).
- Paavola, Sami (2004). Abduction as a logic and methodology of discovery: The importance of strategies. *Foundations of Science* 9 (3): 267-283.
- Randers Kommune (2018a) *Omsorgs- og værdighedspolitik*. <https://www.randers.dk/media/16175/omsorgspolitik.pdf> (4. december 2020).
- Randers Kommune (2018b) *Sundhedspolitik*. <https://www.randers.dk/media/8409/sundhedspolitik.pdf> (4. december 2020).
- Randers Kommune (2020) *Genoptræning og vedligeholdende træning* <https://www.randers.dk/borger/aeldre/aeldreomraadet/kvalitetsstandarder/> (16. december 2020).
- Stephens, John Paul, Emily Heaphy, Abraham Carmeli, Gretchen M. Spreitzer og Jane E. Dutton (2013). Relationship quality and virtuousness: Emotional carrying capacity as a source of individual and team resilience. *The Journal of Applied Behavioral Science* 49 (1): 13-41.
- Torring, Jacob, Lotte Bøgh Andersen, Carsten Greve og Kurt Klaudi Klausen (2020). *Public governance paradigms*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

# Abstracts

*Clara Siboni Lund*

## Professional development leadership in public organizations: A multi-level study of causes and consequences among head nurses and nurses

Professional development leadership is defined by the core ambition to facilitate a shared understanding of professional quality in an organizational unit and realizing it in the service delivery. The core behaviors are defined by attempts to create alignment between organizational goals and professional norms, develop professional knowledge, and activate professional norms and knowledge in practice. A multi-level study of head nurses and nurses at Danish hospital wards shows that head nurses' execution of professional development leadership is positively related to nurses' assessments of professional quality. In addition, head nurses' span of control, their perceptions of the span of control, and their leadership identity are related to nurses' perceptions of their head nurses' exercise of professional development leadership. The results indicate that professional development leadership is relevant in public organizations, and that both organizational and leader characteristics may influence whether leaders succeed in exerting professional development leadership that their employees see.

Keywords: professional development leadership, professional quality, head nurses, multi-level analysis

*Mads Pieter van Luttervelt, Mikkel Skov Benthem, Johan Kruse  
Rasmussen, Christian Bøtcher Jacobsen and Lotte Bøgh Andersen*

## Walking the talk? The importance of personal leader credibility for employee motivation when transformational leadership is exerted

Leaders are credible when their employees believe they will act in accordance with their stated intentions. The question therefore is: Does employee-perceived personal leader credibility affect employee motivation? We examine this by conducting a survey experiment in which we expose 817 MTurkers to different video vignettes that manipulate a fictive leader's personal credibility when they exert transformational leadership. The results reveal significant differences in perceived leader credibility. These differences affect both self-reported motivation and time spent on performing tasks for the leader. We contribute to lead-

ership research by showing that it is possible – in an experimental setting – to affect employee perceptions of personal leader credibility and furthermore that perceived personal leader credibility affects the motivation of the respondents. We encourage further investigation, as leader credibility seems to be an important concept.

Keywords: personal leader credibility, motivation, transformational leadership, survey experiment

*Mathilde Cecchini*

### Who am I as a leader? An analysis of leader identity among clinical consultants in Denmark

Studies have emphasized the importance of leader identity for the development of public leaders since a strong leader identity is strongly correlated with active leadership behavior. In the literature, leader identity is often defined as “the extent to which an individual identifies as a leader”. In this article, I argue that leader identity is not only a question of strength but also of the substantial meaning individuals ascribe to this identity. Based on the literature on leader identity and a qualitative analysis of 21 semi-structured interviews with clinical consultants in Danish hospitals, the article identifies three different types of leader identity: the dominant leader, the engaging leader and the entrepreneur.

Keywords: leader identity, health care leadership, health professionals, qualitative methods

*Oluf Gøtzsche-Astrup and Troels Gottlieb*

### In sickness and in health: The impact of personnel changes and public leaders’ personalities for healthcare employees’ sickness absence, job and leadership satisfaction

Redundancy and staff expansions in the public sector are events associated with employee uncertainty and potential work-related stress. It is therefore essential for public leaders to be aware of potential consequences for such changes in employee units. We explore the relationship between redundancies, staff expansions and leadership personality on the one hand and long-term sickness leave, job satisfaction and leader satisfaction on the other hand among 146 head nurses and their 3426 employees in Hospitals in the Capital Region of Denmark. We find that redundancies are associated with higher levels of long-

term sickness leave. Staff expansions are related to lower levels of illness and higher leader satisfaction ratings. Leaders who are more emotionally stable have employees with higher job and leader satisfaction.

Keywords: healthcare leadership, personality, organizational change, satisfaction

*Clara Siboni Lund, Line Hvilsted, Heidi Houlberg Salomonsen and Lotte Bøgh Andersen*

### Organizational resilience: What public managers do to ensure continued goal attainment during drastic changes

Public organizations must keep attaining their goals during changes, and the concept of organizational resilience describes this ability. The article examines public managers' leadership behaviors focused on promoting organizational resilience during drastic changes. Based on 24 interviews with public managers and professionals who worked with public health and elderly care during the Covid-19 pandemic, we shed light on four leadership behaviors aimed at ensuring organizational resilience: setting direction, supporting relations, facilitating reflections, and clarifying the rules of the game. We find that public managers particularly set direction by balancing opposing considerations in the daily work, and that their support of relations includes both employees and citizens. The managers facilitate opportunities to reflect differently with variation in whether they initiate and/or participate in the reflection process themselves. The rules of the game are changed toward either leader-centrism or self-governance (away from decision-making with both leader and employee participation). The four types of leadership behaviors are interrelated and interact with established types of leadership behaviors.

Keywords: organizational resilience, public leadership, organizational change, health, care

# Om forfatterne

*Lotte Bøgh Andersen*, cand.scient.pol., ph.d., professor og leder af Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse, Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet. Forsker i ledelse, motivation og målopfyldelse i offentlige og private organisationer og har udgivet artikler i fx *Public Administration Review*, *Journal of Public Administration Research & Theory* og *Public Management Review*. Seneste danske bog er *Distribueret ledelse i den offentlige sektor*. E-mail: lotte@ps.au.dk

*Mikkel Skov Benthem*, cand.scient.pol., Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet. Fuldmægtig i Børne- og Undervisningsministeriet. Undersøgte i sit speciale, hvilken betydning lederens personlige troværdighed har for medarbejderes motivation og performance, sammen med Johan Kruse Rasmussen og Mads Pieter van Luttervelt.

*Mathilde Cecchini*, ph.d. i statskundskab, adjunkt ved Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet. Forsker blandt andet i frontlinjeledere og frontlinjemedarbejderes identitet og praksis samt borgernes møde med offentlige organisationer. Har publiceret i blandt andet *Journal of Public Administration Research and Theory* og *Health Risk and Society*. E-mail: mcecchini@ps.au.dk

*Troels Gottlieb*, stifter og partner i Gottlieb & Klewe – Erhvervspsykologisk Rådgivning. Ph.d. i personlighed og ledelseffektivitet. Har særligt fokus på at bygge bro mellem academia og praksis og at evidensbasere erhvervspsykologisk metode, intervention og rådgivning. Email: tg@gottliebklewe.dk

*Oluf Gøtzsche-Astrup*, adjunkt i statskundskab ved Aarhus Universitet. Forsker i de psykologiske dimensioner i offentlig ledelse. Har særligt fokus på betydningen af personlighed for ledelse og medarbejdere i den offentlige forvaltning. E-mail: oga@ps.au.dk

*Line Hvilsted*, cand.psych., chefkonsulent og erhvervspsykolog ved Koncern HR, Udvikling, Region Midtjylland. Arbejder med udvikling af relationer, ledelse på tværs, lægelig ledelse, ledelsesudviklingsforløb og har i de sidste seks år arbejdet med udvikling af organisatorisk resiliens. Medforfatter til A. G. Juhl og L. Hvilsted. (2018) *Den resiliente organisation*. E-mail: limhan@rm.dk



*Christian Bøtcher Jacobsen*, sundhedsledelsesprofessor og vicecenterleder ved Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse ved Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet. E-mail: christianj@ps.au.dk

*Clara Siboni Lund*, cand.scient.pol., ph.d.-studerende ved Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse, Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet. Forsker i offentlige ledelse og fagprofessionelle i offentlige organisationer. E-mail: csl@ps.au.dk

*Johan Kruse Rasmussen*, cand.scient.pol., fuldmægtig i Sundhedsministeriet.

*Heidi Houlberg Salomonsen*, cand.scient.adm., [ph.d.](#), lektor ved Institut for Virksomhedsledelse, Aarhus Universitet. Forsker i offentlig ledelse, relationer mellem topembedsmænd, ministre og politiske rådgivere samt i tillid og omdømme i den offentlige sektor. Har publiceret om disse emner i fx *Public Administration*, *Public Administration Review*, *Journal of European Public Policy*, *Policy & Politics*, *Regulation and Governance* og *Journal of Public Administration Research and Theory*. E-mail: hhs@mgmt.au.dk

*Mads Pieter van Luttervelt*, cand.scient.pol., ph.d.-studerende ved Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse, Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet. Undersøger i sit projekt betydningen af ledertroværdighed for at lykkes med at bedrive ledelse i offentlige organisationer. E-mail: mpl@ps.au.dk