

Ledere i første række

Kristian Rune Hansen & Søren Vøxted

Offentlige førstelinjeledere befinder sig i stigende grad i et krydspres af forventninger til den lederrolle, de skal udfylde. På den ene side presset af New Public Management-bølgens forventninger om professionelle ledere på alle ledelsesniveauer, også i første linje. På den anden, af forventning om stor faglig indsigt fra medarbejdersiden, hvor der ofte er krav om omfattende indsigt i selve driften, samt en evne til at besvare faglige spørgsmål og løse faglige problemstillinger. I den følgende artikel vil vi på baggrund af et observationsstudie af 50 offentlige førstelinjelederes dagligdag, diskutere og kvalificere et bud på en lederrolle, der omfatter både en høj grad af professionel ledelse og samtidigt har stor faglig og driftsmæssig indsigt – hybridlederrollen.

Formålet med denne artikel er at bidrage til at identificere og diskutere den kommunale førstelinjelederrolle. Afsæt for artiklen er New Public Management teoriernes angivelser af, at den offentlige lederrolle på alle niveauer skal udvikles i en professionel retning, i overensstemmelse med management teoriernes ledelsesideal. I en konstituerende artikel for New Public Management af Christoffer Hood (1991, 4) angiver han som det første af syv doktriner, at der skal være "*Hands-on professional management in the public sector*", med det formål at skabe: "*active, visible, discretionary control of organizations from named persons at the top, free to manage*", og at disse ledere har klare forpligtigelser og ansvar. Dette er et ideal, der også har præget de danske diskussioner for offentlig ledelse. Der kan imidlertid sættes spørgsmålstejn ved, om udviklingen i den offentlige/kommunale lederrolle har fulgt denne vej for udvikling, i kraft af at have skabt en lederrolle i det offentlige i overensstemmelse med managementlitteraturens idealtyper for pro-

fessionel ledelse. Med denne artikel vil vi komme med et andet bud på, hvad det er for en professionalisering, der har fundet sted blandt kommunale ledere på førstelinjeleder niveau, hvilket er en lederrolle noget forskellig fra New Public Management teoriernes angivelser.

Et centralt tema i diskussionerne om den kommunale/offentlige lederrolle er hvor vidt og i hvilken grad sektoren er på vej mod professionelle ledere også blandt førstelinjeledere på bekostning af tidligere tiders traditionelle og faglige lederrolle, hvor lederen typisk indgik i normeringen (se bl.a. Klausen 2006; Klausen & Nielsen 2011; Jespersen 2005a; Sehested 2003; Vøxted 2007). Artiklen er empirisk baseret på data fra et struktureret observationsstudie foretaget blandt 50 kommunale førstelinjeledere fordelt på fem beskæftigelsesområder. Observationsstudiet indgår som et centralt bidrag i væksthushprojektet *Ledelse i første række – nyt lys på de første ledere i fødekæden*. Projektet havde til formål at generere viden om laget af kommunale førstelinjeledere

med hensyn til deres lederroller, arbejdsopgaver samt nuværende og kommende krav til at udøve ledelse. Dette udgør en ny og anderledes indgang til viden om disse emner, idet datagrundlaget for forskningsbidrag til at belyse lederroller i den offentlige sektor hidtil overvejende har baseret sig på data fra surveys og interviews. Til trods for en meget grundig litteratursøgning har vi ikke kunnet finde videnskabelige bidrag, hvor den kommunale eller offentlige førstelinjelederrolle er afdækket gennem dette design i hverken Danmark eller i det øvrige Skandinavien.

Artiklen indledes med i 'Litteraturstudie' at opsummere de aktuelle diskussioner om graden af professionalisering blandt kommunale førstelinjeledere. I både den internationale (fx Hood 1991; Ferlie m.fl. 1996; Ferlie m.fl. 2005) og den danske litteratur (fx Klausen 2001; 2006; Greve 2009; Greve 2007) fremføres det som et ideal, at der ansættes professionelle ledere på alle niveauer i organisationen; inklusiv førstelinjeledere. Dette ideal står i modsætning til en traditionel lederrolle, hvor førstelinjeledere indgår i normeringen, og hvor lederen har en faglig baggrund tilsvarende sine ansatte. Denne leders opgave og ansvar er at få organisationen til at fungere driftsmæssigt og fagligt. I litteraturstudiet diskuteres endeligt en tredje variant, hybridlederrollen, der udgør en mellemform af den traditionelle og den professionelle leder (Bendix m.fl. 2008; Jespersen 2005a; Vøxted 2010). Afsnittet efter litteraturstudiet er en præsentation af projektets metode. Dette indeholder en gennemgang af det strukturerede observationsstudie, der udgør datakilden for de resultater, artiklen er baseret på. Metodeafsnittet inkluderer endvidere en diskussion af dette designs fordele og problemer i sammenligning med andre designs, der typisk anvendes inden for dette forskningsområde med det formål at oplyste, hvad der adskiller

resultaterne af dette studie fra øvrige undersøgelser i feltet. Efter denne gennemgang af projektets metode, vil der være et afsnit orienteret omkring en fremlæggelse og diskussion af selve undersøgelsens resultater. Afsnittet indledes med at præsentere de konkrete målinger fra observationerne gennem to tabeller: tabel 1, der afdækker antallet af observationer og tabel 2, der er en opgørelse af tidsanvendelse på de forskellige aktiviteter. Efterfølgende udfoldes der en række temaer, som bidrager til at belyse graden af professionalisering blandt kommunale førstelinjeledere. Sidste afsnit opsummerer, hvordan undersøgelsens resultater adskiller sig fra den øvrige viden om den kommunale/offentlige mellemliderrolle.

Litteraturstudie

Et gennemgående argument i forskning og diskussionerne om den offentlige sektor de seneste tre årtier har været, at offentlig ledelse, også på lavere niveau, bevæger sig i retning af en professionalisering. Især med New Public Management er det anført som et ideal både internationalt og i Danmark, at ledere på alle niveauer bør være professionelle ledere med en faglighed forskellig fra deres ansatte (Andersen 2000; Ferlie m.fl. 1996; Rainey & Chun 2005; Greve 2007; Hansen 1999; Hood 1991; Klausen 2001 & 2006). Når der er opstået et behov for professionel ledelse, er det i konsekvens af den samfundsmæssige udvikling i almindelighed, og det pres den offentlige sektor er underlagt både økonomisk og som følge af krav fra borgere og politikere i særdeleshed (se bl.a. Andersen 2000; Digmann 2004; Greve & Ejersbo 2005; Klausen 2001; Pedersen 2004; Pedersen m.fl. 2008; Madsen & Tetzschner 2003; Søderberg 2008; Sørensen 2008). Denne udvikling påvirker også førstelinjelederne ved at stille nye, anderledes og skærpede krav. Dette ledelseslag

skal fremover først og fremmest være personaleledere. Udviklingen i store dele af den offentlige sektor har ført til, at den enkelte førstelinjeleder ikke, modsat tidligere, har den fulde viden, indsigt i og overblik over egen organisation. Det er alene de ansatte, der har den nødvendige viden. Ligesom de ansattes selvstændige forståelse, loyalitet og aktive indsats er en forudsætning for, at offentlige organisationer når deres ambitiøse mål (Lind & Vøxted 2010; Vøxted 2010). Dette gør, at lederrollen i større omfang sigter imod at motivere ansatte til brug af deres viden og appellere til deres commitment, frem for at planlægge, tilrettelægge og kontrollere det daglige arbejde.

Førstelinjelederen er også den, der skal stå i spidsen for forandringer, og håndtere den skepsis eller egentlige modstand, der ofte opstår blandt organisationens ansatte. Det er førstelinjelederen, der primært står med ansvaret for, at topledelsens planer implementeres i driftsorganisationen. Hvilket

stiller krav til viden om forandringsprocesser og brug af ledelsesteknologier¹ (fx Digmann 2004; Digmann & Dall 2003; Hildebrandt m.fl. 2003; Klausen, 2001; Vøxted, 2007). Endelig knytter der sig et element af strategisk ledelse eller som minimum strategisk tænkning til den professionelle førstelinjeleder i den offentlige organisation (Klausen, 2005).

Med den traditionelle (arbejds)leder henvises der til en rolle, hvor lederen med en faglighed tilsvarende sine ansatte udøver faglig ledelse og driftsledelse. Det er en mellemlederrolle, der udspringer af professionsorganisationerne og håndværket som idealtypen og har til opgave at sikre, at egen organisation fungerer i driftsmæssig henseende (Vøxted 2007). Ledelsesidealet er den kompetente fagudøver (primus inter pares) med overblik og flair for organisering af arbejdet, hvis opgave det er at få dagligdagen på arbejdspladsen til at fungere gennem fagligt opsyn, at være ansvarlig for at tilret-

Figur 1. *Traditional foreman and the first line manager*

Traditional foreman	First line manager
Older	Younger
Waged	Salaried
Ambivalent about allegiances	Part of the management
Ambivalent about allegiances and function	Clear and confident about capabilities and function
Poorly trained	Extensively trained
Poorly selected	Carefully selected
Easily diverted into progress-chasing	Priorities well mapped
Incomfortable with IT and statistical data	Adept at handling data in various forms
Follows orders/transmits orders	Plans ahead, seek continuous improvement
Look to precedents	Forward looking
Union members	Non-union
Career blocked	Expects promotion

Kilde: Storey 1992, 220.

telægge, planlægge og kontrollere arbejdet og ved at motivere, disciplinere og supervisere de ansatte. Hvad angår de mere strategiske sider af både organisationsudvikling og personaleanvendelse, er disse opgaver placeret på et højere niveau i hierarkiet.

I en skematisk form lister den engelske HRM forsker John Storey forskellen mellem de to ledelsesidealer op på følgende måde – se figur 1 på forrige side.

Oplistingen hos Storey tegner to idealtyper, der på mange måder ligner det brud, der efterlyses i New Public Management teorierne. Det reducerede antal førstelinjeledere adskiller sig ved at være rekrutteret og uddannet særskilt til lederrollen, ligesom deres opgaver er anderledes ved at være fremadskuende, idealet går i retning af mere indirekte ledelse, og ikke mindst er alle ledere en del af den samlede ledergruppe.

Mere specifikt til professionalisering af den danske kommunale sektor, har Kurt Klaudi Klausen og Dan Michael Nielsen opstillet følgende fem kriterier til at identificere professionel ledelse (Klausen & Nielsen 2011, 10-11). De fem kriterier er opstillet med det formål at måle graden af professionalisering hos ledere:

Ledelseserfaring: hvor lang tid har lederne været formelle ledere (formodet erfaring og læring i jobbet – denne kan naturligvis ikke tages for givet, men vi antager, at der er en eller anden kumulativ erfaringsopsamling) koblet med antallet af lederjob den enkelte har haft (som kan være en indikator på både karriereudvikling, og at der var tale om forskellige erfaringer). *Lederuddannelse:* hvilken lederuddannelse har de erhvervet sig (kurser i ledelse, diplomlederuddannelser, masteruddannelser – hvor førstnævnte tæller mindst, og sidstnævnte tæller mest).

Lederroller: opfattelse af egen lederrolle (i hvilken udstrækning ønsker lederen

at påtage sig moderne lederroller – hvor faglig ledelse tæller mindst og administrativ, og strategisk ledelse tæller mest).

Ledelsesidentitet: i hvilken udtrækning identificerer lederne sig med ledelse (hvor en ren ledelsesidentitet tæller mere end en blandet ledelsesidentitet).

Ledelsesforståelse: holdninger til ledelsessystemet (forståelse af ledelsessystemets fælles ledelsesopgave, horisontalt og vertikal identifikation og integration).

Som en reaktion på diskussionerne om den offentlige sektor er på vej mod en professionel mellemliderrolle, er der introduceret et tredje ideal; eller måske snarere et ideal der kombinerer den traditionelle og den professionelle lederrolle: hybridledelse (se fx Jespersen 2005b; Llewellyn, 2001; Mo 2008; Torjesen 2008; Voxted 2008). Hybridlederrollen, der er en mellemform af den traditionelle leder og den professionelle leder, er i nogen grad udviklet i opposition til New Public Management teoriernes professionelle lederideal. Det bærende argument i kritikken af det professionelle ledelsesideal er, at ledere i første række fortsat har behov for faglig indsigt for at udfylde denne lederfunktion, og at der fortsat efterspørges faglig ledelse og driftsledelse både fra de ansattes side, men også fra den øvrige organisation (fx Jespersen 2005a; Voxted 2008). Denne kritik er dermed ikke en afvisning af de elementer, der indgår i professionel ledelse blandt førstelinjeledere, men at der fortsat er behov for, at formelle ledere også varetager driftsledelse og faglig ledelse.

Hybridlederbegrebet har fået en vis gennemslagskraft i diskussionerne om offentlige lederroller, ikke mindst fordi mange ledere selv har givet udtryk for, at begrebet bedre indfanger deres egen opfattelse af lederrollen end den professionelle lederrolle. Det er imidlertid en afgørende svaghed ved begrebet, at det kun i begrænset omfang be-

skriver, hvordan hybridlederrollen udøves i praksis. Argumentationen bag begrebet når ikke meget længere end til at fastslå, at ledere fortsat har behov for faglig viden og indsigt, samt at det fortsat påhviler lederen at varetage opgaver af driftsmæssig karakter.

Metode

Undersøgelsen der præsenteres i artiklen er baseret på et struktureret observationsstudie (Bryman & Bell 2007; Martinko & Gardner 1985; Stephens et al. 1992 for beskrivelse af denne metode). Det strukturerede observationsstudie udgør en metode, der ikke tidligere har været anvendt i Danmark til at afdække kommunale eller øvrige offentlige ledere i forskningsmæssige sammenhænge, og som i international sammenhæng kun har været anvendt i et meget begrænset omfang. Artiklen bygger hermed på et undersøgelsesdesign, der er forskellig fra øvrige undersøgelser på feltet. Metodisk adskiller det strukturerede observationsstudie sig først og fremmest ved, at det ikke er lederne selv, der er kilde til at afdække deres praksis, men undersøgeren der opsamler data på baggrund af direkte observationer af lederens arbejde. Der er ganske vist arbejder der afdækker offentlig ledelse og lederroller gennem observationsstudier, men disse studier er modsat det design, der er anvendt til dataindsamling i denne artikel, kvalitative.

I studiet indgår der 50 kommunale førstelinjeledere. De 10 ledere kommer fra i alt 23 ud af 98 danske kommuner. Vi har fulgt hver af de 50 ledere over en dag i seks timer, i alt 300 observationstimer, hvor vi har registeret deres aktiviteter og tidsanvendelse fordelt på otte kategorier. De ledere der indgår, er fordelt med 10 ledere inden for følgende fem beskæftigelsesområder:

1. Det grønne område. Lederne er alle ansat ved kommunale parker og grønne

arealer, herunder kommunale kirkegårde.

2. Idræt. Gruppen inkluderer halinspektører, ledere af idrætsanlæg og af kommunale svømmehaller.
3. Serviceledere. Gruppen fordeler sig på to ledende rådhusmedarbejdere, en rengøringsleder og syv ledende skolepedeller.
4. Ældreområdet. Disse ledere er fra hjemmeplejen, dagcentre og plejehjem. I populationen indgår alene ledere, der har en uddannelse som social- og sundhedsassistenter. Der indgår ikke sygeplejersker i undersøgelsen, selvom de også figurerer som ledere i tilsvarende stillinger.
5. Socialpædagogiske institutioner. Denne gruppe af ledere er fra kommunale institutioner inden for handicapområdet og børn & unge området.

Ud over at projektet alene beskæftiger sig med førstelinjeledere, er det også afgrænset til kun at se på ledere inden for LO området. Dermed afgrænser undersøgelsen sig fra ledere på det store antal institutioner og for de medarbejderkategorier i den offentlige sektor, der har en mellemlang professionsbachelor uddannelse (fx daginstitutioner og skoleområdet). Undtagelsen fra denne afgrænsning er de socialpædagogiske institutioner, hvor ledere og ansatte har en pædagogisk baggrund. Når denne gruppe er medtaget skyldes det, at den primære fagforening blandt lederne og de ansatte, Socialpædagogernes Landsorganisation, er et LO forbund. Endelig er undersøgelsen afgrænset fra det administrative (forvaltningsmæssige) jobområde.

Dataindsamlingen fandt sted gennem registrering af ledernes aktiviteter inden for nedenstående otte kategorier:

A. *Driftsaktiviteter*. Dette er en bred kategori, der omfatter alle aktiviteter, der knyt-

ter sig til arbejde inden for faget/området.

B. *Mødeaktivitet*

C. *Samtaler mellem leder og egne ansatte.*

Denne kategori omfatter alle samtaler, dialog som monolog, mellem lederen og de ansatte, som han/hun er leder for. Dette uanset samtalens indhold, idet en ansat altid vil forholde sig til, at det er en kontakt med sin leder. Samtaler er også i det omfang kommunikation foregår via telefon, noter med korte beskeder, e-mails, sms'er eller chats.

D. *Samtaler med sideordnede og overordnede ledere.* Dette omfatter både nærmeste leder, andre ledere på tilsvarende niveau og ledere længere oppe i hierarkiet.

E. *Samtaler med andre i relation til lederrollen.* Denne kategori omfatter alle andre samtaler, der knytter sig til lederrollen. Det er samtaler med borgere/brugere, stabsmedarbejdere, eksterne samarbejdspartnere osv.

F. *Administrative opgaver.* Denne kategori er administrative opgaver der er bundet op på lederfunktionen. Det er eksempelvis regnskab/budget, udarbejdelse af indberetninger, optælling af arbejdsedler, brevskrivning osv.

G. *Strategiarbejde.* Her indtaster vi aktiviteter der udgør ledelsesmæssig planlægning af mere strategisk karakter. Det er udarbejdelse af planer/tanker ved forandringsprojekter, bidrag til strategi, udarbejdelse af en personalepolitik osv. Det er op til den enkelte observant at vurdere, om lederens arbejde er af strategisk karakter.

H. *Andre aktiviteter.* Residual kategori for ledelsesmæssige og andre aktiviteter, der ikke lader sig indfange af de foregående syv kategorier.

Registreringen foregik ved, at der ved hver ny aktivitet blev angivet i den kategori, den

faldt inden for, og en tidsangivelse i hele minutter. Aktiviteter under et minut blev registreret som sådan, hvor to aktiviteter under et minut ved sammentælling registreres som et helt minut.

For at sikre en ensartet registrering blandt de i alt syv personer der gennemførte observationerne, blev der forud for undersøgelsen iværksat en række aktiviteter.

I efteråret 2010 blev der gennemført en pilotundersøgelse baseret på ni respondenter. Undersøgelsen var underlagt en interviewguide, der præciserede indholdet af hver af de otte kategorier. Formålet med pilotundersøgelsen var at afprøve metode og interviewguide, hvor det primære formål var erfaringsopsamling på metoden og revision af interviewguide. Der blev også forud afholdt et møde for de projektmedarbejdere, der indgik i hovedprojektet, for at diskutere erfaringer. Endelig blev der gennemført et gruppeinterview med fire af de respondenter, der deltog i pilotforløbet. Data fra disse gruppeinterviews anvendes ikke i denne artikel, ud over at de har bidraget til at forklare og validere vores observationer. Resultaterne fra pilotundersøgelsen afstedkom kun mindre ændringer i interviewguiden. Eksempelvis blev de otte kategorier, vi havde opstillet, videreført i hovedprojektet.

De 50 respondenter, der indgår i projektet, er fundet gennem et såkaldt snow-ball sample (Bryman & Bell 2007). Der blev i denne proces anvendt flere kilder:

- Faglige organisationer blev anmodet om at fremskaffe mulige respondenter.
- Der blev rettet kontakt til kommuners HR afsnit mv. med henblik på deres hjælp til at finde ledere, der kunne deltage i undersøgelsen.
- Kontakt til potentielle ledere via lederuddannelsesstilbud.
- Brug af observanternes egne personlige og professionelle netværk.

Af de 50 respondenter, der indgår i datamaterialet, har to personer ikke formelt set en ansættelse hos en kommune. Det er hhv. en halinspektør og en leder på en socialpædagogisk institution. Begge ledere er ansat i selvejende institutioner. De to institutioner er imidlertid så tæt knyttet til det kommunale system, at deres vilkår på alle måder er sammenlignelige med tilsvarende kommunale ledere.

At strukturerede observationsstudier ikke tidligere har været anvendt i af os kendte forskningsbaserede undersøgelser til at afdekke kommunale ledere, kan begrundes med, at det er en meget ressourcekrævende metode i sammenligning med de øvrige designs, der anvendes inden for feltet. Ligeledes er det en metode, der bidrager med relativ få data i sammenligning med andre designs. Når vi alligevel har anlagt dette design, skyldes det, at det giver en direkte adgang til at måle ansattes aktiviteter og tidsanvendelse, samt at dette foregår ud fra ensartede kriterier på tværs af populationen. Alternativet til en sådan registrering af de ansattes arbejdsopgaver er surveys i form af spørgeskemaer, som lederne selv udfylder. En første svaghed ved denne metode er, at svar baserer sig på de ansattes egne fortolkninger af kategorisering af aktiviteten (Bryman & Bell 2007; Scheuer 2006). En anden svaghed ved survey-metoden er, at angivelser ofte er tidsforskudte, og dermed mere er udtryk for lederens opfattelse af tid frem for den kronologiske tid (se bl.a. Jacobsen 2005 for denne problemstilling). Det udgør en oplagt risiko for fejlangivelser, at visse typer af aktiviteter fylder meget mentalt, hvorfor de angives af lederne selv til at udgøre en større del af den arbejdsmæssige hverdag, end det faktisk er tilfældet. Dette gælder især ved anvendelse surveys, hvor ledere bliver anmodet om at vurdere deres prioriteringer og tidsanvendelse generelt (se fx Ledernes Hovedorganisation & Handels-

højskolen i Århus 2005; Klausen & Nielsen 2011; Friis 2010). Dette kan imødegås ved surveys, der baserer sig på ledernes time/sags- registreringer, men denne metode vil ikke helt kunne eliminere problemet med usikkerhed ved tidsforskydninger. Ligesom der fortsat hersker problemet med, at identiske aktiviteter vurderes forskelligt lederne imellem. Denne usikkerhedsfaktor blev vi konkret konfronteret med i nogle af de gruppeinterviews, vi foretog efterfølgende med en række af de ledere, vi havde fulgt i observationsstudiet (Voxted 2011). Her italesatte nogle af lederne opgaver som administrative, hvilket var forskelligt fra, hvordan vi ville indplacere de pågældende opgaver. Ligeledes henviste en leder i et andet gruppeinterview, at den dag observationen havde fundet sted, havde han siddet foran sin pc i tre timer. Vores observationer viste, at nok havde han siddet ved computeren mere end tre timer, men i den periode havde han kun arbejdet på administrative opgave i sammenlagt 45 minutter. Den øvrige tid gik med samtaler, småopgaver, sætte en ekstern håndværker ind i en opgave osv.

En kritik af observationsstudier der ofte fremføres er, at den der observerer ikke forstår indhold, mening og konsekvenser af sine observationer. Til at imødegå dette problem, og som et yderligere input af data, blev der efterfølgende gennemført gruppeinterviews med hver af de fem kategorier af ledere og et tværgående gruppeinterview med i udgangspunktet en repræsentant for hver af de fem grupper. Formålet med disse interviews var at få fortolket og uddybet vores observationer (se Voxted 2011). Dette kritikpunkt er imidlertid af mindre betydning for det strukturerede observationsstudie i sammenligning med kvalitative observationsstudier.

En anden klassisk problemstilling i forhold til brugen af observationsstudier, der er mere tungtvejende ved dette studie, er, at de observerede kan blive påvirket af selve

observationen. Dette sker ved, at de ændrer adfærd i forhold til, hvad han/hun tror, observanten ønsker at se, eller i overensstemmelse med hvordan de selv vil ses. For at imødekomme dette har vi blandt andet lagt vægt på at informere de deltagende førstelinjeledere om, at vi ønskede at se så normal en hverdag som muligt, og at de ikke skulle tage nogen specielle hensyn. Ligeledes blev de førnævnte gruppeinterviews brugt til at sikre os mod eventuelle misforståelser og lignende. Selve designet på undersøgelsen, det vil sige den minutvise tidtagning af arbejdsopgaver, hjælper også til at undgå problemer med 'confirmation bias' (Nickerson 1998). Udover dette er det vores opfattelse at de observerede relativt hurtige 'glemte', at der var en observatør tilstede, når den travle arbejdsdag først gik i gang. Men helt upåvirket af vores tilstedeværelse var de naturligvis ikke. Dette gav sig udslag ved, at flere ledere takkede nej til at blive fulgt en dag, måske af frygt for at de fremstod utilstrækkelige i deres job. Ligesom det ikke kan udelukkes, at de på den dag, de indgik,

greb opgaverne en smule anderledes an end ellers. En anden hyppig årsag til, at lederne ønskede at flytte besøget var, at den dato vi foreslog, var besat af møder. Det skal til dette usikkerhedsmoment ved undersøgelsen tilføjes, at tre af de 50 observationer foregik på dage, hvor lederen næsten udelukkede deltog i møder.

Opsamlende er styrken ved dette design, at det har givet mere pålidelige data, der afdækker tidsanvendelsen hos en større gruppe kommunale førstelinjeledere. Der er endvidere tale om et design, og dermed data, som er unikke. Svagheden ved dette design er, at det giver en relativ beskeden mængde af data, hvilket bl.a. gør, at det ikke er muligt at skelne mellem måden aktiviteter udøves på. Herunder på hvilken måde organisationen påvirkes eller udfordringer håndteres.

Resultater

De første resultater vi præsenterer i tabel 1 viser hvor mange aktiviteter og skift i aktiviteter, lederne har foretaget. Her viser

Tabel 1. Antallet af aktiviteter, opgjort i antal aktiviteter pr. leder pr. observation (6 timer)

	SL ledere	Serviceledere	Ældreområdet	Idrætsområdet	Det grønne område	Samlet ledergruppe
A: Driftsaktiviteter	3,7	10,3	8,8	7,7	8,0	7,7
B. Møder	2,1	1,5	2,4	1,0	2,6	1,9
C: Kontakt til egne ansatte	14,2	15,0	19,3	10,8	14,7	14,8
D: Kontakt til overordnede og sideordnede ledere	9,1	3,2	3,9	3,1	1,8	4,2
E: Kontakt til andre	6,4	18,2	6,8	8,7	3,8	8,8
F: Administrative opgaver	13,0	13,9	10,6	6,5	7,9	10,4
G: Strategiarbejde	1,5	1,9	0,7	2,4	1,2	1,5
H: Andre aktiviteter	6,6	6,7	7,0	3,6	3,8	5,5
I alt + (antal aktiviteter pr. time)	57 (9,5)	70 (11,7)	60 (10,0)	43 (7,2)	41 (6,8)	54 (9,0)

N=50

tallene, at lederne i gennemsnit har haft 9 aktiviteter pr. time.

De ledere, der har flest aktivitetsskift i løbet af en arbejdsdag, er servicelederne, mens det grønne område er det mindst omskiftelige lederjob.

I tabel 2 fokuseres der på tidsanvendelsen for de otte aktivitetstyper.

Disse resultater er ligeledes med til at understrege, at lederne gennemgående har omskiftelige arbejdsdage. Ingen af de otte aktivitetsgrupper udgør for den samlede ledergruppe mere end 20 % i gennemsnit af arbejdsdagen.

På baggrund af data fra de to tabeller har vi opstillet en række temaer, som udfoldes efterfølgende med henblik på at besvare den problemstilling, vi rejser i artiklen.

Deltagelse i driftsaktiviteter

Et centralt spørgsmål til at vurdere om laget af førstelinjeledere er professionelle ledere, er i hvilket omfang de indgår i driftsaktiviteter på samme vilkår som de ansatte. Her viser tallene, at lederne samlet set anvender 20 % af deres tid i driften. Dette resultat dækker imidlertid over markante forskelle

de fem grupper imellem. For serviceledere og inden for idræt er tidsanvendelsen på 26 %, og for det grønne område 24 %. Altså en større driftsaktivitet, og for de to førstnævnte grupper er det den mest tidskrævende aktivitet af de otte punkter. For det grønne område og ældreområdet dækker tallene endvidere over betydelige interne variationer blandt de ti observerede ledere, hvor nogle leder anvender mere end halvdelen af deres tid på driftsopgaver, mens andre ledere er helt ude af driften. Især inden for det grønne område er der store forskelle i lederrollen lederne imellem. Omvendt forholder det sig for lederne på det socialpædagogiske område. De adskiller sig markant ved kun at deltage i driftsopgaver i 4 % af deres tid. De er dermed de facto fuldtidsledere. Hvad der gør at dette område adskiller sig, kan ikke umiddelbart besvares ud fra disse data. En oplagt tese er, at det knytter sig til arbejdsområdet, herunder den måde området er internt organiseret. En anden mulig forklaring udspringer af det forhold, at lederne på de socialpædagogiske institutioner har en anden uddannelsesmæssig baggrund (inklusiv ledelsesmæssig efterud-

Tabel 2. Tidsanvendelse af arbejdstiden i procent

	SL ledere	Serviceledere	Ældreområdet	Idrætsområdet	Det grønne område	Samlet ledergruppe
A: Driftsaktiviteter	4	26	18	26	24	20
B. møder	22	12	18	9	27	18
C: Kontakt til egne ansatte	11	9	18	14	11	13
D: Kontakt til overordnede og sideordnede ledere	8	5	4	4	2	5
E: Kontakt til andre	12	16	9	10	4	10
F: Administrative opgaver	18	16	16	20	15	17
G: Strategiarbejde	6	1	2	4	6	4
H: Andre aktiviteter	16	17	15	12	13	15
I alt	104	102	100	99	102	102

N=50. Tallene er afrundet til nærmeste hele procent.

dannelse), og er modsat de øvrige personer, der indgår i undersøgelsen, ledere for professionsansatte med en mellemlang videregående uddannelse. Resultatet kan også være en konsekvens af, at kommunerne i særlig grad har satset på en professionalisering af ledere inden for velfærdsområder med mellemuddannet arbejdskraft (fx daginstitutioner, folkeskoler, hjemmesygeplejen), mens der ikke har været et tilsvarende fokus på lederudvikling, hvor lederne og deres ansatte har en baggrund som faglærte eller ufaglærte.

Som et supplement til denne opgørelse, er der ud af datamaterialet endvidere opgjort andelen af fuldtidsledere, hvilket defineres som ledere, der anvender maksimalt 5 % af deres arbejdstid på driftsopgaver. Andelen af fuldtidsledere er 15 af de 50 medvirkende ledere, fordelt med 5 af de socialpædagogiske ledere, 4 af lederne fra idrætsområdet og 3 ledere inden for hhv. det grønne område og ældresektoren.

Med den undtagelse at ingen serviceledere er fuldtidsledere blandt de 15, er der en jævn fordeling kategorierne imellem. Til sammenligning er der syv af de 50 ledere, der anvender mere end 50 % af arbejdstiden på driftsopgaver, fordelt med tre ledere på det grønne område, to serviceledere, og en leder på hhv. ældreområdet og idræt.

Arbejdsbelastning fra administrative opgaver

Både den offentlige debat og en række undersøgelser (fx Mainz & Bartels 2003; Andersen m.fl. 2007) har beskæftiget sig med det forhold, at lederne i mindst lige så høj grad er administrative medarbejdere, som de er ledere. Her er et af undersøgelsens måske mere bemærkelsesværdige resultater, at lederne bruger relativt begrænset tid på administrative opgaver. I gennemsnit anvender lederne 17 % af deres tid på administration, hvilket svarer til ca. 1/8 af arbejds-

dagen. Et mere kuriøst resultat er det, at det er halinspektører mv., der anvender mest tid på administrative opgaver, omend der ikke er tale om et signifikant udsving. Den administrative belastning er tilnærmelsesvist identisk de fem ledergrupper imellem. Dette står i skærende kontrast til den offentlige debat om stigende administrative belastninger, ligesom en række undersøgelser har anført, at lederne føler sig unødigt presset af 'kontorarbejde', hvilket går ud over tid til at udøve ledelse (se fx Voxted 2009 for denne diskussion). Især er ældreområdet blevet fremhævet i denne debat som en ressource, der er presset af administrative opgaver. Dette afspejler sig ikke i denne undersøgelse. 16 % af ledernes tid i ældresektoren går til administrative opgaver. Det er til dette resultat afgørende at pointere, at undersøgelsen siger noget om lederens belastning fra administrative opgaver. Men ikke noget om den administrative belastning af organisationen.

Udviklingsledelse

I vores observationer indgik 'strategisk arbejde', hvilket inkluderer overordnede personalemæssige aktiviteter, forandringsledelse og strategiske tiltag. Dette sammenfattes i nærværende artikel som 'udviklingsledelse'. Denne aktivitet indgår i et særdeles begrænset omfang i observationerne; i gennemsnit kun 4 %. Hvilket umiddelbart kan afstedkomme den konklusion, at dette lag af ledere ikke beskæftiger sig med strategiske overvejelser og forandringsledelse. Dette vil være et resultat i modsætning til både surveyen udarbejdet i dette projekt (Friis 2010), og andre undersøgelser (se fx Lederne Hovedorganisation & Handelshøjskolen i Århus 2005; Klausen 2006; Klausen & Nielsen 2011; Voxted 2007). Her fremstiller lederne selv udviklingsledelse som en mere væsentlig opgave i deres hverdag end vores resultater viser.

Det undersøgelserne måler er omfanget af aktiviteter, der bidrager til udvikling og strategisk ageren som særskilt aktivitet. Denne type af aktiviteter kan imidlertid også være en integreret del af de øvrige aktiviteter: samtaler med ansatte, møder, samtaler med overordnede osv. Det, der kan konkluderes ud fra undersøgelsen er derfor, at udviklingsledelse i et meget begrænset omfang udgør en særskilt aktivitet i førstelinjeledernes arbejdsmæssige hverdag. Men det kan være et perspektiv og en udfordring, som de har med i tankerne, og som integreres i deres øvrige opgaver.

Med det design der er valgt i denne undersøgelse, er det næppe lykkedes at opfangne den arbejdsbelastning, der er på førstelinjelederne i tilknytning til forandringer og strategisk personaleledelse. Den beskudte aktivitet på dette felt står noget i modsætning til, at de organisationer vi observerer i alle er underlagt en lang række ændringsprocesser. Næsten alle de ledere der indgår i undersøgelsen, må forholde sig til aktuelle budgetmæssige stramninger. Flere af de socialpædagogiske organisationer har været i en overgang fra at være amtslige til kommunale institutioner. På det grønne område indgår der kommuner hvis aktiviteter har været i offentligt udbud. Dette er kun få eksempler på de mange forandringer, vi fik omtalt i interviews og under vores besøg. Disse forandringer udgør udfordringer i ledernes hverdag, som vi altså ikke har kunnet indfangne med den anvendte observationsmetode, hvad angår hvordan lederne håndterer disse udfordringer. Hvilket udgør et oplagt tema for nye undersøgelser.

Kontakt til ansatte

Det er en klassisk definition af ledelse, at lederen er en person der udøver sit arbejde gennem andre. Ledelse opfattes jævnfør denne definition som det at have personaleansvar, hvorfor det kan medvirke til at be-

lyse lederrollen, i hvilket omfang kommunale førstelinjeledere er i dialog med egne ansatte. Observationerne viser, at lederne i gennemsnit anvender 13 % af deres tid i dialog med egne ansatte. Servicelederne ligger lavest, hvilket også er den kategori af ledere, der har færrest ansatte under sig. Mens lederne i ældresektoren adskiller sig ved at anvende 18 % af deres tid i dialog med ansatte. Bag disse tal ligger der endvidere, at lederne er i kontakt med egne ansatte i gennemsnit 2,5 gange i timen. Igen adskiller ældresektorens ledere sig ved at have et højere gennemsnit med 3,2 gange i timen. De øvrige fire kategorier af ledere er ens. Det betyder, at serviceledernes samtaler dermed er af kortere varighed.

Det er vanskeligt at konkludere, i hvilket omfang disse tal afspejler en professionalisme i lederrollen. Netop til dette tema udgør designet den begrænsning, at det alene måler tidsforbrug og hyppighed af samtaler, men ikke siger noget om samtalerens indhold.

Kontakt til overordnede og sideordnede ledere

Omvendt viser undersøgelsen, at lederne kun anvendte en begrænset del af deres tid på kontakt til overordnede og sideordnede ledere. I gennemsnit 5 % af tiden. De socialpædagogiske ledere anvender mest tid: 8 %. Ligesom de i gennemsnit i løbet af observationerne på seks timer havde kontakt til overordnede eller sideordnede ledere 9,1 gange mod et gennemsnit på 4,2 gange. Med reference til Klausen og Nielsens (2011) undersøgelse kan dette tolkes derhen, at der er en øget professionalisme blandt SL lederne, idet de indgår i større omfang i ledelsessystemet. Denne forskel kan imidlertid også skyldes, at for de socialpædagogiske leders vedkommende er overordnede og sideordnede ledere typisk på den samme fysiske lokalitet. Dermed er der en løbende og per-

sonlig kontakt mellem lederne i hverdagen, hvor det forholder sig anderledes for flertallet af de øvrige ledere, der er alene med deres ansatte på deres respektive decentrale arbejdspladser. Kontakten til over- og sideordnede ledere foregår derfor på mail eller telefon, ligesom der først etableres kontakt, når der opstår et presserende behov.

Andre kontakter

Kontakt til andre instanser blandt lederne er et af de felter for observation, hvor der er store forskelle de fem grupper af ledere imellem. Servicelederne skiller sig afgørende ud, ved at denne opgave fylder 16 % af deres arbejdstid mod 10 % i gennemsnit. Der tegner sig dermed i undersøgelsen en lederrolle blandt serviceledere, hvor ledelse i stort omfang er at lede udad organisationen, frem for at lede indad og egne ansatte. Dette lag af ledere har for de flestes vedkommende kun en til tre ansatte under sig, hvilket også afspejlede sig i, at de er den kategori af førstelinjeledere, der anvender mindst tid på samtaler med deres ansatte (9 %). Lederrollen blandt især servicelederne på skoler er i stort omfang bundet op på et ledelsesansvar, der vedrører brug af eksterne samarbejdspartnere som håndværkere, leverandører osv. Dermed adskiller servicelederne sig med en lederrolle, der er forskellig fra forestillingerne om professionalisering af ledelse. Når der i den nuværende debat henvises til behovet for professionelle ledere i den offentlige sektor, er det med henvisning til ledere på fuld tid, strategisk personaleledelse, fokus på udviklingsledelse og aktiv deltagelse i en samlet ledergruppe med øvrige professionelle ledere (se fx Klausen 2001 & 2006; Larsen 2010; Ledernes Hovedorganisation & Handelshøjskolen i Århus 2005; Voxted 2007; Voxted 2010). Dette er ikke den lederrolle servicelederne indfrier. Til gengæld varetager de et ledelsesansvar ved selvstændigt at tage

beslutninger og lede samarbejdet med eksterne leverandører og samarbejdspartnere. Hvilket også efter vores opfattelse udgør en form for professionalisering af denne lederrolle, men omvendt en professionalisering der er forskellig fra, hvad der almindeligvis lægges i dette begreb.

Mødeaktivitet

Et andet tema, der ofte fremføres i debatten om lederens arbejde, er, at de anvender en stor del af tiden på møder. At mødeaktiviteten er stor også blandt førstelinjeledere, bekræfter denne undersøgelse: 18 % i gennemsnit. Bag dette tal er der store forskelle de fem kategorier af ledere imellem. Det er den type af observationer, hvor der er en række af de største forskelle. Lederne inden for idrætsområdet deltager kun i møder 9 % af deres tid, mens deltagelsen for servicelederne også ligger lavt med 12 %. Omvendt anvender de socialpædagogiske ledere 22 % af deres tid på møder, og på det grønne område er mødedeltagelse helt oppe på 27 % af arbejdsdagen.

Hvad angår deltagelse i møder, er det et felt, hvor undersøgelsen er behæftet med betydelig metodisk usikkerhed. Langt de fleste af lederne kunne fortælle, at de har arbejdsdage præget af møder. Nogle af lederne fravalgte, at vi kom en af disse dage med mange møder, mens andre accepterede. I den samlede undersøgelse er der tre observationer, hvor arbejdsdagen næsten udelukkende går med møder; to inden for det grønne område og en blandt de socialpædagogiske ledere. Dette forhold er medvirkende til, at det grønne område markerer sig som den kategori af ledere, der anvender mest tid på møder. Hvilket gør, at der kan stilles spørgsmålstegn ved validiteten af netop dette resultat fra undersøgelsen.

Mødeaktiviteten syntes endvidere at afspejle graden af professionalisering i lederrollen. Til denne pointe indgår det i vurde-

ring af mødeaktiviteten, at de fleste møder var med enten overordnede eller egne ansatte. Dermed bidrager møder til, at lederne anvender mere tid på egne ansatte og har en større og tættere kontakt til de overliggende og sideordnede lag af ledere, end hvad der angives med svarkategorierne 'Kontakt til egne ansatte' og 'Kontakt til overordnede og sideordnede ledere'.

Konklusion

Undersøgelsens resultater giver ikke et entydigt svar på, hvilken lederrolle kommunale førstelinjeledere, der indgår i undersøgelsen, indtager. Der er forskelle de enkelte grupper af ledere imellem, hvor lederne inden for det socialpædagogiske område er fuldtidsledere, mens rollen er mere uklar blandt servicelederne og inden for det grønne område. Den overordnede tendens er, at de undersøgte ledere er overvejende fuldtidsledere, hvilket ses af a) lederne anvender i gennemsnit kun 20 % af deres arbejdstid i drift, b) 15 ud af de 50 ledere anvender mindre end 5 % af tiden i drift. Undersøgelsen viser også, at tiden kun i begrænset omfang går til administrative opgaver. Endelig peger det i retning af en professionalisering, at lederne er i omfattende dialog med egne ansatte og deltager i stort omfang i mødeaktivitet.

Omvendt viser undersøgelsen også, at der kun anvendes en beskedent mængde tid på det, vi i undersøgelsen betegner som 'udviklingsledelse'. En professionalisering i retning af ledelseslitteraturens angivelser om professionel ledelse kan ikke umiddelbart genkendes gennem en øget aktivitet ved personaleledelse, forandringsledelse og strategiarbejde. Dette kan skyldes, at denne aktivitet ikke opfanges med det design, der er anvendt. Det er meget sandsynligt, at aktiviteten på dette område er større, end vores resultater viser. Ligesom dette også er et resultat, der fremgår af en række øvrige un-

dersøgelser, der refereres til i artiklen. Det er endvidere karakteristisk, at samtaler med ansatte ofte omhandlede driftsspørgsmål og faglige spørgsmål, omend vi ikke har opgjort samtalerne indhold systematisk. Ligesom de 50 ledere med få undtagelser havde grunduddannelser indenfor eller af relevans for de fagområder, de er ledere indenfor.

Det samlede resultat af undersøgelsen er, at der er en tendens til, at en stor andel af de kommunale førstelinjeledere er professionelle ledere, forstået derhen, at de har ledelse som den primære arbejdsmæssige aktivitet. De fleste af lederne adskiller sig fra den traditionelle lederrolle vi introducerede i litteraturstudiet. Men langt fra alle. Inden for fire af de fem kategorier, vi opstiller, er der fortsat ledere hvis praksis harmonerer med det traditionelle lederideal. Ligesom servicelederne som gruppe udgør et segment, hvis lederrolle er særegen.

Den professionelle lederrolle, der tegner sig i denne undersøgelse gør, at hybridlederbegrebet fremstår som et væsentligt bidrag til at forklare den rolle og de kategorier af førstelinjeledere, der indgår i undersøgelsen. Problemet med dette begreb er imidlertid, at det i højere grad har udgjort en kritik af den professionelle lederrolle i udlægninger fra eller inspireret af New Public Management, end forsøgt at karakterisere indholdet af en (ny) mellemliderrolle. På dette felt bidrager denne artikel til en mere indholdsmæssig diskussion af indholdet af en professionalisering af førstelinjelederrollen. Vi finder derfor, at vi med denne artikel har bidraget til en videreudvikling og en konkretisering af hybridlederbegrebet.

Artiklen efterlader imidlertid også et behov for yderligere forskning. Artiklen tegner et billede af arbejdsopgavernes karakter, men ikke deres nærmere indhold og i hvilket omfang relationerne mellem leder og ansat har ændret sig; i positiv fald på hvilken måde. Især vores manglende ob-

servationer af egentlig forandringsledelse holdt op imod, at disse ledere er i forandringsorienterede organisationer, efterlader

et interessant tema for yderligere forskning på et mere kvalitativt grundlag end undersøgelsen bag denne artikel.

NOTER

- 1 Med ledelsesteknologier henvises der til systemer eller værktøjer som selvstyrede grupper, værdibaseret ledelse, LEAN osv.

REFERENCER

- Andersen, Helle S., (2000): *Kommunal ledelse – en svær gangart?*, Ph.d. afhandling nr. 18/2000, Institut for samfundsvidenskab og Erhvervsøkonomi, Roskilde, Roskilde Universitetscenter.
- Andersen, Jørgen G., Bente Bjørnholt & Henrik Lolle (2007): Vurdering af kvalitet i brugerundersøgelser, i *Samfundsøkonomen*, 3.
- Bendix, H. W. m.fl. (2008): *Hospitalsledelse – Organisatorisk fænomen og faglig disciplin*, København, Børsens Offentlig.
- Bryman, Allan & Emma Bell (2007): *Business Research Methods*, Oxford, Oxford University Press.
- Digmann, Anne-Mette, (2004): *Ledelse med vilje*, København, Børsens Forlag.
- Digmann, Anne-Mette & Mads O. Dall (2003): *Offentlig ledelse i udvikling*, København, Børsens Forlag.
- Ferlie, E. m.fl. (2005): *The Oxford Handbook of Public Management*, Oxford, Oxford University Press.
- Ferlie, E. m.fl. (1996): *The New Public Management in Action*, Oxford, Oxford University Press.
- Friis, Lars (2010): *Om ledere i første række*, notat, Ledelse i første række, Væksthus for Ledelse, Århus & København, Kommunernes Landsforening.
- Greve, Carsten (2009): *Offentlig ledelse – Teorier og temaer i et politologisk perspektiv*, København, Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Greve, Carsten (red.) (2007): *Offentlig ledelse og styring*, København, Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Greve, Carsten & Niels Ejersbo (red.) (2005): *Modernisering af den offentlige sektor*, København, Børsens Forlag.
- Hansen, Karin, (1999): *New Public Management på det kommunale niveau: en dansk NPM-model*, Arbejdsrapporter fra Institut for Økonomi, Politik og Forvaltning, 1999:9, Aalborg, Aalborg Universitet.
- Hildebrandt, Steen, Kurt K. Klausen & Steen F. Nielsen (red.) (2003): *Sygehusledelse*, Århus, Munksgaard Danmark.
- Hood, Christopher (1991): A Public Management for all seasons, i *Public Administration*, 69, 1, 3-19.
- Jacobsen, Dag I. (2005): *Organisationsændringer og forandringsledelse*, Frederiksberg, Samfundslitteratur.
- Jespersen, Peter Kragh (2005a): *"Den tredje vej?" – Generalister, fagprofessionelle eller hybridledere som fremtidens ledere i sygehuse?*, paper, the 18th Scandinavian Academy of Management (NFF) meeting at Aarhus School of Business in Denmark on 18th – 20th August 2005.
- Jespersen, Peter Kragh (2005b): *Mellem profession og management*, Frederiksberg, Handelshøjskolen Forlag.
- Klausen, Kurt K. (2006): *Institutionsledelse: Ledere, mellemlidende og sjakbajser i det offentlige*,

- København, Børsens Forlag
- Klausen, Kurt K. (2005): *Strategisk Ledelse. De mange arenaer*, Odense, Syddansk Universitets Forlag.
- Klausen, Kurt K. (2001): *Skulle det være noget særligt? – organisation og ledelse i det offentlige*, København, Børsens Forlag.
- Klausen, Kurt K. & Dan M. Nielsen (2011): Før og efter Strukturreformen: Professionalisering af kommunal institutionsledelse?, i *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, 3/2011, 7-18.
- Larsen, Henrik Holt (2010): *Human Resource Management – Licens to work*, Holte, Forlaget Valmuen.
- Ledernes Hovedorganisation & Handelshøjskolen i Århus (2005): *Det danske ledelsesbarometer*, København & Århus, Det danske ledelsesbarometer.
- Lind, Jens & Søren Voxted (2010): *New principles of management in modern organizations*, paper, IIRA European Congress, Copenhagen, July 2010.
- Llewellyn, Sue (2001): 'Two-way Windows': Clinicians as Medical Managers, i *Organization Studies*, 22/4, 593-623.
- Madsen, Sven O. & Helge Tetzschner (red.) (2003): *Fra organisation til organisering – offentlig ledelse i smeltediglen*, København, Børsens Forlag.
- Mainz, Jan & Paul Bartels (2003): Kvalitetsmåling i sundhedsvæsenet – Ledelsens problem eller et problem for ledelse?, i Steen Hildebrandt, Kurt K. Klausen & Steen F. Nielsen: *Sygehusledelse*, København, Munksgaard Danmark.
- Martinko, Mark & William Gardner (1985): Beyond structured observation: Methodological issues and new direction, i *The Academy of Management Review*, 10, 4, 676-695.
- Mo, Tone Opdahl (2008): Doctors as managers: moving towards general management?, i *Journal of Health Organization and Management*, 22, 4, 400-415
- Nickerson, Raymond, S. (1998): Confirmation bias: A Ubiquitous Phenomennon in Many Cases, i *Review of General Psychology*, 2, 2, 175-220.
- Pedersen, Dorthie (red.) (2004): *Offentlig ledelse i managementstaten*, Frederiksberg, Samfundslitteratur.
- Pedersen, Dorthie, Karsten Greve & Holger Højlund (red.) (2008): *Genopfindelsen af den offentlige sektor*, København, Børsen Offentligt.
- Rainey, Hal and Young Han Chun (2005): Public and private management compared, i Ewan Ferlie m.fl.: *The Oxford Handbook of Public Management*, Oxford, Oxford University Press.
- Scheuer, Steen, 2006: Surveymetoden i erhvervsøkonomien – Nogle epistemologiske refleksioner, i Søren Voxted (red.): *Valg der skaber viden*, Århus, Academica.
- Sehested, Karina, (2003): Kommende ledere mellem profession og management, i Birgit Jæger & Eva Sørensen (red.): *Roller der rykker: politikere og administratorer mellem hierarki og netværk*, København, Jurist & Økonomforbundets Forlag.
- Stephens, Charlotte m.fl. (1992): Executive of functional manager? The nature of the CIO's job, i *MIS Quarterly*, 16, 4, 449-467.
- Storey, John (1992): *Developments in the Management of Human Resources*, Malden, MA, Blackwell.
- Søderberg, Anne-Marie (2008): Kommunal fusionsledelse – strategisk ledelse og kommunikation i spændingsfeltet mellem det private og det offentlige, i Dorthie Pedersen, Karsten Greve & Holger Højlund (red.): *Genopfindelsen af den offentlige sektor*, København, Børsen Offentligt.
- Sørensen, Eva (2008): Institutionsledere mellem politik og administration, i Jacob Torfing (red.): *Ledelse efter kommunalreformen*, København, Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Torjesen, Dag O. (2008): *Foretak, management og medikrati – En sektorstudie av helseforetaksreform og ledelse i den norske spesialisthelsetjenesten*, afhandling, Universitetet i Bergen, ATM Skriftserie, no. 26/2008.
- Voxted, Søren, (2011): *Ledere i første række – Nogle kvalitative betragtninger*, København, Væksthus for Ledelse.
- Voxted, Søren (2010): *Førstelinjeledere i den kommunale sektor. En karakteristik af hybridlederen*, Det Danske Ledelsesakademi, 6-7.

december, Aalborg, Aalborg Universitet.
Voxted, Søren (2009): *Leder uden ansigt*, Paper, konference, Det Danske Ledelsesakademi, Syddansk Universitet, Odense, 7. & 8. december
Voxted, Søren (2008): Mellemliderrollen mel-

lem profession og driftsledelse, i Camilla Sløk & Kasper Villadsen (red.): *Velfærdsløse – I den selvstyrende velfærdsstat*, København, Hans Reitzels Forlag
Voxted, Søren (2007): *Den nye mellemlider*, København, Hans Reitzels Forlag.

Kristian Rune Hansen er ph.d.-stipendiat ved Institut for Ledelse og Virksomhedsstrategi, Syddansk Universitet.
e-mail: krunch@sdu.dk

Søren Voxted er lektor ved Institut for Ledelse og Virksomhedsstrategi, Syddansk Universitet.
e-mail: voxted@sdu.dk